



Vägen till chefskap i fem faser

En kvalitativ studie om kvinnors och mäns karriärupplevelser ur ett genusperspektiv

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT20

Kandidatuppsats

Amanda Schreiber 980808

Sonia Kamrani 820418

Handledare Rebecka Arman

Abstract

The essay aims to examine women's and men's experiences of the organization's gender system and its impact during their journey to their managerial positions. Sweden is a country that has come a long way in gender equality, in 2019 Sweden was named the most equal country in the EU. Despite this, management positions in Sweden are dominated by men. The Swedish Government's survey in 1993 concluded that the biggest reason why women find it difficult to reach managerial positions is men's perceptions of women and leadership. As there is a clear imbalance between the view of female and male leaders, it is interesting to examine the factors that affect men's and women's conditions for reaching a managerial position. This qualitative study is based on 12 interviews with managers at a bank in Sweden. The empiric data is analyzed using theories from Michel Foucault and Yvonne Hirdman. Foucault's theories are about power and self-discipline. Hirdman's theories are about gender structures and the separation between women and men. Foucault's and Hirdman's theories make a good foundation for the analysis of the empiric data.

A few parts of our study differ from previous ones. The former studies highlight a strong inequality between the sexes. The experience of this organization is not like that, it is perceived as more equal. Previous studies also mention that men interact more vertically in the organization. What we found is that the female respondents interacted as much vertically as the men, and therefore were able to benefit from it in their careers. Our female respondents have, to the same extent as the men, moved between different workplaces and levels, which seems favorable for career and salary development. Balance between work and private life has been important for both men and women to get their lives together, not just for women as previous studies claim.

Keywords: Gender segregation, management control, women leaders, power structures, normalization process, self-discipline

Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att undersöka kvinnors och mäns upplevelser av genussystem på arbetsplatsen och dess påverkan under deras resor till sina chefspositioner. Sverige är ett land som kommit långt inom jämställdhet, 2019 blev vårt land utsett till det mest jämställda landet i EU. Trots detta är ledningspositioner i Sverige dominerade av män. Regeringens undersökning 1993 kom fram till att den största orsaken till att kvinnor har svårt att nå chefspositioner är männens föreställningar om kvinnor och ledarskap. Eftersom chefspositioner består av majoriteten män är det intressant att undersöka vägen till chefskap för kvinnor och män. Denna kvalitativa fallstudie är baserad på 12 djupintervjuer med chefer på en bank i Sverige. Den empiriska data är analyserad med hjälp av teorier från Michel Foucaults normaliseringsprocess och Yvonne Hirdmans genussystem. Deras teorier utgör en bra bas för att kunna analysera maktstrukturer och könsskillnader i organisationen.

Vår studie skiljer sig från tidigare studier till en viss del. Tidigare studier belyser en stor ojämlikhet mellan könen. Upplevelsen av denna organisation är inte lika jämställd. Tidigare studier nämner också att män, mer än kvinnor, tenderar att interagera mer vertikalt i organisationen. Våra kvinnliga respondenter har likt männen interagerat med olika nivåer i organisationen, vilket har varit karriärmässigt gynnsamt. En annan faktor som är gynnsam både ur ett löne- och karriärspektiv är att förflytta sig mellan olika nivåer och arbetsplatser. Det är någonting som både våra manliga och kvinnliga respondenter gjort i samma utsträckning. Balans mellan arbetsliv och privatliv upplever majoriteten av våra kvinnliga och manliga respondenter att de har, trots att tidigare studier menar att kvinnor behöver ägna en större del åt hemarbete medans männen kan ägna en större del åt arbetslivet.

Nyckelord: Isärhållande mellan könen, chefskap, kvinnlig karriär, maktstrukturer, självdisciplin, normaliseringsprocess

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till vårt fallföretag och alla respondenter som har ställt upp med tid och stort engagemang. Det har varit en inspirerande tid att få intervjua och på kort tid lära känna er. Detta arbete har varit en källa för nyfunnen kunskap och erfarenhet. Särskilt speciellt tack vill vi rikta till vår handledare Rebecka Arman som väglett och stöttat oss under en intensiv period. Utan dig hade vi varit vilsna. Slutligen vill vi även tacka våra familjer för allt stöd och likaså oss själva för ett gott samarbete.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Sammanfattning	2
Förord	3
Innehållsförteckning	4
1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfrågor	7
2 Teori och tidigare studier	8
2.1 Makt och normaliseringsprocesser	8
2.2 Genussystemet och genuskontraktet	8
2.3 Sammanfattning av teoriramen	9
2.4 Kvinnlig och manlig karriär	10
2.5 Socialt och ekonomiskt kapital	10
2.6 Sammanfattning av tidigare studier	12
3 Metod	13
3.1 Hermeneutistiskt förhållningssätt och fallstudiedesign	13
3.2 Urval av organisation och respondenter	13
3.3 Datainsamling	15
3.4 Dataanalys	16
3.5 Etiska ställningstagande	17
4 Empiri	18
4.1 Vägen till chefskap i fem faserna	18
4.2 Upplevd jämställdhet under vägen till chefskap	20
4.2.1 Samhället som aktör	21

4.2.2 Organisationen som aktör	22
4.2.3 Respondenterna som aktörer	23
4.2.4 Familjen som aktör	24
5 Analys av vägen till chefskapet	26
5.1 Självdisciplin och övervakning på vägen till chefskap	26
5.2 Normaliseringsprocesser på vägen till chefskap	27
5.3 Isärhållande på vägen till chefskap	27
5.4 Samhälls- och genuskontrakt på vägen till chefskap	29
6 Diskussion och slutsatser	30
6.1 Teoretiskt bidrag	30
6.2 Praktiskt bidrag	31
6.3 Metoddiskussion	32
6.4 Slutsatser	32
6.5 Fortsatt förslag till fortsatta studier	33
Referenser	34
Bilaga 1	37
Frågeguide	37

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Under en lång tid har kvinnor varit underordnade män och i många länder är det fortfarande en tydlig skillnad mellan män och kvinnor. FN:s globala mål, en del av Agenda 2030, innehåller ett mål om jämställdhet. Det innefattar ekonomisk, social och politisk jämlikhet mellan könen. Det finns studier som visar att jämställdhet mellan könen leder till en hållbar utveckling för organisationer och världen i helhet (Globala målen, 2020). Sverige är dessutom först ut i världen med att ha en feministisk regering, vilket innebär att jämställdhet prioriteras i alla regeringens beslut (Regeringskansliet, 2020).

Många företag arbetar också ständigt med att framhålla sina jämställdhetsfrågor som viktiga sociala mål inom organisationen. Trots det beskrivs ibland ett upplevt glastak som ett osynligt hinder vilket försvårar för kvinnor att nå högre positioner i olika företag (J. R. Cohen et al, 2018). Mot bakgrund av de politiska målen och organisationers vilja att vara socialt engagerade är det viktigt att prata om jämställdhetsfrågor då det är en pågående debatt både inom politiken och inom organisationsteori. Ämnet betraktas ofta som en självklarhet på de arbetsplatser vi har erfarenhet ifrån.

I denna studie diskuteras begreppet kön ur ett socialt och kulturellt perspektiv. Det som benämns som "manligt" och "kvinnligt" baseras på resultatet av en kontinuerlig process där både kvinnor och män ständigt "gör" kön på individ-, organisations- och samhällsnivå. Att "göra kön" innebär att människor konstruerar och rekonstruerar innebörden av kön beroende på samtidens påverkan (Wahl et. al, 2001).

1.2 Problemdiskussion

Sverige är ett land som kommit långt inom jämställdhet, 2019 blev vårt land utsett till det mest jämställda landet i EU (Regeringskansliet, 2019). Trots detta är ledningspositioner i Sverige dominerade av män (SCB, 2020 a). Regeringens undersökning 1993 kom fram till att den största orsaken till att kvinnor har svårt att nå chefspositioner är människens föreställningar om kvinnor och ledarskap (Statsrådet, 1993). Lena Svaneus (2017) studie visar att löneskillnader mellan män och kvinnor bottnar i samhällsmässiga normer där kvinnors arbete värderas lägre än människens. Män tenderar att ha en högre och snabbare tillväxt på sina löner, i jämförelse med kvinnor.

En anledning till att chefspositionerna domineras av män, är en snedvriden rekryteringsprocess. Män väljer män i första hand vid rekrytering. En ojämsälld rekrytering är ett hinder för kvinnor att uppnå chefspositioner. Manliga rekryterare har ofta en partisk inställning kring rekrytering av män. Detta beskrivs som en osynlig process som oftare sker i första ledet av rekryteringen. (Erlandsson, 2019).

För att avancera i en organisation gynnas anställda av att ha ett stort nätverk. Tidigare studier beskriver att kvinnor generellt inte har tillgång till samma nätverk och resurser som män. Ett stort socialt kapital är viktigt för karriären och detta byggs upp genom nätverk och relationer,

oftast utanför arbetstid. Eftersom kvinnor generellt tar ett större ansvar för barnomsorg och hushållssysslor är kvinnors tid utanför jobbet mer begränsad än mäns. Därmed kan män lättare bygga upp ett socialt kapital (Angervall, Gustafsson och Silfver 2018). För att kvinnor och män ska ha lika möjligheter inom karriärutvecklingen behöver strukturer i organisationer ändras (Angervall, Gustafsson och Silfver 2018).

En annan utmaning som begränsar kvinnors möjligheter i karriären är att kvinnliga arbetsuppgifter många gånger skiljer sig åt från männens. Männens uppgifter kan variera i högre grad vilket för dem närmare i kontakt med olika delar av verksamheten. Detta ger fördelar exempelvis genom större nätverk och bättre kunskapsorientering i organisationen. Dessa förberedelser stärker de manliga medarbetarnas möjligheter till framtida chefsjobb. Kvinnor fastnar oftare med servicearbeten och prepareras inte i samma utsträckning som män (Hirdman, 1988).

Forskning visar att kvinnor med akademiska yrken tenderar att arbeta på jobb med generellt lägre status än män (Angervall, Beach, 2018), vilket är tydligt även på storbanker i Sverige där det är fler män än kvinnor på de högre posterna. De största bankkoncernerna i Sverige är Handelsbanken, SEB, Swedbank och Nordea (Svenska Bankföreningen, 2020). Gemensamt för dessa banker är att de arbetar för ökad jämställdhet, och kvinnor representerar 43 % av chefspositionerna inom bank, finans och försäkring (SCB, 2020 b). Då banksektorn kan ses som en relativt jämställd sektor kvantitativt, är det intressant att studera den kvalitativa jämställdheten på en bank i Sverige (SCB, 2020 c).

Genussystemet belyser explicit den sociala underordningen kvinnor har gentemot män. Det upprätthåller ett ordningssystem där män och kvinnor tillskrivs olika roller och positioner. (Hirdman, 2001). Vi vet att fler män än kvinnor besitter ledningspositioner, men vi vet inte hur deras förutsättningar skiljt sig åt för att nå chefspositioner samt stegen som de tagit på vägen dit. Därför har vi genom en kvalitativt fallstudie analyserat genussystemet med hjälp av intervjuer av chefer på en svensk bank.

1.3 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka kvinnors och mäns upplevelser av genussystem på arbetsplatsen och dess påverkan på vägen till chefspositioner.

1.4 Forskningsfrågor

Hur skapar det organisatoriska genussystemet möjligheter och hinder för män och kvinnor att nå chefspositioner? Vilka handlingar och normer har påverkat dem i denna maktordning?

2 Teori och tidigare studier

Den teoretiska referensramen utgår ifrån filosofen Michel Foucaults resonemang om normalisering, makt, övervakning och självdisciplin. Den utvecklas vidare med Yvonne Hirdmans tankar om isärhållandet mellan könen, det dualistiska tänkandet om män och kvinnor, där mannen är normen och kvinnan är avvikande och underordnad. Tidigare studier har beskrivit förklaringar till skillnader i kvinnors och mäns karriärer, samt vad som karaktäriserar dessa skillnader såsom t.ex. löneskillnader och olika typer av arbetsuppgifter. En sådan förklaring till är skillnaderna mellan deras sociala kapital.

2.1 Makt och normaliseringsprocesser

Det finns flera teoretiska begrepp inom maktordningen som är relevanta för denna studie. *Makt* är ingenting som kan innehas, makten uppstår i relationer. Kunskap likställs med makt (Foucault, 1975). *Normaliseringsprocesser* är en del av maktprocesser och det handlar om att urskilja det normala och det onormala. Det innebär att det måste finnas någonting onormalt för att definiera det som är normalt. Normaliseringsprocesser innefattar även de handlingar som görs utifrån vad som är bestämt och överenskommet i det aktuella sammanhanget. Den som inte följer det som är normalt eller avviker på något sätt blir bestraffad. Det är samhället och kontexten som bestämmer vad som är normalt och vad som inte är det (Foucault, 1975).

En annan del av maktprocesserna är *självdisciplin*. Den uppstår då det finns en övervakning, såsom ofta är fallet på arbetsplatser (Foucault, 1975). En modern form av övervakning går att se i öppna kontorslandskap och system som mäter anställdas prestationer, likt fångvaktarna i Panoptikonfängelset (Gillberg, 2018). I Panoptikonfängelset beskrivs det hur fångarna upplevde sig övervakade hela tiden och det ökade fångarnas självdisciplin (Foucault, 1975). Självdisciplinen är en betydande faktor för att kunna bli sedd av nyckelpersoner i karriären. Assimileringen som beskrevs ovan ser vi som ett exempel på en form av självdisciplin, för att undvika att bli straffad.

2.2 Genussystemet och genuskontraktet

Genus är ett viktigt begrepp som används för att definiera vad som formar kvinnors och mäns sociala beteenden. Dessa beteenden är baserade på normer och föreställningar av vad som anses vara manligt och kvinnligt i samhället. Den svenska historikern Yvonne Hirdman har skapat teorier som visar den distinkta skillnaden mellan det biologiska könet och genus. Genus är en social konstruktion där människor formas av kulturella och sociala handlingar, och som i sin tur dikterar vad som är kvinnligt och manligt. *Könsidentitet* är ett resultat av dessa handlingar (Hirdman, 1988).

Hirdman introducerade begreppet genusystem i Sverige i slutet av 1980-talet. I enlighet med Foucault menar Hirdman att samhället är organiserat enligt en maktstruktur. Genussystemet är ett exempel på hur maktstruktur förhåller sig mellan könen. Denna maktstruktur skapar och upprätthåller de organisations- och samhällsstrukturer som bidrar till en fortsatt manlig överordning och kvinnlig underordning. I detta ordningssystem tillskrivs män och kvinnor olika roller, uppgifter och positioner utifrån sin maktordning (Hirdman, 2001).

Dessa grundläggande indelningsprinciper som diskuteras hos Foucault ligger till grund för att särskilja det normala mot det avvikande. Genom att arbeta utifrån denna dualitet är det lättare behålla positionen i maktstrukturen (Foucault, 1975). I genussystemet beskriver Hirdman det "manliga" som det normala tillståndet och kvinnor och det "kvinnliga" som det avvikande. Detta dualistiska tänkande kräver ständigt varandras närvaro. Det belönas och bestraffas beroende på hur mycket de avviker eller passar in i normen (Foucault, 1975). Detta förhållandet mellan könen vidareutvecklas i Hirdmans två principer.

1. Den isärhållande principen: kvinnor och män behöver hållas isär för att skapa mening och legitimitet och bör inte blandas. Detta isärhållandet är baserat på ett historiskt tankesätt att det finns en skillnad mellan könen och att kvinnan är en ofullgånge version av mannen vars egenskaper är i direkt motsats till denne.
2. Hierarkins princip: mannen är normen och kvinnor är avvikare, ju större skillnaden är, desto större blir över- och underordningen (Hirdman, 1988).

Historisk sett har män haft mer tillgång till makt, inflytande och resurser vilket har lett till att isärhållandets krafter upprätthållit en ojämställdhet mellan kvinnor och män i samhället (Hirdman, 2001). Att männen värderas lite mer och är högre upp i makthierarkin uttrycks i Hirdmans andra princip. Enligt hennes **A-a** modell som bygger på hur kvinnor genom historien har definierats av män, är kvinnan en mindre och sämre version av mannen. Det stora **A**:et för mannen och det lilla **a**:et för kvinnan. Denna modell är en beskrivning på hur högtstående män genom historien via religion, naturvetenskap och filosofi definierat kvinnan utifrån mannen (Hirdman, 2001).

Likt Foucaults teori om normalisering av maktordningar kallar Hirdman "sitt" samhällskontrakt för *genuskontraktet* som refererar till en likvärdig maktordning baserad på samhällets ojämlika förväntningar på respektive kön. Hirdmans genuskontrakt beskriver en ömsesidig föreställning kring hur män och kvinnor ska vara och hur de förhåller sig till varandra. (Hirdman, 1988).

Genussystemet är maktskapande och påverkar andra ordningar såsom det sociala, ekonomiska och politiska. En process där både män och kvinnor är delaktiga och medskapande, trots kvinnors underordning. Ju starkare isärhållandet mellan könen är, desto mer legitim blir den manliga normen (Hirdman, 1988).

2.3 Sammanfattning av teoriramen

Styrkan med Hirdmans teorier om isärhållandet mellan könen och Foucaults teorier om makt och normaliseringsprocess är att de avslöjar det vi lätt tar för givet eftersom det anses "normalt" exempelvis i en organisation. Självdisciplin är ett konkret exempel på en normaliseringsprocess eftersom den som är självdisciplinerad gör det som efterfrågas och därmed anses det normalt. Begreppen hänger ihop i genussystemet eftersom maktpositioner i många organisationer domineras av män. Genussystemet beskriver just denna maktobalans

och genuskontraktet är exempel på denna outtalade överenskommelse. Styrkan med denna teoriram är att den innehåller både teorier om makt- och könsstrukturer som hänger samman med samhällets strukturer.

2.4 Kvinnlig och manlig karriär

Kvinnors och mäns karriärer har jämförts i tidigare studier, särskilt när det gäller deras egna förhållningssätt men även hur de förhåller sig gentemot andra i relationer på arbetsplatsen, i hemlivet och deras sätt att skapa socialt kapital. Äkthet, balans och utmaning är tre parametrar som kan användas som mätverktyg för att undersöka kvinnors och mäns förhållningssätt till deras karriärer. Äkthet handlar om hur individen kan leva ut sitt äkta inre jag, exempelvis hur egna åsikter står i kontrast till vad som efterfrågas på arbetsplatsen.

Balans innebär i detta sammanhang hur individen kan balansera privat- och arbetsliv, exempelvis genom att ändra arbetstid för att ge mer tid åt familjen. Den tredje parametern, utmaning, handlar om att tillfredsställa individens behov av stimulering. Individen vill utvecklas och göra karriär, utveckla sina färdigheter och motiveras. Det finns tydliga skillnader mellan hur män och kvinnor prioriterar olika delar av de tre parametrarna. Det har i en studie framkommit ett mönster som beskrivit hur män ofta prioriterar utmaning först, sedan äkthet och sist balans. Kvinnor prioriterade generellt balans som det viktigaste, sedan varierade äkthet och utmaning på andra- och tredjeplats (Maniero och Gibson 2018).

Kvinnliga ledare kan uppleva att de behöver anpassa sig för att upprätthålla framgångsrika relationer till chefskollegor. Kanske behöver de minska den egna åsikten och intressen i syfte för att likna de manliga cheferna. Kvinnor som vill nå en högre position i en organisation, där ledningen består av majoriteten män, behöver anpassa vad de säger för att det skall passa in. Exempelvis kan samtal kring familjeliv upplevas som ett ämne som inte passar in, då den idealiska ledaren är en person som kan jobba utan att störas av barn (Dzubinski, Diehl, Taylor 2017).

Likt Maneiro och Gibson beskriver äkthet (2018) kan en kvinna behöva minska sina egna intressen och åsikter för att slippa riskera att bli av med sin position. Hur villig är en kvinnlig chef att anpassa sin klädsel eller samtalsämnen för att behaga sina manliga chefskollegor? Kvinnliga ledare blir påverkade av manliga ledare. Därmed leder kvinnliga chefer enligt principer som är accepterade av män. Mansdominerade ledningspositioner gör det svårt för kvinnor att anta, eftersom dessa präglas ofta av könsstereotyper. Kvinnor har därmed svårare att uppnå högre positioner då kvinnan ständigt sätts i relation till mannen (Dzubinski, Diehl, Taylor 2017).

2.5 Socialt och ekonomiskt kapital

Det sociala kapitalet har också en stor betydelse för karriären (Angervall, Gustafsson och Silfver 2018). Det sociala kapitalet innebär nätverk och relationer som individer har byggt upp som gynnat dem i den akademiska karriären. Det har visat sig att även kön spelar in i det sociala kapitalet. Män har historiskt sett gynnats mer i organisationer än kvinnor, därmed har

män ofta ett större socialt kapital. Det innebär att män som grupp delar sitt större sociala kapital med varandra och kvinnor delar sitt mindre kapital med varandra.

Tillgången på socialt kapital skiljer sig mellan könen och där skapas ojämlikhet. En annan skillnad mellan män och kvinnor i organisationer är att män tenderar att socialisera sig vertikalt i organisationer, vilket gynnar dem. Kvinnor interagerar mer horisontellt med individer på samma hierarkiska nivå. Ur ett karriärperspektiv gynnas den vertikala interaktionen mer än den horisontella. Kvinnor är därmed lägre värderade än vad män är (Angervall, Gustafsson och Silfver 2018).

Det sociala kapitalet kan vara en väg för kvinnor att nå högre positioner eftersom det bygger på interaktion som sker utanför organisationen. Därmed behöver organisationen i sig inte alltid utgöra ett hinder. Vad som är ett hinder är dock tiden att bygga upp det sociala kapitalet på. Kvinnor tenderar att ta ett större ansvar för hemarbete, hushållssysslor och barnomsorg. Därmed använder kvinnor sin tid till hemmet, som en man använder till nätverkande utanför jobbet (de Klerk och Verreyne 2017).

Normen om att kvinnor skall ha huvudansvar i barnomsorg har en stor påverkan på kvinnors karriärer eftersom ett familjevänligt jobb prioriteras framför ett mer utmanande jobb. Normer och förväntningar på hur kvinnor och män skall agera finns såväl i samhället som i organisationer. Dessa könsstereotyper skapar ojämlikheter då den ter sig liknande en självuppfyllande profetia. Inställningen om könsstereotyperna skapar negativitet och begränsningar för kvinnor. Det accepteras eftersom det är en norm och ojämlikheten mellan könen reproduceras av alla inblandade (de Klerk och Verreyne 2017).

Löneskillnader mellan män och kvinnor, med universitetsexamen, är ett vanligt förekommande fenomen i organisationer. Vanligtvis har män och kvinnor liknande löner vid anställning, senare verkar löneutvecklingen gå snabbare för män än kvinnor. Det finns olika variabler som förklarar det. Exempelvis beror det på att män förflyttar sig mellan jobb oftare än vad kvinnor gör och drar nytta av olika löneerbjudanden. Den som rör sig mellan jobb har oftare en högre tillväxt på sin lön (Albrecht et. al. 2018).

En annan förklaring är att män arbetar på företag som betalar mer i lön till sina anställda. Lönen kan också vara påverkad av diskriminering i organisationer som helt enkelt betalar mer till manliga anställda än kvinnliga, liksom ett osynligt glastak som kvinnor inte kan komma igenom. Lönen är också påverkad av föräldraskap, exempelvis kan den som fått barn anses som en ”mindre bra arbetare” för företaget då hen kan behöva vara borta för föräldraledighet eller vård av barn. I många fall är det kvinnorna som tar ut den största delen av föräldraledighet och därmed minskar lönen för dem. Ovan nämnda faktorer är alla orsaker till löneskillnader mellan högt utbildade män och kvinnor med liknande bakgrund (Albrecht et. al. 2018).

2.6 Sammanfattning av tidigare studier

Tidigare studier som studerat kvinnlig och manlig karriär har kommit fram till att karriärerna skiljer sig åt mellan könen. Kvinnor tar oftare ett större ansvar för hushållssysslor och barnomsorg. Det leder till att tid som skulle kunna användas till att bygga upp det sociala kapitalet används till hemarbete. Männens som tar mindre ansvar för hemarbete har därmed mer tid till att bygga upp det sociala kapitalet. Det har visat sig att relationer till personer i olika nivåer av organisationer är värdefullt för karriären, vilket män tenderar att bygga upp mer än kvinnor. Tidigare studier belyser även löneskillnader som finns mellan könen och vad det beror på. En orsak till skillnaderna är att kvinnor väntas behöva vara hemma med barn och därmed värderas lägre än männen. En annan orsak är att kvinnor tenderar att välja familjevänliga jobb för att kunna balansera privat- och arbetsliv lättare.

3 Metod

Den forskningsmetod och studiedesignen som vi valt för studien är kvalitativ fallstudie, baserad på intervjuer. En bank valdes som fall och en blandning av både kvinnliga och manliga chefer intervjuades. Intervjuerna analyserades tematiskt utifrån de faser som intervjupersonerna genomgått på sin väg till chefskapet samt med hjälp av den teoretiska referensramens begrepp: normalisering, isärhållande och självdisciplin. Etiska ställningstaganden gjordes för att skydda intervjupersonernas identitet.

3.1 Hermeneutiskt förhållningssätt och fallstudiedesign

I denna studie har vi valt att använda det hermeneutiska förhållningssättet till vår forskningsfråga. Detta innebär att forskaren studerar forskningsobjekt utifrån egen förståelse. Våra egna erfarenheter spelar in när vi tolkar respondenternas svar. Vi tolkar även svaren utifrån det vi själva vill förstå. Våra känslor och kunskaper ska inte ses som ett hinder utan snarare som en tillgång till att förstå och tolka problemet på ett mer holistiskt sätt.

Den hermeneutiska forskningsmetoden närmar sig kunskap i form av förståelse för olika tolkningar snarare än genom att producera en teori (Patel och Davidson, 2019). Med den hermeneutiska metoden som inspiration försökte vi som forskare har ett öppet och empatiskt förhållningssätt under intervjuerna och när vi tolkade dem, i syfte att förstå andra människor och deras handlingar. (Patel och Davidson, 2019).

Detta är en kvalitativ fallstudie som har undersökt bankchefers upplevelser av att nå en chefsposition på en storbank i Sverige. Eftersom vald forskningsfråga är komplex och inte kunnat isoleras till några få orsaker var det fördelaktigt att utföra en fallstudie. Det valda fallet har fokuserat på manliga och kvinnliga chefer på en storbank i Sverige och målet var att ta del av deras upplevelser av vägen till chefskap samt skapa förståelse för upplevda genussystem i organisationen. Material har samlats in via kvalitativa metoder, det vill säga med djupintervjuer. Detta för att få att en mer utvecklad förståelse. Dessa intervjuer definieras som ett samtal med syfte och deras struktur är flexibelt (Lind, 2019). Detta har gett oss en helhetsbild av det fenomen som vi undersökt, inklusive intervjupersonernas upplevelse av sin kontext.

Utifrån den valda teorin har vi arbetat delvis deduktivt. Detta eftersom vi utgick ifrån befintlig teori som sedan applicerats och prövats på vår empiri. Slutsatserna bygger på de kvalitativa tolkningar som gjorts och relaterats till teorin (Patel och Davidson, 2019). Studien är också delvis abduktiv då vi sett återkommande mönster som lett fram till en egenkonstruerad modell, "Vägen till chefskap i fem faser" som förklaras i empirin. Denna modell kan ses som ett konceptuellt bidrag till framtida studier inom ämnet (Patel och Davidson, 2019).

3.2 Urval av organisation och respondenter

Vi ville studera en hierarkisk organisation som verkar relativt mer jämställd än andra. Utifrån resonemanget om att organisationer anses som jämställda om de uppnår fördelningen 40/60

gällande kvinnor respektive män i en grupp, passade det bra att undersöka en bank. Detta eftersom chefspositionerna består av 43 % kvinnor och 57 % män (SCB, 2020 b). De valda respondenterna är chefer som vi haft access till genom tidigare kontakter. Därmed var urvalet ett bekvämlighetsurval. Vidare har urvalet även arbetats fram via snöbollseffekten, vilket betyder att vi i början av processen utgick från redan kända kontakter inom organisationen för att därifrån sedan hitta andra lämpliga respondenter via rekommendationer.

Djupintervjuerna har gjorts med 12 respondenter, 7 kvinnor och 5 män. Syftet var att samla ihop tillräcklig mängd data för att kunna göra en komparativ fallstudie mellan kvinnors och mäns upplevelser av att nå en chefsposition utifrån organisationens genusstruktur (Lind, 2014). Studien blir komparativ då den jämför kvinnors och mäns vägar till chefskap ur ett genusperspektiv, där kvinnan sätts i relation till mannen.

Det har i denna studie inneburit att respondenterna är från olika delar och nivåer inom banken. Det betyder att deras svar kan skilja sig åt just för att de arbetar i olika miljöer som ger skilda upplevelser. I denna studie har det ansetts som en fördel att få kontakt med olika delar av organisationen för en större helhet. Denna snöbollseffekt underlättade både sökandet av passande personer och sparade tid, då det inte behövdes lika mycket ansträngning att övertala personer för att delta i studien (Denscombe, 2009). Vi har även valt att aidentifiera företaget vi utfört intervjuer på då det inte bidrar någonting till studiens syfte att informera om bankens namn.

Med tanke på att studiens urval av respondenter till viss del utgick från redan etablerade arbetsrelationer, valde vi att under intervjutillfällena interagera med en empatisk hållning för att försöka förstå intervjupersonens värld. Även i studiens senare skede, det vill säga i analysen, var vi väl medvetna om att resultatet kunnat påverkas av våra egna tolkningar och därmed använt oss av detta samband. Respondenterna och vi har interagerat med varandra i ett socialt sammanhang. Det har troligen lett till att respondenternas svar varit konstruerade exempelvis utifrån att respondenterna har tolkat att vi efterfrågat en beskrivning som passar forskare från Handelshögskolan i Göteborg.

En annan faktor som kan ha påverkat respondenternas svar är om de velat svara som representanter för det aktuella företaget, då kan svaren förskönats i syfte att lyfta fram företagets styrkor och dölja dess brister. En tredje faktor som kan ha påverkat respondenternas svar var det förberedande materialet respondenterna fick ta del av. Där nämndes att vi undersöker chefskapet på banken och det upplevda genussystemet. Som forskare har vi behövt vara kritiska och förhållit oss till att respondenternas svar varit påverkade av olika faktorer. Detta genom att vi exempelvis granskat svaren för självmotsägelser.

Respondenterna vi intervjuat är chefer som har lyckats ta sig upp i organisationen. Det är viktigt att ha i åtanke att dessa personer kunnat avancera av olika anledningar. Vi bedömde det som tidskrävande inom ramen för denna studie att leta efter och intervju personer som

sökt sig till chefsposition. Ett dylikt urval hade givit ytterligare förståelse för hinder på vägen till chefskapet.

3.3 Datainsamling

För att kunna studera det valda ämnet behövdes empiriskt material inhämtas.

Datainsamlingen baseras på primärdata. Den primära bygger på flertal djupintervjuer med chefer på en storbank i Sverige. Trots bortfall av intervjurespondenter har vi kunnat utläsa mönster i respondenternas svar när vi tolkat materialet. Ämnet vi studerat är svårt att finna mättnad i, men mönster som vi sett i respondenternas svar har lett till att vi funnit mättnad inom vissa områden i vägen till chefskap.

Inför intervjuerna har vi varit ute i god tid för att boka upp respondenterna via mailkontakt. Intervjun har i förväg i presenterats i stora drag så att respondenten har förstått huvudämnet, vägen till chefskap och upplevda genusstrukturer. Intervjuerna syftade till att beskriva upplevelser. Intervjuerna har skett via det digitala verktyget Teams, med bild och ljud på distans med tanke på Covid-19. Fördelen med att ha intervjuerna digitalt har varit att tidsåtgången minskat då resande till och från respondenten kunnat uteslutas. Nackdelen är att vi kan ha missat en helhetsupplevelse då vi ej besökt kontoren eller sett deras arbetsmiljö. Det har dock inte upplevts som någonting störande för att uppnå studiens syfte.

Strukturen på djupintervjuerna har följt en semi-strukturerad modell, vilket inneburit att vi som intervjuat har haft ett antal frågor förberedda, men också har vi kunnat ställa spontana följdfrågor (Patel och Davidson, 2019). I genomsnitt har intervjuerna pågått i 45 minuter och dessa har ägt rum under hösten 2020. Intervjuerna har spelats in som en ljudfil, avlyssnats och senare kodats och analyserats. När uppsatsen blir godkänd kommer ljudfilerna att raderas.

Denna uppsats baseras på djupintervjuer med chefer från olika avdelningar. Frågorna har i förväg formulerats i en intervjuguide och de har sin utgångspunkt i vår forskningsfråga och teorin. Temat i de frågor vi fokuserat på är hur respondenten ser på vägen till chefskap och upplevelsen av genussystemet. Vi valde att ställa öppna frågor för att ge respondenten utrymme i sina svar. Syftet med öppna frågorna var att få beskrivningar av chefers upplevelser i karriären, huruvida kön haft betydelse och handlingar som hjälpt dem på vägen till chefskap (Patel och Davidson, 2019).

De första frågorna som ställdes var neutrala och grundläggande för att klargöra respondentens utbildningsbakgrund och nuvarande position i banken. Syftet var att få en klar bakgrundsinformation samt trygga respondenterna med frågor som de kunde svara på med enkelhet, vilket tillförde stabilitet i dialogen (Patel och Davidson, 2019). Därefter fördjupade vi i oss i vägen till chefskap och det upplevda genussystemet på banken. Här ville vi undersöka hur deras syn på olika förutsättningar att nå en chefsposition påverkades av könsnormer och huruvida de själva ansåg att den spelar roll för deras arbete och karriär.

Den valda semi-strukturen har passat denna studie då vi var ute efter chefernas upplevelser och reflektioner. Med hjälp av färdigskrivna frågor har vi fått svar på det vi efterfrågat och även följt upp med förberedda följdfrågor. Denna struktur har även gett oss utrymme för spontana följdfrågor där respondenten haft möjlighet att utveckla sina svar utan begränsningar till en specifik ram (Patel och Davidson, 2019).

Genom att spela in intervjuerna på ljudfil har vi haft möjligheten att återgå till inspelningen och lyssna på dem flera gånger om för att säkerställa att vi har uppfattat intervjuerna på ett adekvat sätt. På så sätt har vi stärkt interna reliabiliteten för studien (Patel och Davidson, 2019). Inspelningarna har även effektiviserat arbetet eftersom vi som intervjuade kunde fokusera på dialogen, snarare än att anteckna. Det fanns såklart en risk med att förlita sig på tekniken, därför säkrade vi upp med att två mobiltelefoner spelade in ljud.

3.4 Dataanalys

Den kvalitativa data som samlats in via intervjuer spelades in som en ljudfil och sammanfattades därefter i text för att kunna bearbetas. Bearbetningen inleddes med att leta nyckelord som vi gemensamt hade kommit överens för att koda och utläsa teman ur materialet (Lind, 2019). Våra intervjuer har genererat mycket textmaterial som varit både tids- och arbetskrävande att studera. Antalet intervjuer och mängden material ökar träffsäkerheten i studien. För att skapa en bredare analys har miljö, tankar och intryck dokumenterats innan, under och efter djupintervjuerna (Patel och Davidson, 2019).

Målet med empiri- och analysdelen var att kunna författa en löpande text som gjorde det enkelt för läsaren att förstå innehållet. Det kan vara svårt då intryck, kommentarer, citat och övriga tankar dykt upp under djupintervjuerna, däremot är dessa delar viktiga för att få en levande uppfattning om studien. För att öka trovärdigheten har vi konsekvent bearbetat materialet från vart sitt håll samt sett till att skapat kontinuerliga diskussioner för att jämkä och sammanställa våra tankar och analyser. Vi har även använt oss av citat för att visa på autenticiteten i denna kvalitativa fallstudie (Patel och Davidson, 2019).

Efter att ha gjort djupintervjuer har vi sett mönster i svaren hos respondenterna. För att göra det har vi ett upprepat antal gånger behövt lyssna igenom ljudfilerna och läsa igenom det sammanfattade materialet, söka efter våra kodord, kategorisera teman, samt relatera dem med de teorier och litteraturstudier som förekommit i det valda forskningsområdet (Patel och Davidson, 2019).

Det har varit viktigt att bearbeta materialet så fort vi kunnat efter intervjun. I de flesta fall har ljudfilen lyssnats av samma dag för att vi ska minnas intryck och känslor kopplade till orden som sades. Detta för att materialet skall bli så autentiskt som möjligt. Det har också varit fördelaktigt att senare i analysarbetet återigen lyssna på intervjuerna för att säkerhetsställa citat och mönster.

Utifrån insamlade data har vi kunnat få en beskrivande bild av respondenternas upplevelser av vägen till chefskap (Lind, 2019). I början hade vi en öppen inställning till studiens

huvudteman. För att få fram ett mer avgränsat tema jämförde vi data med teoriramens huvudbegrepp: normalisering, isärhållande, självdisciplin. Därefter har vi arbetat på ett iterativt sätt. Iterativ arbetsmetod innebär att forskaren upprepade gånger går mellan teori och data för att identifiera mönster och teman (Patel och Davidson, 2019).

Den första omgångens tolkningar och konkreta temat visade på de olika karriärstegen som respondenterna behövt ta för att närma sig chefskap. Ur detta tema har vi arbetat fram en egenkonstruerad modell som ska underlätta och visa på de olika faserna som våra respondenter har genomgått för att nå ett chefskap. Den andra tolkningsomgångens mer abstrakta teman var deras upplevelser kring jämställdhet och hur genussystemet utifrån olika aktörer har påverkat dem i sina karriärer på banken.

3.5 Etiska ställningstagande

Eftersom vår studie kan komma att användas i framtida forskningssyften är det viktigt att vi haft en god etik. Det är viktigt att studien är relevant och intressant för samhället (Patel och Davidson, 2019). Enligt forskningsetikens principer som utgörs av tillförlitlighet, respekt, ärlighet och ansvar (Vetenskapsrådet, 2020) har alla respondenter blivit informerade om uppsatsens syfte i förväg, och på vilket sätt deras deltagande kommer att synas och till vilket ändamål. Våra respondenter har likaså blivit underrättade om att all medverkan byggt på frivillighet, och att de närsomhelst kunnat avbryta.

Deras namn har bytts ut till fiktiva namn och bankens namn har anonymiserats då detta varit en förutsättning för att få en mer autentisk dialog och fullständiga svar. Anonymiteten har tillfört tillförlitlighet och pålitlighet för uppsatsens datainsamling och analys. Respondenterna integritet har värnats om då allt material förvarats säkert och endast varit tillgängligt för författarna i syfte att göra denna fallstudie. Konfidentialitetskravet har upprätthållits genom att respondenternas namn kodats och ifall någon personlig information skulle nämnas av misstag under intervjun har detta strukits eller kodats (Lind, 2019).

Det har framkommit i ett senare skede att snöbollseffektens nackdelar är att vi inte kan garantera intern anonymitet fullt ut. Det finns en mindre risk att respondenterna som känner varandra via uteslutningsmetod kan lista ut vilka svar som är tillhörande vilken person. Därför har vi haft en extra tanke i vår empiri, analys och slutdiskussion när känsligt material har behandlats.

4 Empiri

I djupintervjuerna har vi sett mönster i hur vägen till chefskap har sett ut för respondenterna. Avsnittet inleds med en övergripande beskrivning som vi tagit fram för att förklara vägen till chefskap som går genom fem faser. Skillnaderna mellan männen och kvinnorna kom till uttryck i relationerna till olika aktörer: samhället, organisationen, intervjupersonerna själva och familjen.

4.1 Vägen till chefskap i fem faserna

I det empiriska materialet från djupintervjuerna har vi kunnat utläsa återkommande mönster i vägen till chefskap. Dessa beskriver vi genom fem faser vi döpt till 1. Prestationsfasen, 2. Uppmärksamhetsfasen, 3. Ökat ansvar-fasen, 4a. Tillkännagefasen, 4b. Erbjudandefasen, 5. Chefskapsfasen (se figur 1).



Figur 1. Faserna på vägen till chefskap

Vägen till chefskap inleds med *prestationsfasen*. Denna fas handlar om att medarbetarna presterat bra på jobbet. Majoriteten av respondenterna nämner sitt resultatfokus som en orsak till framgång, de har hela tiden satt upp höga mål och arbetat utifrån dem. De upplever att de har presterat bra i sina kundmöten och det har varit en faktor till att de blivit uppmärksammade. *“Vill man klättra i banken behöver man leverera och vara en person som högpresterar. Har vi ett mål på tio vill jag alltid sätta ett eget mål på femton. Det gäller att sätta höga mål så man sticker ut på det sättet”* (Sia). Hon beskriver hur banken haft en tydlig företagskultur som ser till individens hårda arbete och goda resultat och inte till vilket kön man tillhör.

Efter prestationsfasen kommer *uppmärksamhetsfasen*. Denna kännetecknas av att respondenterna upplevt sig bli sedda på jobbet. Prestationer har inte varit den enda framgångsfaktorn. Det nämns av flera respondenter vikten av att även fokusera på det sociala interagerandet utöver resultatfokus, det ena utesluter inte det andra. Det har varit viktigt att bygga relationer till såväl kollegor som till chefer, både horisontellt och vertikalt. Med det menas att sociala nätverk både är viktiga på samma hierarkiska nivå som dem själva, samt på andra nivåer i organisationen. Detta för att göra sig synlig, bygga nätverk och öppna upp för utvecklingsmöjligheter.

Genom att ta på sig extrauppgifter och ansvar har de kommit i kontakt med olika nivåer och avdelningar i organisationen och tack vare detta kunnat skapa viktiga kontakter. En respondent berättar hur hon rört sig runt fysiskt för att träffa många. *“Jag har varit väldigt aktiv när det gäller att fysiskt gå runt på golvet. Detta med att vara synlig skall man inte underskatta...Ska man komma vidare i en organisation behöver man alltid vara synlig”* (Carola). En annan respondent förklarade det som att det är viktigt att ha bra relationer på arbetsplatsen för att kunna bygga tillit om intresse finns för att söka en ledarroll. Kollegor som därefter blir ens personalansvar behöver känna tillit till sin chef. *“Bygg förtroende hos gruppen och alla som har med mig att göra oavsett om dom jobbar hos mig eller med mig. När den dagen kommer så kommer jag ha allas förtroende. Då blir det lättare att kliva in i ledarrollen eftersom de redan har förtroende”* (Loreen).

På bankkontoren är det öppna kontorslandskap, chefernas dörrar står mestadels öppna och system mäter alla medarbetares prestationer. Den som arbetar där kommer alltid vara synlig för sina kollegor och cheferna kommer att ha koll på medarbetarens resultat genom olika system. Ur intervjupersonernas perspektiv har det varit fördelaktigt att vara synliga och ständigt övervakade i både prestations- och uppmärksamhetsfasen. Tack vare system som mäter olika resultat har vissa personer lyfts fram. Sammantaget handlar uppmärksamhetsfasen att individen blir sedd och uppmärksammad av såväl chefer som andra personer på arbetsplatsen för att bygga nätverk som är värdefulla för vägen till chefskap.

Därefter kommer *ökat ansvar-fasen*. Denna fas handlar om att individen som presterat bra och blivit sedd av sin chef blir tilldelad ansvar och informella roller. Ansvar har de fått genom att exempelvis hålla i möten då chefen varit på annan plats. De har också tagit på sig roller som att coacha andra medarbetare eller handleda nya medarbetare. Goda prestationer

och uppmärksamhet från deras chefer har lett till nya ansvarsområden. *“Min närmaste chef såg potential hos mig och gav mig uppdraget att vara en coach i gruppen. Detta för att vara ett bollplank, lite spindel i nätet och hjälpa de nya som började”* (Benjamin).

Respondenterna har i detta fall behärskat det ökade ansvaret och gjort det bra. Rollerna som de blivit tilldelade i ökat ansvar-fasen har lett till att respondenterna intresserar sig mer av ledarskapet och sedan sökt sig vidare på vägen till chefskap. Det leder över till fas 4a och 4b.

När individen testat på ett ökat ansvar och chefen sett att hen gjort det bra inleds den fjärde fasen, som är uppdelad i a och b. Fas 4a benämns som *tillkännagefasen*. Den handlar om att individen som gått igenom de tidigare nämnda faserna nu informerar sin chef om viljan att bli chef. Några av respondenterna gick till sin chef och öppnade en dialog om att vilja bli chef. De blev positivt bemötta. *“Då gick jag in till min chef eftersom jag såg att denna positionen höll på att bli ledig. Så sa jag till min chef att jag ville ha den rollen. Min dåvarande chef sa då ‘äntligen!’”* (Molly). Det har i vissa fall upplevts som utmanande att ens uttala orden och önskemålet om att bli chef.

Fas 4b kallar vi *erbjudandefasen* då denna handlar om att chefen istället erbjuder sin medarbetare en chefsposition. Chefen har sett potential i sin medarbetare och vill erbjuda denne att testa på chefskapet. Några respondenter har gått den vägen och blivit tillfrågad om en chefsroll. Dessa personer har inte haft chefskap som ett direkt uttalat mål i sina karriärer, möjligheterna har dykt upp tack vare tidigare chefer. *“Under mina år i banken har jag inte konkret strävat efter att bli chef. Jag har inte haft det som en tydlig målsättning...Ledarskapet har kanske snarare sökt mig”* (Justin). Personer runtom i organisationen har sett ledarpotential i dessa personer och erbjudit dem chefsposition.

Den femte och sista fasen i vägen till chefskap är att faktiskt formellt ta emot chefstiteln, fasen benämner vi som *chefskapsfasen*. En utmaning som nämns för att nå denna fas är den egna chefens påverkan. *“Det har varit väldigt viktigt att ha en chef som stöttar det jag vill för att ta mig dit jag vill”* (Sia). För att ens ha möjligheten att nå chefskapsfasen har det därmed varit avgörande för respondenterna att deras chefer tillåtit dem och visat vägen till chefskap. Vägen till chefskap är nu uppnått och uppdraget att vara chef påbörjas. Uppdraget innehåller mycket olika arbetsuppgifter som är nya. *“I denna roll är man läkare och psykolog. De flesta av mina medarbetare kommer till mig om någonting händer i deras liv. Det är en utmaning att hålla samman det och samtidigt få dem att utvecklas”* (Darin). För många har denna fas varit utmanande och periodvis är den fortfarande.

4.2 Upplevd jämställdhet under vägen till chefskap

Generellt framgår det i intervjuerna att vägen till chefskap ser ut som de tidigare nämnda faserna. Respondenternas upplevelser av jämställdhet i organisationen genomsyrar alla faser. Det har för dem varit viktigt under hela resan till chefskap. Dock är det främst under chefskapsfasen som reflektioner uppstått då de i denna fas fått ett större utrymme till att reflektera och agera kring jämställdhetsfrågor. Vi har i detta avsnitt kategoriserat resultatet utifrån de olika aktörernas perspektiv.

4.2.1 Samhället som aktör

Under intervjuerna har vi kunnat utläsa vilka upplevelser som format respondenternas resor till chefskap. Det som märks tydligt är att värderingar från omgivningen och samhället har påverkat dem genom de olika faserna. En del är medvetna och andra är omedvetna. Darin upplever att jämställdheten är god på arbetsplatsen men att han ibland kan se en tendens att det görs skillnad utifrån kön av kunderna i samhället. Som coachande chef har det funnits situationer där hans kvinnliga anställda inte blivit tagna på allvar i samma utsträckning som männen. Kunder har då velat höra samma information från en man för att känna sig nöjda.

Laleh anser att ojämställdheten och löneklyftan som råder i organisationen är en fråga som ligger utanför bankens kontroll. Det är en samhällsfråga som i sin tur påverkar organisationen. *”Det krävs att man ska ha en väldigt väldigt medveten arbetsgivare som vågar stå utanför de här normerna och vågar vara en förebild och ha en ambition”* (Laleh). Respondenterna visar att deras interna jämställdhetsarbete ibland motarbetas av samhällskrafter som de själva inte kan påverka. De är beroende av sina kunder och behöver organisera sig för att verka och utvecklas. I vissa områden kan samhällets påverkan ha en positiv eller negativ effekt på banken. I lönefrågan verkar samhällets krafter positivt då respondenterna menar att det är en ickefråga att organisationen ska vara jämställt och däribland jämlika löner. Ariana menar att trots det intensiva jämställdhetsarbetet tenderar banken att värdera männens prestationer högre eftersom de trots allt får högre löner än kvinnor, vilket syns mest i chefskapsfasen.

I chefskapsfasen berättar en av våra respondenter att vissa egenskaper förväntas naturligt av en manlig chef jämfört med en kvinnlig. Ett exempel är när Victor berättar att han förväntas att leva upp till en bild att vara stark som manlig chef och inte visa mycket känslor på arbetet. Loreen talar om att hon har haft en del utmaningar i ökat ansvar-fasen som inneburit att visa på egenskaper som exempelvis beslutsamhet då hennes tidigare chefer ansåg henne vara för snäll och omtänksam för en chefsposition. De tolkade hennes vänlighet som att hon inte kunde ta tuffa beslut.

En annan kvinnlig chef Sia beskriver att i chefskapsfasen upplevde hon ett annorlunda bemötande jämfört med sina manliga kollegor då hon gick emot normen som en kvinnlig chef genom att vara rak och tydlig i sitt chefskap. *”Jag gillar det här som man brukar i alla fall säga att det är mer manligt. Jag vet inte om det här stämmer idag men att man är väldigt rak, öppen och ärlig med varandra”* (Molly). De chefsegenskaper som benämns som viktiga och premieras av banken och våra respondenter är att en chef ska vara rak och tydligt. Samtidigt finns det olika upplevelser kring hur omgivningen har uppfattat deras handlingskraftighet.

I chefskapsfasen har vissa kvinnor upplevt att det ställs lite högre krav på dem jämfört med manliga chefer. De är inte säkra på hur det kommer sig men känslan är att det sitter i väggarna. *”Min egen fördom är att... kommer du som en tjej och tar över en grupp som inte vet vem du är så tror jag att du behöver bevisa lite mer...”* (Sia). Hon talar om de fördomar som kan finnas mot kvinnliga chefer. Kvinnorna jämförs med männen och blir hårdare

bedömda än de manliga. En kvinnlig chef som är rak och tydlig kan enligt Ariana uppfattas som hård, på ett sätt som en manlig chef inte skulle uppfattas. Hon understryker att det även finns större acceptans för misstag gjorda av män än av kvinnor. Samt att de kommer undan lättare än vad kvinnorna gör. På detta sätt reflekterade intervjupersonerna i chefspositioner om samhällets könsnormer som blivit synliga för dem under vägen till chefskapet.

4.2.2 Organisationen som aktör

Alla respondenter anser att det är viktigt med jämställdhet på arbetsplatsen. De tycker att det är nödvändigt att det diskuteras både uppe i ledningsnivå och längre ner i organisationen. Respondenterna menar att genom god jämställdhet och mångfald i en arbetsgrupp presterar företaget ett bättre resultat och att affärsmålen uppnås lättare. Molly säger att *”Det är oerhört viktigt för gruppen att man är en mix av tjejer och killar då jag tror att man får ett mycket bättre resultat av en arbetsgrupp”* (Molly). Det nämns att banken belyser betydelsen av att integrera olika typer av personer och det ger en ekonomisk fördel. Flera respondenter uttrycker att organisationen borde bli bättre på att diskutera jämställdhet mer kontinuerligt och inte enbart vid löneförhandlingar eller rekryteringar. Det är viktigt att lyfta fram dessa frågor så det inte leder till negativa diskussioner i efterhand menar Victor.

Organisationens betydelse visas också när Agnes berättar att företaget gör stora satsningar för att få in fler kvinnor inom de mansdominerade områdena genom att satsa extra på att anställa nyexaminerade kvinnor. En annan kvinnlig chef berättar att satsningar inom rekryteringsprocessen är viktiga åtgärder för banken för att applicera en fördomsfri rekrytering genom användning AI-teknik, exempelvis genom en robot som sköter anställningsintervjun. Darin och Laleh berättar att deras avdelning som är kvinnodominerade enheter har problem med jämställdheten med att det saknas män. Hon menar att bristen på män i hennes avdelning kan ha en negativ inverkan på prestationen i gruppen som helhet. Alla respondenter poängterar att en organisation med mångfald och en bra fördelning av män och kvinnor behövs för att organisationen ska utvecklas.

Flertalet av respondenterna menar att banken länge har arbetat offensivt med att jämna ut löneskillnader. De upplever att personalavdelningen, Human Resources, har ett vakande öga vid lönesättningar och att de själva som lönesättande chefer får strikta direktiv som ska följas. Bankens policy är att se till att lönen baseras på prestationer och resultat och inte på kön. Majoriteten upplever att löneskillnaderna är liten mellan könen och att organisationen är på god väg att jämna ut löneskillnaderna. De uttrycker att de har en stark tro att de har rätt lön och känner sig rätt nöjda med den. Däremot menar de flesta respondenter att de kan tänka sig att det förekommer löneskillnader högre upp i hierarkin beroende på kön.

I chefskapsfasen får respondenterna utmaningar som de inte haft tidigare. Exempelvis dyker det upp fler jämställdhetsfrågor på grund av personalansvaret, som inte finns i de tidigare faserna. En av respondenterna Molly, när hon blivit chef, fick i uppdrag att studera sin egen grupp under ett möte där hon själv inte deltog aktivt. Hon upptäckte snabbt att hennes två manliga medarbetare visade på en negativ attityd mot en annan kvinnlig medarbetare. Så fort

kvinnan sade någonting bemöttes hon av en arrogant attityd och tystades ner. Molly berättar vidare att detta var något hon aldrig märkt förut och det var först då i chefskapsfasen som hon blev medveten om det. Hon insåg att jämställdhet är någonting som kontinuerligt behöver lyftas för att förebygga omedvetna och ogynnsamma beteenden som sker i prestationsfasen och uppmärksamhetsfasen.

Några respondenter, flest manliga men även några kvinnor, uttryckte att de ibland kan tycka att jämställdhetsarbetet med att jämna ut löneskillnaderna har gått till överdrift. Detta för att situationer som är orättvisa åt andra hållet uppkommer. Det har funnits tillfällen då en man och kvinna presterat likvärdigt, men kvinnan har ändå fått lite mer i lön för att uppnå jämställdhetsmålen som är styrda av personalavdelningen, Human Resources. En kvinnlig respondent menar att vågskålen ibland kan behöva "tippa över" för att organisationen skall kunna hitta en jämvikt. Trots enstaka situationer som tolkas som orättvisa och kontraproduktiva instämde nästan alla chefer att organisationens jämställdhetspolicy fortfarande viktig för att uppnå jämställdhet. Loreen berättar att studier gjorda på banken visar att varje gång banken gör en justering (lägger ett par miljoner på att få upp kvinnors löner) så tar det inte långt tid innan männens löner sticker iväg igen.

4.2.3 Respondenterna som aktörer

Även om de flesta cheferna arbetar från ett starkt jämställdhetsperspektiv så kan de ha tankar om könsroller och generaliseringar. Några respondenter beskriver tydligt sina medvetna reflektioner kring hur skillnaden på kön har påverkat dem i karriären. Ariana berättar att det generellt pratas mer negativt om kvinnor och deras prestationer i organisationen. Detta är något som görs utan att de flesta i organisationen är medvetna om utan det är en kultur som sitter i väggarna. Hon säger att "*...det är ingen som vill agerar mot jämställdhet utan det är en viktig fråga för alla, men det är väl dem där sakerna som man inte märker att man gör*" (Ariana). De omedvetna värderingarna läcker fram i vissa reflektioner och tankar.

Danny och Molly ger sin syn på en företeelse att kvinnor generellt kommer in med ett sämre självförtroende och behöver mer stöttning. De presterar inte lika bra resultat som männen då de är mer sociala till sin natur. Molly kan se att hennes manliga underställda är mer prestationsfokuserade och därmed effektivare i sina resultat. Loreen säger att bristen på självförtroende påverkar även att kvinnor inte lyckas att framhäva sig i löneförhandlingar vilket medför att de ligger sämre till lönemässigt. Hon menar att kvinnor hellre vill bli sedda och gärna slippa säga hur mycket de vill ha i lön.

Som nytilträd chef såg Laleh varken för- eller nackdelar med att vara kvinna. Hon tycker att jämställdheten är bra på banken och hon har alltid känt sig inkluderad. På frågan om hon som chef ser skillnader i förväntningar mellan könen svarar hon att det inte är någonting hon lagt märke till och inte heller tidigare tänkt på det ur det perspektivet. Däremot kan hon se att det finns olika roller i arbetsgrupper som hon behöver leta efter när hon rekryterar. En av de roller som behöver fyllas på är fler män i den kvinnodominerade gruppen hon leder. Hon tror att deras insatser skulle kunna öka gruppens prestationer i helhet. "*Om jag har lite fler killar*

som vågar ta för sig lite mer, kan det leda till att resten av gruppen inspireras av dem, även tjejerna” (Laleh). Sammantaget menar de flesta respondenter att en jämlik grupp med olika typer av människor kompletterar verksamheten och ibland behöver man se till att hitta just de egenskaper man söker efter.

Flertalet av både kvinnor och män säger att de varken upplevt fördel eller nackdel av att tillhöra ett kön för att nå chefskap. *”Jag har nog aldrig känt själv att jag har blivit orättvist behandlad för att jag har varit en tjej”* (Molly). Några berättar att de även är medvetna om att deras egna omedvetna förutfattade föreställningar påverkar *”Så fort jag träffar en person så har jag ju massa känslor och värderingar om saker som jag någonstans jag gillar och inte gillar”* (Molly). Därför anser Molly och andra chefer att det ännu viktigare att rekryteringarna bygger på kompetens och utgår ifrån ett mångfalds- och jämställdhetsperspektiv.

Ariana och Sia menar att kvinnor borde bli bättre på att stötta varandra. Loreen understryker att det har varit hennes manliga kollegor som har stöttat henne mest och att hon mött flest motgångar av kvinnliga kollegor. Laleh hade en liknande historia om att hennes kvinnliga kollegor inte ville släppa fram henne för ett chefskap och när hon tillslut blev befördrad var hon tvungen att ta avstånd från dem kollegorna för att inte påverkas negativt. Sammantaget instämmer de kvinnliga respondenterna att det kvinnliga nätverket måste bli bättre. Jämför man med männen så är de bättre än kvinnorna på att lyfta och stötta varandra. Flertalet av de kvinnliga respondenterna menar att det även har skett en förändring inom organisationen de senaste åren där fler börjar skapa kvinnliga nätverk och kvinnor alltmer stöttar varandra.

4.2.4 Familjen som aktör

De respondenter som var ensamstående beskrev vikten av att ha stöttande föräldrar, syskon eller vänner som en viktig aktör i prestationsfasen och under respektive karriärer.

Tillsammans med andra fritidssysslor och fysiska aktiviteter var stöttning av när och kära en given förutsättning för snabb återhämtning, för att åter kunna prestera på arbetet. När de väl avancerade till chefskapsfasen beskrev flertalet att balansen mellan arbetet och privatlivet fick en förändrad prioritering. De flesta ansåg att mer tid behövdes läggas på arbetet, i alla fall under en tillfällig period innan de kunde känna sig trygga i chefsrollen. Denna förändrade tidsprioritering verkar inte ha haft någon större påverkar i privatlivet hos de som inte hade barn och familj.

I våra intervjuer med kvinnor och män som har barn och familj fanns det en hel del reflektioner kring prestation kombinerat med föräldraskap. De berättade om hur det har haft en påverkan i arbetslivet. Några av de kvinnliga respondenterna berättade att de under sina karriärer oundvikligen behövt vara borta periodvis mellan 7 månader till 1,5 år i föräldraledighet för varje barn. De berättar också att denna frånvaro kan ha satt sitt avtryck både i karriären och på löneutvecklingen på ett fördröjande sätt. Kvinnorna har behövt att medvetet organisera och fördela sin tid för arbete genom att sätta tydligare gränser gentemot partner och familjelivet.

Deras upplevelser är att strukturerna i organisationen behöver ändras för att kvinnor ska ha samma möjligheter som män. Carola menar att det är inte själva chefspositionen eller yrket som hindrar kvinnor att kombinera familjelivet med arbete. Ett hinder kan vara kontorstiden mellan klockan 8.00 -18.00. Hon menar att den oflexibla arbetskulturen sätter hinder för en karriärsdriven kvinna att nå till chefsposition. *“Det är många som tycker att den [arbetstiden] inte riktigt hänger ihop... med familjelivet. Och sedan är det så om man har kommit ut så är det svårt att komma in igen, för då har man vant sig med den flexibiliteten”* (Carola). Det är inte de långa arbetsdagarna som sätter begränsningar utan den oflexibilitet av att kunna arbeta hemifrån eller att gå hem tidigare vid behov.

Molly berättar att det var hennes tur att ta igen förlorad tid och satsa på karriären först när barnen blivit stora. Det tog långt tid innan hon tog steget till en större chefsposition eftersom den roll som hon hade tidigare erbjöd henne mer flexibilitet, vilket var nödvändigt under småbarnstiden. Hon och en del andra kvinnliga chefer upplever att ett stort stöd behövs hemifrån för att inte låta karriären vänta eller stagnera. Utan stödet från familjen hade det varit svårt att få familjepusslet att gå ihop. Alla våra respondenter bekräftar att de ofta behöver jobba övertid och att det därmed är viktigt att ha en stöttande partner.

Större delen av kvinnorna och männen säger att de delar jämnt på barnansvaret hemma. När det gäller den första långa föräldraledigheten så har den av naturliga skäl tagits ut enbart av kvinnorna. På frågan om att vara kvinna i organisationen medfört några fördelar eller nackdelar berättar Ariana att *“Nää ...jag kan inte komma på några fördelar. Nackdelen är väl att som kvinna är man ju mer hemma med barn. Den är svårt att göra något åt i alla fall i början”* (Ariana). Det visar sig att även om målet är att dela lika på föräldraledigheten så är de flesta kvinnorna hemma oftare med barnen och tar ut föräldraledighet mellan 7 - 15 månader per barn. En av konsekvenserna som nämns förutom karriärhämningen i företaget är att kvinnor oftast fortsätter med deltidsarbetet efter den långa föräldraledigheten för att kompensera familjelivet hemma. Ariana anser att det är viktigt att säkra sin ekonomiska självständighet i framtiden genom att återgå till en heltid. Och därigenom blir den andra partnern i hushållet en viktig aktör för kvinnors förutsättning att göra karriär.

Bland de manliga cheferna som har barn har det inte tagits ut någon längre föräldraledighet, det har heller inte funnits några större planer på det. Männen poängterade att de snarare såg till att strukturera och prioritera om sitt arbete så pass mycket för att minimera risken för övertid. Agnes menar att även män behöver ta ut längre föräldraledigheter i praktiken för att visa för organisationen och samhället att det går och på så sätt verka för att det ska bli jämställt. *“Det är bara genom att göra det som man på riktigt visar att man tror på det”* (Agnes). Jämförelsevis är det en betydande skillnad på männens och kvinnornas frånvaro med avseende på föräldraledigheten.

5 Analys av vägen till chefskap

Utifrån de fem faserna analyserar vi genussystemets påverkan på vägarna för intervjupersonerna från de olika könen. Genussystemet kom till uttryck i relationen till de olika aktörer som intervjupersonerna beskrev som viktiga för jämställdheten: samhället, organisationen, intervjupersonerna själva och familjen. Betydelsen av normaliseringsprocesser, isärhållande, självdisciplin och samhällets genuskontrakt framkom.

5.1 Självdisciplin och övervakning på vägen till chefskap

Respondenterna som lyckats ta sig till chefskapsfasen har varit fokuserade och målinriktade. Det är tydligt att respondenterna behövt ha en hög självdisciplin i alla faser under vägen till chefskap. Självdisciplin är någonting som genomsyrar hela deras resor. Organisationen uppmanar till goda resultat och prestationer när de sätter tydliga säljmål och kundnöjdhetsmål. Det leder till att starka resultat i prestationsfasen öppnar upp för möjligheter till att nå nästa steg under vägen till chefskap. Banken är tydlig med att premiera de som presterat. Detta är en orsak till att självdisciplin utvecklas hos respondenterna. De har upplevt att det finns gynnsamma beteenden som drivit dem framåt och genom de fem faserna för att slutligen nå chefskapsfasen.

Den efterfrågade självdisciplinen har också varit viktig i uppmärksamhetsfasen. Att vara synlig bland kollegor, chefer och olika avdelningar på jobbet upplevs som någonting som varit värdefullt för att bli uppmärksam och sedd. Det har uppnåtts genom att interagera med kollegor och chefer och skapa relationer. Synligheten kan analyseras med hjälp av Foucaults resonemang av övervakning (Foucault, 1975). Den som är synlig och uppmärksam blir även övervakad.

Den ständiga övervakningen i de öppna kontorslandskapen är en bidragande faktor till ökad självdisciplin (Foucault, 1975). Ökat ansvar-fasen är också ett exempel på självdisciplin. Personen som blir tilldelad olika ansvarsområden är någon som chefen tror och litar på. Därmed är det av största vikt att hen agerar utifrån vad som förväntas. De som fått vara coach eller handledare åt nya kollegor har sett till att influera de nya med organisationens önskade beteenden. Självdisciplinen fortsätter eftersom personen som vill driva framåt och nå en chefsposition, vet att det behövs för att avancera i organisationen. Det finns en rädsla av att bli bestraffad om personen inte är självdisciplinerad. I denna kontext är bestraffningen att inte kunna nå chefskap. I chefskapsfasen är god självdisciplin fortsatt nödvändigt för att chefsuppdraget skall bli så bra som möjligt. Övervakningen finns kvar och detta innebär att självdisciplin följer med i alla fem faser i vägen till chefskap.

Chefspositioner är generellt dominerade av män i samhället, och utifrån Foucaults resonemang skulle manliga chefer förklaras som det normala och de kvinnliga cheferna som det onormala. Kvinnorna blir därmed övervakade just för att de avviker från vad som anses normalt och ur intervjuerna framgår det även att vissa kvinnor har upplevt sig extra övervakade av andra kvinnor. Det leder till att dessa kvinnor upplevt sig mer bedömda än vad deras manliga kollegor blivit. Detta sker i chefskapsfasen.

5.2 Normaliseringsprocesser på vägen till chefskap

I prestationsfasen och uppmärksamhetsfasen upplever de flesta respondenter att de blivit lika behandlade oavsett kön. Dock ju närmare chefskapet de kommit, desto mer medvetna har de blivit av de skillnader som dykt upp både i bemötande och förväntningar som ställts på dem beroende på kön. Deras tankar kring löner och bedömningar av prestation vid löneförhandlingar blir mer reella, särskilt vid rekryteringar. I chefskapsfasen beskriver respondenter olika situationer på hur attityder, förväntningar eller bemötande tagit sig i uttryck och visat på ett starkt genusystem.

Genuskontraktet i organisationen visar på att det finns en del omedvetna attityder och föreställningar där män och kvinnors beteenden mot varandra accepteras och normaliseras enligt en manlig överordning. En acceptans som inte gäller om det vore tvärtom. Det ges exempel i empirin då respondenterna upplevt skillnader i bemötande och krav mellan män och kvinnor i organisationen. Dessa situationer är spridda över olika faser under vägen till chefskap. Exempelvis upplevs det som att det pratas mer negativt om kvinnor, särskilt under prestationsfasen gällande resultatprestationer och självförtroende. I ökat ansvar-fasen bedöms en vänlig kvinnlig inställning som ett bevis på en brist om beslutsamhet. I erbjudande eller tillkännagefasen fungerar ser vi ett mönster i de kvinnliga respondenter intervjuer att oftast har de själva haft en kvinnlig chef som har uppmärksammat dem och gett ökat ansvar för att sedan erbjuda dem chefspositioner. Där har de isärhållande krafterna varit svagare än övriga delar.

Detta betyder att ju mer kvinnliga chefer som finns i organisationen desto mer ökar chansen att fler kvinnor blir rekryterade till chefer. Ett annat exempel är att kvinnliga chefer kan bli sedda som hårda när de är tydliga och raka men inte när en manlig chef är det i chefskapsfasen. Företagets jämställdhetsarbete skapar en normaliseringsprocess där respondenterna tycks falla in i ett tankesätt där de upplever att organisationen är jämställd, särskilt när de själva befinner sig i prestationsfasen som är högst självdisciplinerad. För att denna normalisering av isärhållandet ska brytas behövs mer kunskap och medvetandegörande hos organisationen och chefer.

5.3 Isärhållande på vägen till chefskap

I prestationsfasen nämns det att självdisciplin är en viktig egenskap för att prestera inför en chefsposition. Empirin visar på att samhällets föreställningar om "kvinnliga" egenskaper påverkar hur de kvinnliga anställda lyckas prestera. En kvinnlig röst i telefonen kan vara avgörande i hur kunden uppfattar och värderar bankens produkter och tjänster. Likaså kan de organisatoriska genusstrukturerna tillsammans med chefernas egna värderingar producera och fasthålla att en bild av att kvinnors prestationer inte uppnår helt de manliga prestationerna. De isärhållande effekterna gör sig påmind i dessa faser.

I uppmärksamhetsfasen kan vi se tendenser av isärhållandets krafter där kvinnlig synlighet och uppmärksamhet tolkas som mindre bra jämfört med manlig. När kvinnor socialiserar på arbetsplatsen kan de till skillnad från männen uppfattas som mindre effektiva och

prestationsinriktade. Detta ger en tydlig bild på hur maktbalansen mellan män och kvinnor skiljer sig åt och isärhållandet i genussystemet gör sig synlig.

I ökat ansvar-fasen började vi se att isärhållandets krafter minskade. När det gäller att finna en bra chef i organisationen som ser ens prestationer och därmed få ett ökat ansvar kan det finnas en fördel att chefen tillhör samma kön. Empirin visar på att det inte enbart är prestation som räknas, utan även uppmärksamheten och likheten mellan chef och underställd som påverkas av att de tillhör samma kön. Denna relation kan ge en fördel för de kvinnor att lyckas avancera inom en kvinno- och/ eller mansdominerad enhet. Det visar på en svaghet i genussystemets isärhållande genom att den manliga normen i detta fall inte gynnas.

I chefskapsfasen visar genussystemet att det finns en skillnad mellan hur kvinnliga och manliga chefer blir bemötta. Ett exempel på manlig hierarkin i är när en av respondenterna berättar hur hon har blivit motarbetad av andra kvinnliga medarbetare vid tillträdet av sitt chefskap. Vissa kvinnliga chefer beskriver hur de behövt bevisa sitt ledarskap mer än männen för att få samma förtroende som de manliga cheferna av sina underställda. Detta medan andra upplever att det inte finns någon större skillnad mellan att vara en kvinnlig eller manlig chef. Det ställs samma krav och förväntningar på dem, oavsett kön. Vi kan konstatera en diskrepans av de kvinnliga chefernas upplevelser till följd av isärhållandet, jämfört med att ingen av de manliga cheferna berättar om någon större utmaning i sina chefsroller mer än vad det som just krävs av en chef och ledargestalt.

En annan viktig jämställdhetsfråga som yttrar sig i chefspositionen är lönefrågan. Det på grund av att flera av cheferna har nu personalansvar och därmed bestämmer löner. Dock har de endast insyn i sin egens personals löner och är omedvetna om andra chefers löner. Eftersom lönerna är prestationsbaserade är det svårt att avgöra huruvida det förekommer osakliga löneskillnader baserat på kön. Chefernas egna upplevelser är att lönerna är relativt jämställda men att det kan se annorlunda ut högre upp i hierarkin.

Genussystemet är en maktskapande process där både män och kvinnor är delaktiga och är medskapande. Dessa isärhållande krafter ligger undermedvetet i värderingar och beteenden i organisationen. Eftersom vi i tidigare avsnitt har diskuterat att prestationen kan bedömas olika beroende kön, kan samma resonemang användas för att dra slutsatsen att isärhållandets krafter påverkar även lönesättningen. Detta resonemang kan verifieras av att organisationen har gjort satsningar i mångmiljonbelopp för att höja kvinnors löner men att gapet har omedvetet återkommit efter ett par års tid. I enighet med Hirdmans A-a modell behöver kvinnors löner ligga snäppet lägre för att inte hota den manliga hierarkin och på så sätt bevara isärhållandet. Den löneskillnaden som återskapats beror på att genussystemet är omedvetet närvarande i organisationen. Detta är en tydlig upptäckt för respondenterna i chefskapsfasen där de manliga respondenterna inte funderat över skillnaderna medan kvinnorna ställer sig undrande.

Banken har, utifrån respondenternas upplevelser, visat på ett konsekvent arbete med att synliggöra och motverka ojämställdheten genom att ta fram konkreta förändringsåtgärder för

att förändra de lokala strukturerna. Extra satsningar har gjorts som exempelvis att anställa unga nyexaminerade kvinnor och genom att föra en offensiv löneutjämning. Detta visar på att även om organisationen och de anställda ständigt strävar för att bli jämställda så finns det omedvetna underliggande värderingar som skapar och upprätthåller genussystemet. Det som står som hinder i form av isärhållande upprätthåller den rådande maktordningen. Det som förklaras av respondenterna som "en samhällsfråga" återfinns i deras egna värderingar och beteenden och detta genomsyrar organisationen och företagskulturen. Ju närmre chefskapsfasen respondenterna kommit, desto mer har de reflekterat över detta.

5.4 Samhälls- och genuskontrakt på vägen till chefskap

Löneskillnader i banken har en historisk bakgrund. Dessa skillnader finns fortfarande eftersom samhället accepterat löneskillnader mellan kön. Det är som ett samhällskontrakt som blivit accepterat och följs (Foucault, 1975). Eftersom detta samhällskontrakt berör kön och genus blir det även ett genuskontrakt. Det framkommer exempel ur respondenternas karriärer som visar att genusstrukturer funnits med i nästan alla faser i vägen till chefskap.

Genuskontraktet visar tydligt vilka förväntningar och samhällsnormer som gäller för kvinnor och män även i organisationen. Dessa föreställningar praktiseras och tydliggörs även i arbetslivet och i parrelationer. I denna studie observerades att kvinnor generellt bär på huvudansvaret av föräldraledighet och barnomsorg. Trots att kvinnorna upplever att det är jämställt så har många av dem tagit ett större ansvar för föräldraledighet. Upplevelsen skiljer sig från hur det ser ut i praktiken. Det finns ett tydligt genuskontrakt som fördröjer kvinnors karriärer.

I prestationsfasen och i bakgrund till denna norm har studiens kvinnor målmedvetet tagit stegen mot chefspositioner genom att varit extra tydliga med att sätta gränser gentemot sin familj och söka stöd från sina partners. Särskilt gäller det vid fördelningen av hushålls- och barnomsorgsarbete. För att kunna konkurrera likvärdigt med en man i ökat ansvar-fasen är det en central förutsättning för de kvinnor som har barn att ha tillgång till ett starkt stödsystem hemifrån. Denna möjlighet som våra respondenter har haft ger en stark indikation på att genuskontraktet är svagare i samhället i detta avseende. Stödet är grundläggande ända in i chefskapsfasen tills respondenten har landat i sin nya chefsroll.

Även om löneutvecklingen påverkats negativt av långa frånvaro beskriver kvinnorna sina upplevelser i banken annars som väldigt jämställda. De har i det långa loppet trots blivit sedda och erbjudits chanser till att avancera. Det är viktigt för kvinnor att ha ett arbete som tillåter flexibilitet för att de skall våga söka sig till mer utmanande roller i sina karriärer. Den nuvarande organisatoriska strukturen verkar dock fortfarande missgynna kvinnor som väljer att ha en balans mellan sitt arbete och familj. Detta visar på att genussystemet fortfarande starkt påverkar de olika aktörerna igenom alla faser för en chefsposition.

6 Diskussion och slutsatser

Genom att jämföra resultaten av vår studie med tidigare studier visar vi vårt teoretiska bidrag, som huvudsakligen handlar om könsskillnader, socialt kapital och vertikal och horisontell socialisering. Det praktiska bidraget av studien rör manlig och kvinnlig prestation, karriär och föräldraledighet. Studiens svagheter när de gäller urval av intervjupersoner som redan är chefer är dock viktiga att ta i beaktande. Kapitlet presenterar vår studies slutsatser och förslag till framtida studier.

6.1 Teoretiskt bidrag

Det finns likheter mellan vår studie och tidigare studier. I stora drag har tidigare studier kommit fram till att det görs skillnad på män och kvinnor i organisationer. Lönerna skiljer sig mellan könen och föreställningar om kön och egenskaper finns och håller isär män och kvinnor (de Klerk och Verreynne 2017). Det bekräftas i vår studie att lönerna skiljer sig även här och det skapar en likhet till tidigare studier. Tidigare studier belyser det sociala kapitalet som framgångsrikt för att kunna nå högre positioner inom en organisation (Angervall, Gustafsson och Silfver 2018), och det gäller även i vårt fall. Både våra manliga och kvinnliga respondenter har varit noga med att bygga relationer och socialisera sig både vertikalt och horisontellt, detta har varit viktigt för att de skall kunna uppnå chefskap. Goda kontakter till olika chefer under karriären har varit viktigt.

Tidigare studier tar upp att kvinnor kan påverkas negativt karriärmässigt av att ta det större ansvaret för hem och barnomsorg (Maniero och Gibson 2018). I intervjuerna har vi kunnat se ett mönster kring hur en del kvinnor missgynnats av eventuella löneerbjudanden och karriärsteg på grund av en fördröjningseffekt av föräldraledigheter och barnomsorg. Det har visat sig att det har tagit längre tid för kvinnorna med barn, jämfört med männen, att gå igenom alla faser fram till sina nuvarande chefspositioner. I likhet med Maniero och Gibsons studie prioriterar männen utmaning och karriär först sedan äkthet och till sist balans. Till skillnad från denna studie verkar våra kvinnliga deltagare våga att prioritera sin egen utveckling först istället för sist. De besitter större självförtroende till att anta utmaningar som leder dem till en chefsposition. Och att balansen blir inte lika viktigt för tillfället utan äktheten att leva ut sitt inre "jag" spelar roll på vägen till ett chefskap.

Vår studie skiljer sig från tidigare på några områden. De tidigare belyser en stark ojämställdhet mellan könen (Dzubinski, Diehl, Taylor 2017). Analysen av vår undersökta organisation är inte i linje med det, den upplevs och är relativt jämställd då det finns ett högt antal kvinnliga kvinnor på chefspositioner. Tidigare studier nämner också att män interagerar mer vertikalt i organisationen. Det vi kan urskilja är att de kvinnliga respondenterna interagerat lika mycket vertikalt som männen och därmed kunnat dra nytta av det i karriären. Våra kvinnliga respondenter har i lika stor utsträckning som männen förflyttat sig mellan olika arbetsplatser och nivåer, vilket verkar gynnsamt för karriär- och löneutveckling. Balans mellan arbetsliv och privatliv har varit viktigt både för män och kvinnor för att få ihop livet, inte bara för kvinnor som tidigare studier funnit.

6.2 Praktiskt bidrag

I denna studie har vi sett skillnad på manlig och kvinnlig prestation och karriär. Kvinnor stöter på mer hinder längs vägen än vad män gör. För att göra karriär inom bank krävs det, oavsett kön, att prestera genomgående bra resultat i enlighet med organisationens mål och krav. Den som blir chef är självdisciplinerad, ser till att hen syns bland chefer och kollegor och har skapat en bra relation till sin chef.

Då studien visar på att genussystemet till stor del grundar sig i samhällets värderingar behöver organisationer och chefer bli medvetna om det. Detta för att ha tillräckligt med kunskap för att identifiera och arbeta bort missgynnsamma beteenden i organisationen. Det är omöjligt att helt ta distans sig från det samhällsmässiga genuskontraktet då organisationen är i relation till, och påverkas av, den externa miljön, som i sin tur reproducerar isärhållandet i genussystem.

Organisationer som vill ha en jämställd arbetsplats behöver integrera jämställdhetsmålen kontinuerligt i alla delar av verksamheten. I denna studie kan vi urskilja tydliga signaler på att banken systematiskt försöker att utmana det organisatoriska genussystemet och den manliga hierarkin med kunskap och konkreta åtgärder. Visserligen kan inte en enskild bank helt bryta eller utplåna maktordningen på egen hand, men i bästa fall hindra den från att befästa lokalt.

Eftersom genus är en social konstruktion av att "göra kön" finns det goda utsikter för banken att konstruera "manligt" och "kvinnligt" på ett sådant sätt som inte sätter hinder för vilket kön man tillhör för att nå en chefsposition. Det krävs kunskap, ambition och mod för att vara en medveten arbetsgivare som vågar stå emot gamla normer och bli en förebild.

Med utgångspunkt i ovan resonemang är det viktigt att ha en väl medveten chef som verkar jämställt och ser sin personal och dess utvecklingspotential. Ibland kan det vara bättre att söka sig till en specifik chef än att ha rätt arbetsuppgifter. I organisationen är det även gynnsamt om möjligheter finns att skapa ett stort vertikalt och horisontellt nätverk för den egna karriären.

När det gäller föräldraledighet visar studien att föräldraskapet ofta, men dock inte alltid, och de långa ledigheterna har en negativ verkan för kvinnorna att göra lika snabb karriär som männen. Därför är det av extra vikt att se till att fördela föräldraledigheten likvärdigt inom familjen så att den inte endast belastar den ena parten. För att fler kvinnor både skall vilja och våga ta sig till chefspositioner krävs det att arbetet blir mer flexibelt så att det enkelt kan kombineras med familjeliv eftersom normen fortfarande är att kvinnor tar det större ansvaret för hemmet.

Vi har även kunnat se att det är viktigt som kvinna att tro på sig själv ännu mer genom att våga synas och viljan att utveckla sitt äkta "jag". I den undersökta organisationen har det gjorts satsningar på kvinnor som öppnat upp möjligheter för en mer jämställd arbetsplats. Det organisatoriska genussystemet har därmed påverkats och blivit gynnsamt för de kvinnor som sökt ledarpositioner.

6.3 Metoddiskussion

Eftersom vi enbart intervjuat personer som lyckats ta sig till chefspositioner innebär det att studien bygger på de personers svar som har haft framgång inom organisationen. Vi har därmed inte fått reda på upplevelserna från de individer som försökt att ta sig till chefskap men inte lyckats. Det är också intressant att diskutera vilken inställning och tankar om jämställdhet respondenter som har valt att ställa upp i våran studie hade jämförelsevis med de som inte ställde upp.

Större delen av studien har även gjorts från respondenter från kvinnodominerade avdelningar och därav fler kvinnor på chefspositionerna. Det kan ifrågasättas hur upplevelsen av jämställdheten i samma organisation hade varit om studien hade fokuserat på en högre enhet uppe i hierarkin där det finns fler manliga chefer.

6.4 Slutsatser

Vår studie har visat att vägen till chefskap kan analyseras med hjälp av vår egna konstruerade modell "Vägen till chefskap i fem faser". Denna modell visar den normativa vägen och vilka faser våra respondenter har gått igenom för att uppnå chefskap på banken. Den normativa definitionen av en bankchef är manligt präglad. Där deltar både kvinnor och män i en normaliseringsprocess där egenskaper såsom goda prestationer, tydlighet och självdisciplinering premieras för att genomgå de fem faserna fram till en chefsposition. De kvinnliga handlingar och upplevelser har identifierats utifrån relationen till den manliga normen.

Studien visar även på hur de kvinnliga deltagarna stött på fler hinder än männen under faserna, genom relationen till olika aktörer på vägen till chefskap. Detta förklaras delvis av det organisatoriska genussystemets påverkan inom organisationen och delvis av könsskillnaderna i samhället. En del hinder är omedvetna och en del medvetna. Den kvinnliga och den manliga prestationen bedöms olika beroende vilket kön dennes chef har i företaget.

Däremot skiljer sig åsikterna åt kring genussystemet bland respondenterna. En del menar att genussystem finns och att dess krafter är starka, medan andra upplever att organisationen redan är jämställd och att isärhållande mellan könen inte påverkar dem. Det som skiljer vår analys med tidigare studier är att majoriteten av respondenter upplever att organisationen är jämställd samtidigt som de berättar om effekterna av könsskillnader i organisationen och hos aktörer som exempelvis samhället, familjen och individerna själva.

Studien kan därmed konstatera att det finns skillnader mellan män och kvinnor när det gäller deras möjligheter att nå chefspositioner. Åsikterna varierar när det gäller organisationens jämställdhet. Denna motsägelsefulla effekt kan förklaras med att företags jämställdhetsarbete och att dess resultatdrivna ambitionsnivå skapar en normaliseringsprocess och självdisciplinering för de individer som vill bli chefer.

En annan slutsats är att det går att urskilja hur den externa miljön och andra aktörer påverkar organisations jämställdhetsarbete och medverkar i att hålla isär “manligt” och “kvinnligt”. Banken bedriver ett starkt jämställdhetsarbete men det är en komplex process för organisationen att på egen hand bryta könsskillnaderna. Dessa krafter genomsyrar samhället ända in i organisationen och vice versa.

Dock kan denna studie ändå visa på att kvinnor når chefspositioner i högre grad trots en *fördröjande* effekt. Detta är också studiens teoretiska bidrag, att även kvinnliga respondenter knyter sociala band både vertikalt och horisontellt. De har likt männen byggt upp goda relationer och kontakter till andra delar av banken och därmed höjt sitt sociala kapital och möjligheten att uppnå chefskap.

I praktiken kan bankens lokala organisatoriska förändringar tillsammans med framtida samhällsförändringar så småningom förändra genussystemet i större skala. När föreställningar om “manligt” och “kvinnligt” ifrågasätts med kunskap, såsom denna studie erbjuder, blir organisationen mer medveten om genussystemets missgynnsamma strukturer och mer förmögen att förebygga dem. Detta är viktigt för dem som önskar att verka för en ännu mer jämställd arbetsplats.

6.5 Fortsatt förslag till fortsatta studier

Vi tror att bankens lokala organisatoriska förändringar tillsammans med framtida samhällsförändringar kommer att så småningom förändra genussystemet i större skala. När föreställningar om “manligt” och “kvinnligt” ifrågasätts med kunskap, såsom denna studie erbjuder, kommer organisationen att bli mer medveten om genussystemets missgynnsamma strukturer och mer förmögen att förebygga mot dem. Detta hoppas vi resultera i en ännu mer jämställd arbetsplats.

Det framkom under många intervjuer att utöver jämställdhet så är mångfald ett viktigt begrepp att förhålla sig till. Begreppet jämställdhet definieras enbart som att män och kvinnor har lika rättigheter, skyldigheter och villkor (NE, 2020). Mångfald var ett begrepp som flertalet respondenter lyfte som någonting viktigare än jämställdhet. Det vi vill säga till framtida forskare är att det vore intressant att studera organisationer och ledningspositioner ur ett intersektionalistiskt perspektiv där även maktordningar såsom etnicitet, religion, sexuell läggning, ålder och funktionsvariation tas hänsyn till.

Eftersom vi enbart intervjuat personer som uppnått chefsposition vore det intressant att studera personer som inte lyckats nå positionen och höra hur deras väg sett ut för att urskilja vad det kan bero på. Det hade även varit intressant att specifikt studera enheter inom banken där det största kapitalet förvaltas och se om det finns skillnader på kvinnors och mäns karriärupplevelser där.

Referenser

Albrecht, James; Bronson, Mary Ann; Skogman Thoursie, Peter; Vroman, Susan (2018) The career dynamics of high-skilled women and me: Evidence from Sweden. *European Economic Review* 105 (2018) 83-102

Angervall, Petra; Beach, Dennis (2018) The Exploitation of Academic Work: Women in Teaching at Swedish Universities. *Higher Education Policy*, 2018, 31, (1-17)

Angervall, Petra; Gustafsson, Jan; Silfver, Eva (2018) Academic career: on institutions, social capital and gender. *Higher education research & development* 2018, vol. 37, NO. 6, 1095-1108

Cohen, Jeffrey R.; Dalton, Derek W.; Holder-Webb, Lori L.; McMillan, Jeffrey J. (2018) An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics* (2020) 164:17-38

De Klerk, Saskia & Verreynne, Martie-Louise (2017) The networking practices of women managers in an emerging economy setting: negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*, Vol 27, no 3, 2017, pages 477-501

Denscombe, Martyn. 2009, *Forskningshandboken*. Upplaga 4 Lund: Studentlitteratur http://www.kursplaneringen.se/files/Denscombe_Urval_och_Survey.pdf (Hämtat den 2020-10-11)

Dzubinski, Leanne; Diehl, Amy; Taylor, Michelle (2017) Women's ways of leading: the environmental effect. *Gender in management: An International Journal* Vol. 34 No. 3, 2019 pp. 233-250

Hirdman, Yvonne, 1988, *Genussystemet-reflexioner kring kvinnors sociala underordning* Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 3 s. 49-63

Hirdman, Yvonne, 2001, *Genus- om det stabila föränderliga former*. Upplaga 2:3 Liber AB

Erlandsson, Annie. 2019. Do Men Favor Men in Recruitment? A Field Experiment in the Swedish Labor Market. *Work and Occupations* [0730-8884] Erlandsson år:2019 vol:46 iss:3 sidor:239 -264.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0730888419849467?journalCode=woxb&> (Hämtad 2020-09-15)

Foucault, Michael. 1975. *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Upplaga 5. Lund: Arkiv förlag.

Gillberg, Nanna. 2018. *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur AB.

Globala målen. 2020. *Mål 5 jämställdhet*.

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-5-jamstalldhet/> (Hämtad 2020-12-07)

Lind, Rolf 2019. *Vidga vetande*. Upplaga 2:1. Studentlitteratur AB, Lund

Maneiro, Lisa A. & Gibson, Donald E. (2018) The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. *Journal of Career Development* 2018, Vol. 45(4) 361-377

Regeringen. 2019. *Arbetsmarknadsdepartementet*.

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2019/10/sverige-mest-jamstallda-eu-landet-i-ny-matning/> (Hämtad 2020-09-15)

Regeringskansliet. 2020. *Feministisk regering*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/feministisk-regering/> (Hämtad 2020-12-08)

Regeringens utredning. Betänkande 1993/3:SOU. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. <https://www.regeringen.se/49b6ca/contentassets/0a09de5e83f24e40ba03d83e74bb8a55/mans-forestallningar-om-kvinnor-och-chefskap> (Hämtad 2020-09-15)

SCB a. 2020. *Andel kvinnor och män i chefsposition*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefsposition-per-kommun--dagbef/> (Hämtad 2020-09-15)

SCB b. 2018. *Representation i näringslivet*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/jamstalldhet/jamn-fordelning-av-makt-och-inflytande/representation-i-naringslivet/> (Hämtad 2020-12-14)

SCB c. 2020. *På tal om kvinnor och män*.

https://www.scb.se/contentassets/98bad96ec1bd44aea171b2fb4f7b3f64/le0201_2019b20_br_x10br2001.pdf (Hämtad 2021-01-13)

Svенеus, Lena. 2017, *Konsten att upprätthålla löneskillnader mellan kvinnor och män : En rättssociologisk studie av regler i lag och avtal om lika lön*.

<https://lup.lub.lu.se/record/30d328dc-8bf2-4716-a78e-d04fc5b40990> (Hämtad 2020-11-05)

Svenska Bankföreningen. 2020. *De stora bankkoncernerna*.

<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/> (Hämtad 2020-12-07)

Patel, Runa; Davidson, Bo. 2019. *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 5:3 Lund: Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

(Hämtad 2020-10-21)

Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte; Höök, Pia; Linghag Sophie. 2001. *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1

Frågeguide

Vi inleder intervjun med att informera om följande:

- Kort om studien: Vi skriver en kandidatuppsats där vi gör en studie om ledarskapet på en storbank. Vägen till chefskap och tankar om att leda. Vi intervjuar både män och kvinnor för att även få ett genusperspektiv på det.
- Vi kommer att avidentifiera allt material. Studien blir offentlig men man kommer inte kunna känna igen vem någon är.
- Vi önskar att få spela in intervjun om det är okej med dig. Ljudfilen förvaras tryggt hos oss författare och denna raderas så fort uppsatsen är godkänd.
- Du som respondent kan när som helst avbryta.
- Intervjun bygger på frivillighet. Du som intervjuperson behöver inte besvara någon fråga.
- Det finns inget rätt eller fel. Vi är intresserade av dina upplevelser.

Återkommande följdfrågor:

- Kan du ge ett exempel? (om svar är generellt)
- Vill du berätta mer om detta? (till kort men intressant svar)
- Vilka var inblandade? Vad ledde det till? (om händelser som verkar vara kritiska)
- Hur tror du att det kommer sig att du förklarar situationen på det här sättet? (om vi vill ha självreflektion?)

Frågor:

1. Berätta om din utbildningsbakgrund. Vilken roll har du idag? Hur många anställda har du personalansvar för?
2. Hur länge har du arbetat på bank, vilka positioner har du haft?
3. Hur många timmar arbetar du i veckan?
4. Vill du berätta om din familjesituation? Har du barn? Partner? Ifall barn- har du varit föräldraledig och hur länge?
5. Berätta om vägen till din position som du har idag?

Följdfrågor: Vad har varit utmanande under din väg till positionen du har idag? Vad har varit enkelt och gått smidigt?

- Vad eller vilka har stöttat dig på din arbetsplats?
 - Vad har du fått för stöttning hemifrån?
 - Vilka redskap har hjälpt dig i karriären?
6. Kan du berätta om dina förebilder? Vem och orsak? Vilka faktorer har du lockat dig?
 7. Hur är din upplevelse om ditt arbete och din position, ur ett hälsoperspektiv? Har du nånsin varit sjukskriven under längre tid? Berodde det på arbetet?
 8. Hur tänker du kring fördelningen av din energin på ditt privat- och arbetsliv? Finns det någon period som varit svår att balansera för dig?
 9. Vad betyder jämställdhet för dig?- Hur upplever du jämställdheten på banken? Både utifrån dig som vill bli chef och klimatet överlag. Ev följdfråga: Hur ser könsfördelningen ut?

10. Tror du att det finns någon situation du har/haft fördel respektive nackdel av att tillhöra det kön du tillhör i din position och vägen dit?
11. Vad upplever du för förväntningar på dig som kvinnlig/manlig ledare? Vad upplever du för förväntningar på en chef av andra könet?
12. Vad tror du hade kunnat öka jämställdheten på banken?
13. Vad är det bästa och sämsta med jämställdheten på banken?
14. Tror eller vet du att det finns löneskillnader mellan kvinnliga och manliga chefer på banken?
15. Vill du tillägga någonting om jämställdhet och situationen för chefer som vi missat att fråga om?