



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Kandidatuppsats
Januari 2005

För en kreativ arbetsplats:

Kvinnor + Män = Sant

- En fallstudie av Enea Systems AB

Handledare: Marcus Bengtsson
Björn Carlsson
Roland Knutsson

Författare: Cecilia Brandberg
Linda Helmersson
Veronica Henberg

Sammanfattning

Titel:	För en kreativ arbetsplats: Kvinnor + Män = Sant – En fallstudie av Enea Systems AB
Seminariedatum:	2005-01-11
Ämne/Kurs:	FEK 582, Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Cecilia Brandberg, Linda Helmersson & Veronica Henberg
Handledare:	Marcus Bengtsson, Björn Carlsson & Roland Knutsson
Nyckelord:	Mansdominerade företag, Marknadskommunikation, Attrahera, Mångfald, Enea Systems AB
Syfte:	Syftet med vår undersökning är att ge förslag på vad ansvariga på mansdominerade företag bör tänka på vid utformningen av sin interna- och externa kommunikation samt hur dessa kan samverka då mansdominerade företag önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare.
Metod:	En fallstudie där vi använder oss av kvalitativa metoder, intervjuer och observationer, samt ett induktivt angreppssätt.
Teoretiskt perspektiv:	Vi har valt att använda oss av relevanta teorier som kopplar samman marknadskommunikation (intern- och extern kommunikation), rekrytering (att attrahera) och mångfald (genus). Relevanta delar av dessa teorier har använts vid analys av vårt empiriska material.
Empiri:	Vår empiri utgörs av intervjuer med sju medarbetare på Enea Systems AB samt observation av Enea Systems AB under arbetsmarknadsdagar på Lunds Tekniska Högskola. Det mest relevanta ur vårt empiriska material har sedan sammanställts.
Slutsats:	Det är viktigt att ha en förståelse för hur intern- och extern kommunikation hänger samman i ett system. Det som kommuniceras internt speglas även utåt. Det är därför viktigt att förstå hela flödet av kommunikation, som finns både internt och externt för att mansdominerade företag skall lyckas attrahera fler kvinnliga medarbetare. Samtliga medarbetare måste vara medvetna om att en heterogen arbetsplats ger positiva effekter i form av ökad kreativitet, bättre problemlösningar och därmed ett förbättrat resultat. Det är viktigt att de kvinnliga medarbetarna lyfts fram av företaget för att vara förebilder för, samt att kommunicera med framtida kvinnliga medarbetare. Det är av stor vikt att kvinnor uppmuntras till att söka civilingenjörsutbildningar på ett tidigt stadium. En nedskrivna strategi bör finnas för att företaget skall lyckas attrahera fler kvinnliga medarbetare. Dessutom är det viktigt att inse att samtliga medarbetare på företaget har en viktig uppgift för att företaget skall lyckas nå sitt mål.

Abstract

- Title:** För en kreativ arbetsplats: Kvinnor + Män = Sant
– En fallstudie av Enea Systems AB
- Seminar date:** 2005-01-11
- Course:** FEK 582, Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15ECTS)
- Authors:** Cecilia Brandberg, Linda Helmersson & Veronica Henberg
- Advisors:** Marcus Bengtsson, Björn Carlsson & Roland Knutsson
- Key words:** Male dominance in companies, Marketing Communication, Attract, Multiplicity, Enea Systems AB
- Purpose:** The purpose of our examination is to give suggestions of what responsible people on male dominant companies should reflect on while shaping their internal- and external communication, and also how these factors can act together in order to attract more female coworkers in male dominant companies.
- Methodology:** A case study using qualitative methods, interviews and observations, through an inductive strategy.
- Theoretical perspective:** We have studied theories of high relevance to make a connection between marketing communication (internal- and external communication), recruiting (to attract) and multiplicity (gender). Suitable and important parts of these theories were used in analysing our empirical material.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation is a constitution of interviews with seven colleagues from Enea Systems AB and observations of this company at a business convention at Lund Institute of Technology. The most relevant information from our empirical material has then been put together.
- Conclusion:** It is important to have an understanding of how internal- and external communication work together in a system. The internal communication in a company is also reflected externally. To realize and understand the entire aspect of communication is very important in order to attract more female coworkers in male dominant companies. Each coworker must be knowledgeable of the positive effects that a heterogeneous working place will bring, such as enhanced creativity, better problem solving, which consequently gives improved results. It is important that the company brings out the female coworkers to be both prototypes and a communication source for future female coworkers. It is of great importance that women are encouraged to apply for graduate engineer educations in an early age. A written down strategy should exist in a company in order to be successful in attracting more female coworkers.

Förord

I din hand håller du nu en uppsats som är resultatet av hårt arbete. Vägen dit har varit lång och spännande. Vi har ställts inför många olika problem, deltagit i omfattande diskussioner inom gruppen och vunnit mängder av ny kunskap. Arbetet hade inte kunnat genomföras om det inte hade varit för det stöd som vi har fått av våra pojkvänner, familjer och vänner. Vi vill främst tacka varandra för den tid som vi fick tillsammans under skrivandet av vår uppsats.

Vår förhoppning är att denna uppsats skall komma till nytta för mansdominerande företag som önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare.

Vår uppsats hade inte varit möjlig utan hjälp från ett antal viktiga personer, som vi därför vill framföra vårt varmaste tack till:

- Våra handledare, Marcus Bengtsson, Björn Carlsson och Roland Knutsson
- Thomas Goreús, Affärsområdeschef Öresund, Enea Systems AB
- Annika Brobach, konsult, Enea Systems AB
- Anna Persson, konsult, Enea Systems AB
- Peter Sandelin, konsult, Enea Systems AB
- Malin Anselmsson, konsult, Enea Systems AB
- Michael Templin, konsult, Enea Systems AB
- Jessica Ohlsson, konsult, Enea Systems AB

Lund 2005-01-11

Cecilia Brandberg

Linda Helmersson

Veronica Henberg

INLEDNING	7
BAKGRUND	7
DEFINITION AV BEGREPP	9
PROBLEMDISKUSSION	10
PROBLEMFÖRMULERING	12
SYFTE	12
MÅLGRUPP	12
AVGRÄNSNINGAR	13
METOD	14
GRUPPMEDLEMMAR.....	14
VALET ATT GÖRA EN FALLSTUDIE.....	14
VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS	15
<i>Kvalitativ forskning</i>	15
<i>Induktivt angreppssätt</i>	16
<i>Deskriptiv ansats</i>	16
DATAINSAMLING	17
<i>Primärdata</i>	17
Intervjuer.....	17
Observationer.....	20
<i>Sekundärdata</i>	21
EMPIRI.....	22
Enea Systems AB.....	22
<i>Intervjupersoner</i>	23
INTERN KOMMUNIKATION.....	24
EXTERN KOMMUNIKATION.....	25
GENUS SOM EN DEL AV MÅNGFALD.....	27
SAMMANFATTNING AV OBSERVATION	29
TEORETISK REFERENSRAM.....	31
VAL AV TEORIER/ MODELLER	31
<i>Definition av marknadskommunikation</i>	32
INTERN KOMMUNIKATION.....	33
<i>Kommunikation i organisationer</i>	33
Ledaren kommunicerar	34
Informell och formell kommunikation	34
Kommunikationsproblem	34
<i>Intern marknadsföring</i>	35
EXTERN KOMMUNIKATION	36
<i>Kommunikationsprocessen</i>	36
Dialog.....	37
<i>Hur attraheras kvinnor?</i>	37
<i>Personalidé</i>	38
KOPPLINGAR MELLAN INTERN- OCH EXTERN KOMMUNIKATION	38
<i>ITO-modellen</i>	38
<i>Identitet, profil och image</i>	39

GENUS SOM EN DEL AV MÅNGFALD.....	41
<i>Mångfald</i>	41
Mångfald för kreativitet och en effektiv grupp.....	41
Mångfald för kompetens	41
Mångfald för att möta kunden	42
Mångfald för att möta framtiden.....	42
<i>Skillnader i mäns och kvinnors sätt att kommunicera</i>	42
<i>Män och kvinnors inställning till hierarkier</i>	42
AVSLUTANDE TEORIDISKUSSION.....	43
ANALYS	44
INTERN KOMMUNIKATION	44
<i>Kommunikation i organisationer</i>	44
<i>Intern marknadsföring</i>	46
EXTERN KOMMUNIKATION.....	47
<i>Kommunikationsprocessen</i>	47
Dialog.....	49
<i>Hur attraheras kvinnor?</i>	50
<i>Personalidé</i>	50
KOPPLINGAR MELLAN INTERN- OCH EXTERN KOMMUNIKATION	51
<i>ITO-modellen</i>	51
<i>Identitet, profil och image</i>	51
GENUS SOM EN DEL AV MÅNGFALD.....	52
KOPPLINGAR MELLAN MARKNADSKOMMUNIKATION OCH MÅNGFALD.....	54
SLUTSATS	56
FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	60
KÄLLFÖRTECKNING	61
PUBLICERADE KÄLLOR.....	61
ARTIKLAR	63
MUNTliga KÄLLOR	64
UPPSATSER	64
ELEKTRONISKA KÄLLOR	65
BILAGA 1.....	66
INTERVJUFRÅGOR TILL LEDNINGEN	66
BILAGA 2.....	67
INTERVJUFRÅGOR TILL MEDARBETARNA	67

Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund till vårt valda ämne som sedan leder fram till en problemdiskussion. Innan vår problemdiskussion definieras viktiga begrepp som har stor betydelse för vår uppsats. Problemdiskussionen resulterar i en problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. Även vilken målgrupp uppsatsen vänder sig till samt vilka avgränsningar vi gjort framkommer i detta kapitel.

Bakgrund

” Naturligtvis kan inte alla vara lika, tänka lika, agera lika.

Då blir $1+1=1$. ” (Alm, 1999:37)

Alm (1999) ställer sig den viktiga frågan, varför mångfald behövs i morgondagens företag. Hon anser att svaret på frågan är att organisationen då blir konkurrenskraftig. Hon menar vidare att företagen bör utnyttja de kunskaper och olikheter i sättet att tänka som de befintliga medarbetarna i företaget besitter. Företagen bör dessutom tillföra nya individer som gör att de individer som redan finns i företaget tänker bättre, låta de olika individerna komplettera varandra. Detta kan inte uppnås, enligt Alm, om de nya individerna tänker likadant som de som redan finns i företaget. Hon menar vidare att genom att blanda en grupp med olika perspektiv kan problem ses ur olika synvinklar och därmed generera en bättre lösning.

Mot bakgrund av Alms (1999) resonemang kring mångfald, tolkar vi begreppet som olikheter i kön, religion, ålder, utbildning, personlighet, sexuell läggning och etnisk bakgrund. Vi har dock valt att enbart studera genusaspekten av mångfaldsbegreppet. Detta då vi anser att förbättrad könsbalans för många företag kan vara första steget mot ökad mångfald. Debatten om kvinnor, deras plats i arbetslivet och jämlikhet mellan könen har pågått länge och är aktuell även idag.

Sverige sägs vara ett av världens mest jämställda länder. Trots detta menar den brittiska sociologen Cathrine Hakim att Sveriges arbetsmarknad är lika könssegrerad som den i Mellanöstern.

”I praktiken betyder det att hälften av de nordiska kvinnorna arbetar i kvinnodominerande yrken, jämfört med en fjärdedel i övriga industriländer” (Hakim, 2004)

Sedan urminnes tider har vi människor alltid haft en könsspecifik arbetsfördelning, enligt Moir och Jessel (1992), där kvinnan och mannen bidragit lika mycket till människans överlevnad. Murdock och Provost (Westberg-

Wohlgemuth 1996) ger exempel på typiska manssysslor som funnits över tiden, exempelvis har dessa varit att jaga, fiska, arbeta i skogen och bära fysiskt tunga bördor. De nämner även typiska kvinnliga arbetsuppgifter som ligger inom sex områden. Dessa områden är födoanskaffning, skötsel av hem, barn och sjuka samt undervisning och tillverkning av kläder.

Enligt Westberg-Wohlgemuth (1996) förknippas vissa yrken än idag med män och andra med kvinnor. Hon menar vidare att det beror på den så kallade könsmärkningsprocessen. Många av de föreställningar vi har, formas av påverkningsprocesser som inte är medvetet planerade. I dessa processer kopplas olika könsrelaterade egenskaper samman med vissa arbetsuppgifter och yrken. Alvesson och Billing (1999) delar denna uppfattning och menar att de flesta yrken är könsstämplade. Det leder till att vissa arbeten ses som lämpliga för män medan andra anses vara bättre lämpade för kvinnor. Även Moir och Jessel (1992) har liknande åsikter där de menar att det finns ett samband mellan manlighet, prestige och status. När traditionellt manliga arbetsuppgifter börjar utföras av kvinnor tappar dessa arbeten sin status i männens ögon.

Under 1960- och 1970-talen betonades, enligt Wennberg (1997), likheten mellan kvinnor och män. Det användes som ett argument för lika lön. Dock visar en motion till Riksdagen (1997/98 A:805) att många av dagens kvinnor fortfarande kämpar mot fördomar och diskriminerade attityder på arbetsmarknaden för att kunna hävda sin rätt till lika rättigheter och lika lön.

Under den senaste tiden har det, enligt Wennberg (1997), blivit alltmer vanligt att istället prata om olikheter mellan könen. Hon menar vidare att kvinnor kan bli oroliga vid denna ändring av debatt, då de tror att påvisning av olikheter könen emellan betyder en tillbakagång i kvinnans frigörelse från hemmet. Hon menar att det finns ett stort värde i att förstå olikheter mellan manligt och kvinnligt och om deras sätt att fungera i arbetslivet, så att hela den mänskliga resurs som finns på en arbetsplats kan användas. Detta resonemang ligger i linje med Alm (1999) som betonar vikten av olikheter på en arbetsplats för att nå bästa resultat.

Att det finns olikheter mellan könen, har lett fram till den aktiva debatt om jämställdhet som förs idag. Denna debatt har varit en bidragande faktor till att vi valt att undersöka genusaspekten av mångfald. Dagens jämställdhetsdebatt handlar mestadels om hur kvinnor har blivit diskriminerade på grund av sitt kön, trots att även männen i dagens samhälle blivit utestängda från vissa kvinnodominerande yrken, exempelvis barnomsorg. Roine Selind (Ivarsson, 2004), som är ordförande för Lärarförbundet i Malmö, tycker inte att lösningen är att genomföra positiv särbehandling. Han menar istället att problemet är att få män utbildar sig inom dessa yrken idag.

Nedanstående resonemang har likheter med Selinds åsikter (Ivarsson 2004), se ovan, men behandlar istället en bakomliggande orsak till att kvinnor är underrepresenterade inom vissa yrkeskategorier. Enligt ny statistik från Högskoleverket (Tofft, 2004) kan vissa företag få problem i framtiden med att attrahera kvinnliga medarbetare på grund av att allt färre kvinnor väljer att läsa på Lunds Tekniska Högskola. Höstterminen 2000 var andelen kvinnliga sökande nästan 27 procent. Inför höstterminen 2004 hade denna siffra sjunkit till knappt 24 procent. Enligt Lars Bengtsson (Tofft, 2004), ordförande i jämställdhetsgruppen på Lunds Tekniska Högskola, måste rekryteringsarbetet bli bättre. Mycket av information till de blivande studenter handlar om hur det är att läsa på Lunds Tekniska Högskola. Bengtsson har genomfört en undersökning bland unga kvinnor, där det visar sig att de har ett större behov att få veta vad de kan arbeta med när de är klara med utbildningen. Han menar därför att informationen måste bli bättre till de blivande studenterna. För att uppmuntra kvinnliga doktorander har jämställdhetsgruppen som förslag att institutioner skall få 100 000 kronor i bonus, för varje kvinnlig doktor institutionen genererar.

Debatten om jämställdhet har lett fram till lag inom områden som exempelvis rekrytering. Lagen lyder:

” När det på en arbetsplats inte råder i huvudsak jämn fördelning mellan män och kvinnor i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, skall arbetsgivaren vid nyanställning särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och försöka se till att andelen arbetstagare av det könet efter hand ökar.” (Höglund, 2002:452)

Vi tolkar denna lag som att det är av yttersta vikt att företag arbetar aktivt för att attrahera det underrepresenterade könet. Vid arbetet med att attrahera och rekrytera personal till företag, är kommunikation till marknaden viktig. Bjerser (1984) menar att det viktigaste med marknadskommunikation är att den förmedlar en sann bild av företaget. Den nyrekryterade kompetenta medarbetarens egna uppfattningar bör stämma överens med den bild företaget förmedlar genom sin marknadskommunikation, för att trivas och därmed stanna kvar i företaget.

Definition av begrepp

Då vi har valt att titta på kopplingen mellan marknadskommunikation, rekrytering och genus anser vi att det är viktigt att definiera dessa begrepp, utifrån hur vi valt att använda dem i vår uppsats.

Marknadskommunikation - Vi har valt att se marknadskommunikation som ett gemensamt begrepp för intern- och extern kommunikation på ett företag.

Rekrytering - Vi har valt att se rekrytering utifrån den externa kommunikationen, Den del av rekryteringen vi har valt att fokusera på handlar endast om hur företagen går tillväga för att attrahera framtida kvinnliga medarbetare.

Mångfald - Mångfald innebär exempelvis olikheter i kön, religion, ålder, utbildning, personlighet och etnisk bakgrund. Trots att vi enbart studerar genusaspekten har vi valt att behålla mångfald som begrepp. Som synonymt till mångfald används även heterogen arbetsplats.

Mansdominerade företag - Vi definierar mansdominerade företag som ett företag vars medarbetare till mer än hälften består av män.

Problemdiskussion

Vi började söka information för att se var vår uppsats kunde positionera sig i förhållande till befintlig forskning. Vår utgångspunkt då vi sökt tidigare forskning har varit rekrytering, genus och marknadskommunikation.

Den tidigare forskningen om rekrytering behandlar rekryteringsprocessens olika delar. Denna process undersöks exempelvis i Bergström (1998) och Lindström, Frosch, Palmér och Hermansson (2003). Lindström et al. beskriver bland annat hur en väl genomförd rekryteringsprocess kan leda till att lämpliga personer anställs.

Forskning om genus har gjorts av bland annat Westberg-Wohlgemuth (1996) som undersöker varför yrken blir könsmärkta genom det hon kallar könsmärkningsprocessen.

Även forskning som behandlar både genus och rekrytering har genomförts av exempelvis Gustafsson och Ljungquist (2001). Ett annat exempel på sådan forskning är Malmberg och Erheden (2002) som skriver om könets betydelse vid chefsrekrytering. Området gällande kvinnor i ledande positioner är till stor del utforskat, bland annat genom undersökningar i Europa, European Board Women Monitor 2004 (Granström, 2004) samt i resten av världen genom International Business Owners Survey (Brevinge, 2004).

Marknadskommunikation har i tidigare forskning främst behandlats ur ett reklamperspektiv, genom marknadsföring av en produkt eller ett varumärke. Ett exempel på sådan forskning har genomförts av Norström och Karlén (2002). Den behandlar kommunikationen av ett varumärke till ungdomssegment.

Forskning som kombinerar både rekrytering och marknadsföring har gjorts av Laurell, Hartzén och Larsson (2004). Den visar att företagen sänder ut budskap till marknaden genom både intern- och extern marknadsföring.

Den tidigare forskningen påvisar, enligt oss, att det ännu finns outforskade delar inom områdena rekrytering, genus och marknadskommunikation. Framst anser vi att kopplingen mellan dessa tre områden saknas. Vi vill inte lägga fokus på enbart manligt och kvinnligt i vår studie, utan vi anser att samtliga tre valda områden är av lika stor betydelse. Med detta som grund följer en diskussion som visar att denna koppling är av största vikt och att vår uppsats är ett bidrag till detta outforskade område.

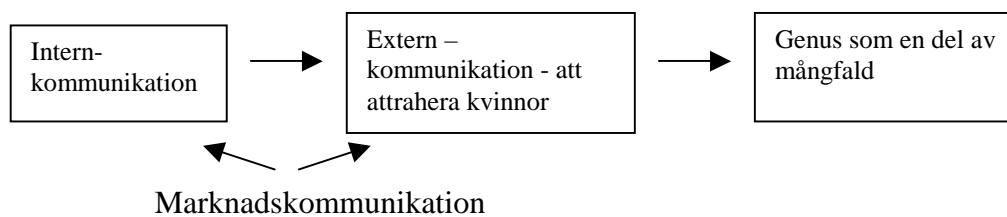
För att företaget skall fungera effektivt blir det allt viktigare att förstå att organisationen och dess interna och externa aktiviteter hör samman i ett system. Detta stöds av Normann (2000) som menar att intern- och extern marknadsföring är starkt sammanlänkade. Enligt Normann är syftet med intern marknadsföring bland annat att motiverad och professionell personal ger en sann bild av företaget samt att rekrytering underlättas. Weatherill (1997) menar att företagets profil handlar om hur företaget vill vara och hur det därmed vill uppfattas av allmänheten. Image däremot är den bild allmänheten har av företaget.

Ett exempel från arbetsmarknaden är bemanningsföretaget Poolias vice koncernchef Susanne Nyström (2003), som i en artikel menar att det är allmänt känt bland kvinnor i näringslivet vilka mansdominerade företag kvinnor inte bör arbeta på. Hon menar vidare att dessa företag kan få problem med rekrytering av kvinnor. Ett problem kan enligt oss vara, att de inte har lyckats kommunicera fördelen med en heterogen arbetsplats inom organisationen. Vi menar vidare att samma budskap därmed omedvetet kommuniceras utåt till allmänheten.

Enligt Blomqvist (Alvesson & Billing, 1999) är det av största vikt att främja heterogena arbetsgrupper då de oftast är mer produktiva och effektiva än homogena arbetsgrupper. Han menar vidare att lärande främjas i en grupp med mångfald. Vår omvärld är i en ständigt föränderlig process och dessa snabba förändringar kräver en lärande organisation. Tanken om heterogena arbetsplatser stöds även av Riksdagen som i en motion om jämställdhet (1997/98:A:805) menar att kvinnors erfarenheter och värderingar behövs inom alla yrkesområden och befattningar. Detta styrker vårt tidigare resonemang gällande beslutet att behandla genus som en del av mångfald.

Trots att kvinnor idag ofta har hög och relevant utbildning har de svårt att komma in i företag som är förknippade med typiska mansdominerade yrken, enligt Ahrnborg-Swenson (1997). Hon tycker att det är förvånande att företag inte

anställer fler kvinnor och på så sätt få en bredare kompetens när kvinnor med rätt egenskaper finns att tillgå. Moir och Jessel (1992) delar hennes åsikt och menar att män och kvinnor för med sig olika kunskaper och färdigheter till arbetsplatserna och att det vore klokt att kombinera dessa på ett konstruktivt sätt. Enligt oss, är det därför viktigt för företagen att upptäcka de kvinnor på marknaden som besitter den kompetens som efterfrågas av företagen. För att attrahera dessa kvinnor till mansdominerade företag bör stor vikt läggas på utformningen av samstämmig marknadskommunikationen, det vill säga koppling mellan intern- och extern kommunikation. För att knyta samman och tydliggöra vår diskussion ovan med vårt fortsatta resonemang följer nedan en modell.



Problemformulering

Ovanstående problemdiskussion leder fram till vår huvudfråga: *Vad bör ansvariga på mansdominerade företag tänka på vid utformning av sin marknadskommunikation, då de önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare?*

För att kunna besvara vår huvudfråga har vi delat upp frågan i tre arbetsfrågor:

Hur kan mansdominerade företag utforma sin interna kommunikation för att den på ett positivt sätt skall speglas utåt?

Hur kan mansdominerade företag utforma sin externa kommunikation för att attrahera framtida kvinnliga medarbetare?

Vilka fördelar kan mansdominerade företag få genom att attrahera fler kvinnliga medarbetare och därmed öka företagets mångfald?

Syfte

Syftet med vår undersökning är att ge förslag på vad ansvariga på mansdominerade företag bör tänka på vid utformningen av sin interna- och externa kommunikation samt hur dessa kan samverka då mansdominerade företag önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare.

Målgrupp

Vi riktar oss främst till lärare och studenter vid ekonomiska högskolor och universitet. De studenter som läst marknadsföring och/eller organisation torde vara de som har mest intresse av vår uppsats. Vår förhoppning är även att vi skall kunna bidra med inspiration och kunskap till mansdominerade företag som önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare.

Avgränsningar

Den del av rekryteringsprocessen som handlar om när företaget intervjuar och utvärderar personalen kommer vi inte gå in på i vår uppsats. Vi kommer inte heller behandla den del av rekryteringsprocessen som gäller individen efter anställning. Vi kommer därför enbart fokusera på den del av rekryteringsprocessen som handlar om att attrahera.

Vi har valt att förstå problematiken genom att genomföra en fallstudie. Då vårt fallföretag har kontor i olika städer i Sverige har vi geografiskt avgränsat oss till deras Malmö kontor.

Vi har valt att studera enbart genusaspekten av mångfaldsbegreppet då vi anser att det är mest relevant för vårt problem. Vi kommer inte heller att ta upp den omvända problematiken med att attrahera män till kvinnodominerade yrken. Detta då vi inte vill ha en alltför bred frågeställning och då vårt valda fallföretag försöker få in fler kvinnliga medarbetare i sitt mansdominerade företag.

Vi kommer inte att behandla kvotering då vi anser att detta inte är en tillfredsställande lösning på ett komplext problem. Detta stöds av Alm (1999) som menar att fokusering på enbart procentandelar inte är en varaktig lösning.

Metod

Inledningsvis i metodkapitlet beskrivs gruppmedlemmarna. Detta efterföljs av de metodval och angreppssätt vi valt för att kunna besvara vår problemformulering. Vi redogör även för vårt tillvägagångssätt vid insamling av data.

Gruppmedlemmar

Vi inser, att då vår grupp består av tre kvinnliga studenter kommer möjligtvis vissa delar av vår uppsats färgas av detta faktum. Givetvis kommer vi att försöka vara objektiva då vi tolkar den data vi samlat in, men det är naivt att tro att något sådant skulle vara fullt möjligt. Detta stöds av Malhotra (2003) som menar att det är svårt att vara objektiv i sin studie. Istället finns det en tendens att de som genomför undersökningen är subjektiva i sitt sätt att tänka och tolka den information de får.

Valet att göra en fallstudie

Fallstudie är, enligt Merriam (1994) en metod som används för att systematiskt studera en företeelse. I denna företeelse studeras flera olika variabler. Enligt Merriam (1994) kan en fallstudie kännetecknas av att den svarar på frågor som exempelvis, på vilket sätt och varför. Den har också en låg grad av kontroll då situationen inte skall påverkas utan studeras. Vi anser att denna låga grad av kontroll enbart är positiv, då vi vill studera ett fenomen i verkligheten utan att på något sätt manipulera situationen och därmed resultatet.

Dessutom måste ett avgränsat område anges för att forskaren skall veta exakt vilket område som skall studeras. Detta avgränsade område kan exempelvis väljas för att det är viktigt och intressant att studera. Vi har därför valt att göra en fallstudie på Enea Systems AB och deras Malmökontor. Anledningen till att valet föll på detta företag var att de hade en artikel i Sydsvenskan (Nilsson, 2004) som handlade om att de efterfrågade fler kvinnliga medarbetare för att förbättra könsbalansen på företaget. Artikeln fångade vår uppmärksamhet då den stämde bra in på det problem vi valt att studera. Enea Systems AB menar i artikeln att arbetsklimatet blir bättre och kreativiteten ökar då könsbalansen förbättras. Deras syn på problemet gjorde att vi fann företaget intressant att undersöka närmare. Vi hade ingen tidigare kännedom eller erfarenhet av Enea Systems AB. Företaget arbetar idag för att attrahera fler kvinnliga medarbetare genom bland annat tjejaftnar och nätverk för kvinnliga studenter. Företaget kontaktades och efter godkännande av företagets affärsområdeschef Thomas Goréus var de intresserade av att ställa upp på intervjuer. Med anledning av detta undersöktes det inte vidare om andra lämpliga företag fanns att tillgå. Denna uppsats skall dock inte ses som ett konsultarbete på uppdrag av Enea Systems AB.

Vårt val att endast använda oss av ett fallföretag beror på att vi ville undersöka deras specifika situation på djupet. Att arbeta på detta sätt är något som även Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) förespråkar. De menar vidare att en sann fallstudie kräver utförlig data om den process som är aktuell för utredaren. Det kan leda till ett accessproblem, det vill säga problem med att få fram empirisk data. Några av problemen kan vara att forskaren inte vet vilken fakta som är relevant för undersökningen, hur viktig data skall samlas in, vilka personer som innehar denna viktiga information samt hur de data som samlats in skall tolkas. Då vi är medvetna om att accessproblem förekommer i fallstudier, anser vi oss kunna minimera våra misstag, genom ökad kunskap om bakgrundsfakta till problemet, datainsamlingsmetoder och tolkningssätt. Dock är vi till viss del beroende av företaget då det gäller att få tid till intervjuer och tillgång till information.

Val av undersökningsansats

Kvalitativ forskning

Enligt Merriam (1994) inriktar sig kvalitativa fallstudier på insikt, upptäckt och tolkning snarare än hypotesprövning. Vi har för avsikt att studera situationen på Enea Systems AB för att sedan tolka resultatet och även ge förslag på eventuella förbättringar, varför en kvalitativ metod anses lämplig.

Den kvalitativa metoden är enligt Jacobsen (2002) en öppen metod där informationen studeras först efter att den samlats in. Uppgiftslämnaren får under insamlingsstadiet styra informationen i möjligaste mån. Vi anser att en sådan metod gör att vi kan få fram viktig information från varje enskild uppgiftslämnare. Vi vill inte begränsa uppgiftslämnaren genom att i förväg bestämma exakt vad som skall besvaras. Jacobsen (2002) menar att denna metod är väldigt flexibel. Det anser vi är en viktig fördel då vi har möjlighet att göra förändringar under undersökningens gång då den information vi får beror på uppgiftslämnaren eller på situationen som studeras. Vi måste kunna anpassa oss efter varje enskilt fall.

Den kvalitativa metoden beskriver och försöker förstå det undersökta, enligt Jacobsen (2002). Vi önskar gå på djupet av vårt problem vilket är möjligt med en kvalitativ metod. Vi har upptäckt ett fenomen i verkligheten som vi önskar studera närmare. Detta gör att den kvalitativa metoden anses vara relevant för vår uppsats då den ger oss mer innehållsrik information för att kunna besvara vår problemformulering.

Nackdelen med en kvalitativ studie, enligt Jacobsen (2002) är att den är resurskrävande eftersom personliga intervjuer tar lång tid. Vi ser inte detta som en

nackdel då vi har för avsikt att intervjua ett begränsat antal respondenter och istället få en djupare förståelse av problemet genom dessa intervjuer. Det stämmer in med Patel och Davidson (2003) som menar att en smal och djup undersökning ger en mer nyanserad bild. Enligt dem genomförs en kvalitativ studie exempelvis i form av intervjuer eller genom observation av en grupp.

Induktivt angreppssätt

Enligt Jacobsen (2002) går det induktiva angreppssättet ut på att forskaren först studerar empirin. Eftersom vi upptäckte ett fenomen i verkligheten väljer vi att gå ut och undersöka detta först, utan att vara låsta vid några teorier. Vi har för avsikt att få en bred bild av situationen för att sedan kunna koppla den till relevanta teorier. Risken är annars att forskaren tenderar att bara uppmärksamma data som stärker befintliga teorier vilket kan leda till att viktig information inte uppmärksammas. Då vi är måna om att få så mycket relevant information som möjligt för att kunna besvara vår problemformulering på bästa sätt, anser vi att det induktiva angreppssättet är relevant.

Vi menar att det är i det närmaste omöjligt att inte ha någon som helst förkunskap om ett problem. Detta stöds av Jacobsen som menar att kritiken mot det induktiva angreppssättet är, att det är svårt att ha ett helt öppet sinne då förkunskap om problemet redan finns. Det kan därför vara svårt att ta till sig all information, varför insamling av data kan sägas vara begränsad. Dock menar vi att genom att använda det induktiva angreppssättet är vi så öppna som möjligt för att kunna ta till oss ny data.

Deskriptiv ansats

Deskriptiv forskning används, enligt Merriam (1994), för att beskriva och förklara snarare än att förutsäga ett fenomen som baseras på orsak och verkan. Hon menar vidare att det deskriptiva angreppssättet även används då undersökningsobjektet inte manipuleras utan istället studeras så som de är. Vi använder oss av ett fallföretag för att kunna undersöka vårt problem på ett verkligt fall. Då vi vill få en autentisk bild av verkligheten kommer ingen manipulation att ske.

Merriam (1994) menar att deskriptiva studier oftast är induktiva då det är omöjligt att få tag i alla relevanta variabler i förväg. Hon menar vidare att en fallstudie med deskriptiv karaktär visar på komplexiteten i en situation. Som vi nämnt tidigare är detta ett komplext problem som kräver djupgående studier. Undersökningen kan alltså sägas vara främst deskriptiv, men då vi även har för avsikt att ge förslag på förbättringar kan den till viss del också sägas vara normativ, enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001).

Datainsamling

Det är viktigt att vara kritisk mot den information vi får genom litteratur, artiklar, uppsatser och intervjuer, detta enligt Eriksson (2001). Han menar att källkritik är en urvalsmetod, då den information som samlas in bedöms och det som inte är relevant rensas bort. Detta har vi haft i åtanke då vi har tolkat vårt empiriska material och övrig data.

Primärdata

Vid kvalitativ metod är de viktigaste typerna av primärdata, enligt Jacobsen (2002), öppna individuella intervjuer, gruppintervjuer och observationer. Primärdata utgör en stor del av den information som ligger till grund för vår analys, då vi har valt att använda oss av en fallstudie. Vi har valt att intervjua sju personer på Enea Systems AB. Syftet med intervjuerna är att få en ökad förståelse av problemet för att sedan kunna analysera materialet utifrån valda teorier samt ge förslag på eventuella förbättringar.

Intervjuer

Holme och Solvang (1997) menar att fördelen med en kvalitativ intervju är att den till stor del liknar ett vanligt samtal. Forskaren utövar minst styrning av respondenten vid denna intervjuform då respondenten själv har möjlighet att påverka samtalets utveckling. Vi menar att denna datainsamlingsmetod ger information som kan vidareutvecklas genom att vi har möjlighet att ställa följdfrågor för att på så sätt få en bättre förståelse av det intervjupersonen förmedlar.

Jacobsen (2002) menar att det är lämpligt att ställa följdfrågor om intervjupersonen kommer in på ett intressant ämne som vi vill veta mer om eller om något är oklart. Han menar vidare att det är viktigt att ställa följdfrågor, trots att intervjupersonen inte bör avbrytas i särskilt stor utsträckning. Av de medarbetare vi önskade intervjua, hade några av dem inte möjlighet att medverka i vare sig personliga intervjuer eller telefonintervjuer, då de var ute hos kunder och stressade inför jul- och nyårsledigheten. Vi valde därför att ställa intervjufrågorna via e-post, då vi ansåg att denna lösning var den bästa. Vi genomförde tre personliga intervjuer och fyra intervjuer per e-post. En nackdel med intervjuer via e-post var att möjligheten att ställa följdfrågor inte längre fanns i samma utsträckning. Efter samtliga intervjuer hade vi dock möjlighet att återkomma om något var oklart.

Angående e-postintervjuerna fick vi vid ett tillfälle kontakta Thomas Goréus för att be honom att påskynda svaren som medarbetarna skulle e-posta till oss. Dessutom fick vi återkomma till en respondent då en av frågornas svar föll bort ur dokumentet. Efter att vi hade sammanställt empiridelen e-postade vi ut

dokumentet till samtliga respondenter för att få eventuella kompletteringar, undvika tolkningsfel samt få godkännande för publicering. Detta godkännande var av stor vikt för vårt fortsatta analyseringsarbete. Samtliga respondenter var anonyma i detta dokument varför vi inte såg någon risk med att svaren skulle påverkas. Under våra intervjuer fick vi starka indikationer på att medarbetarna stod nära sin chef och inte hade några problem med att han, liksom de övriga, fick ta del av samtliga svar. De kompletteringar vi gjorde efter respondenternas påpekanden, handlade endast om faktafel angående exempelvis företagets verksamhet.

Jacobsen (2002) påpekar att olika grad av öppenhet i utformningen av intervjumallen kan ha stor betydelse för hur samtalet utvecklas. Vanligtvis är intervjun strukturerad till en viss grad. Den intervjuform vi ansåg var lämpligast för vårt ändamål var semistrukturerade intervjuer (May, 2001) där frågorna är specificerade i förväg men där möjlighet ges att frånga mallen för att fördjupa svaren. Vi ansåg att en viss form av strukturering var lämplig för att vi skulle hålla oss till problemet. Det underlättade också då vi sedan skulle analysera materialet.

Vi ansåg även att det var viktigt att lämna ut intervjuguiden i förväg till respondenterna så de hade möjlighet att förbereda sig. Holme och Solvang (1997) menar att det är viktigt att intervjupersonen vet vad han/hon deltar i eftersom intervjusituationen bygger på frivillighet. Först då kan den tillit som är nödvändig för att intervjusituationen skall fungera uppnås.

Urvalet av intervju personer är viktigt för att få den information vi efterfrågar. Enligt Holme och Solvang (1997) sker därför inte urvalet slumpmässigt eller tillfälligt. Urvalet görs istället utifrån i förväg uppställda kriterier. Målet är att få så stort informationsinnehåll som möjligt genom att dels ha en stor variation i urvalet och dels genom att använda sig av intervju personer som antas inneha den information vi efterfrågar. Problemet är då att dessa personer kan ge en övertygande men förvrängd bild. För att få variation i urvalet valde vi att intervjua personer ur både ledning, befintliga medarbetare samt potentiella medarbetare. Detta då vi tror att de kan ha olika syn på problemet och även uppleva det på olika sätt. Vi strävade även efter att ha en jämn fördelning vad gäller kön på de personer vi önskade intervjua. Vi menar att det kan vara en viktig faktor då uppsatsens grundproblem handlar om genus och då vi utgår från att kvinnor kan ha andra synpunkter än män. Intervjuerna med de potentiella medarbetarna har vi valt att inte redovisa i denna uppsats, då dessa intervjuer endast användes som en förundersökning inför vårt val av fallföretag.

Vi har själva kontaktat några av de personer som vi önskade intervjua men på grund av praktiska svårigheter att välja ut fler lämpliga medarbetare, har Thomas

Goréus, affärsområdeschef Öresund, fått ge förslag på personer. En risk med det kan vara att enbart de medarbetare som har en positiv inställning till företaget blev utvalda. Jacobsen (2002) menar att olika urvalsmetoder kan kombineras och här har vi till viss del använt oss av en form av snöbollsmetod då Thomas Goréus fick föreslå några av de personer vi sedan intervjuade via e-post. Vi anser att de val vi gjort hjälper oss att få den information vi behöver för att kunna besvara vår problemställning.

Enligt Jacobsen (2002) är personliga intervjuer resurskrävande dels gällande själva intervjuerna, men även att transportera sig till intervjupersonerna. Vi har dock valt personliga intervjuer, i de fall det var möjligt, då Jacobsen (2002) även menar att personer tycks ha lättare att tala om eventuella känsliga ämnen då den personliga kontakten ökar, vilket den gör vid intervju, ansikte mot ansikte. Personliga möten underlättar också för oss som genomför intervjun genom att vi kan utläsa respondentens gester och miner och därmed se hur långt vi kan gå i en känslig fråga. För att de skulle känna sig bekväma med situationen och för att vi skulle få en bättre bild av Enea Systems AB, valde vi att genomföra våra tre personliga intervjuer på företagets kontor i Malmö. Intervjuerna varade i cirka en timme. Vi gjorde valet att först intervju Thomas Goréus, affärsområdeschef Öresund, för att få en helhetsbild av företaget sett från ledningens perspektiv. Vi intervjuade sedan medarbetare, konsulter, för att se företaget ur deras perspektiv. Vad som var intressant att undersöka var om ledningens och de anställdas åsikter om företaget stämde överens.

Halvorsen (1992) menar att en negativ effekt av personliga intervjuer är den så kallade intervjuareffekten vilket innebär att respondenten har möjlighet att iaktta hur den som intervjuar reagerar på olika svar. Risken finns då att respondenten försöker svara på ett visst sätt för att inte verka okunnig eller för att ge ett gott intryck. Detta kan enligt Holme och Solvang (1997) undvikas genom att betona att det är respondentens personliga åsikter som efterfrågas, samt genom att ha olika infallsvinklar på hur frågorna ställs så att respondenten inte skall kunna utläsa något mönster.

Vi kommer ha intervjuareffekten i åtanke då vi analyserar vårt material samt anstränga oss för att försöka uppfatta stämningen under intervjuerna. Här har vi som intervjuar en viktig roll för att få respondenten att känna förtroende för oss och därmed svara sanningsenligt. Då vi inte haft någon personlig kontakt med de fyra medarbetare som fick intervjufrågorna via e-post har de inte heller blivit påverkade av vårt sätt att reagera varmed intervjuareffekten har minskat.

Med bakgrund av de förutsättningar Jacobsen (2002) menar är mest lämpliga vid intervjuer valde vi individuella intervjuer framför gruppintervjuer. Vi är

framförallt intresserade av den enskilda individens synpunkter samt hur individen tolkar och uppfattar ett visst fenomen.

Observationer

Enligt Svenning (1997) kan en observation kopplas till ett normativt syfte då dessa kan användas vid fastställande av vissa karaktäristiska beteenden. Det leder till att förslag på alternativa handlingar kan utformas för att förbättra situationen. Jacobsen (2002) menar att genom en observation finns möjlighet att se vad individerna faktiskt gör och inte bara vad de säger sig göra. Detta beteende sker ofta i ett visst sammanhang.

Enea Systems AB hade en monter under ARKAD, Lunds Tekniska Högskolas arbetsmarknadsdag. Innan observationsundersökningen gjorde vi ett antal val. Då vi ville undersöka företagets externa kommunikation i praktiken, det vill säga hur Enea Systems AB försökte attrahera framtida medarbetare, valde vi att göra en dold observation. Enligt Jacobsen (2002) finns det då ingen anledning att de som observeras uppträder onormalt eftersom de inte vet om att de iakttas. Vi valde att observera Enea Systems AB och dess besökare under samma tidpunkt under de båda arbetsmarknadsdagarna. Vi ansåg att tillströmningen borde vara ungefär lika stor vid samma tidpunkt, vilket var av stor vikt då vi bland annat observerade hur många kvinnor som kom fram för att ställa frågor till Enea Systems AB. Holme och Solvang (1997) påpekar att observatören ställs inför ett etiskt problem vid dold observation då de som observeras inte är medvetna om det. Vi såg dock inte vår observation som etisk inkorrekt då vi inte lyssnade på vad som sades vid samtalen mellan företagsrepresentanterna och studenterna. Vi stod en bit bort då vi endast ville observera situationen.

Enligt Jacobsen (2002) finns ytterligare val att ta ställning till innan observationen genomförs. Dessa val är om vi som observerar på något sätt skall delta eller inte, var, när och under vilken tid observationen skall ske samt hur vi skall få tillgång till dem vi önskar observera. På arbetsmarknadsdag är framförallt tanken att studenter skall gå fram till olika företag för att få veta mer om företaget och om företaget är i behov av personal etcetera. Då vi kände att vi inte hade tillräcklig kunskap för att kunna föra ett sådant samtal valde vi att inte delta aktivt i observationen. Vi hade inte någon direkt möjlighet att välja var och när observationen skulle ske då ARKAD tilldrog sig under två dagar. När vi bestämde under vilken tid observationen skulle ske valde vi att vara där 12:45- cirka 14:00 båda dagarna. Denna tid valdes då vi ville att det skulle vara många besökare och därmed stor aktivitet i montern hos Enea Systems AB. Antalet besökare under denna tid underlättade även vår dolda observation. Vid 14-tiden blev det relativt glest med besökare under dag ett och under dag två avslutades arbetsmarknadsdagarna klockan 14. Vi beslutade därför att avbryta vår

observation vid denna tidpunkt. Tillgång till dem vi önskade observera var heller inga problem eftersom de befann sig på arbetsmarknadsdagarna för att marknadsföra sig.

Sekundärdata

Enligt Rienecker och Jørgensen (2002) utgör relevant sekundärdata basen för det som skall studeras och ligger till grund för vår uppsats position i förhållande till tidigare forskning. Efter att problemställningen utformats är uppgiften, enligt Halvorsen (1992) att ta reda på vad som redan fanns tillgängligt. Vi har undersökt uppsatser som behandlar marknadskommunikation, rekrytering och genus. Vi har även lånat diverse böcker för att få en grund att stå på gällande kvinnor och deras plats i samhället under historiens gång samt även för att förstå fördelar med mångfald. Den forskning som redan finns har hjälpt oss att förstå bakgrunden till vårt problem men har inte varit direkt applicerbar på just vår problemformulering varför vi till stor del använt oss av primärdata. För att få en bättre uppfattning om vårt fallföretag Enea Systems AB och dess organisation har vi studerat deras hemsida och annan information om företaget, exempelvis nyhetsblad och företagspresentationen från ARKAD.

Enligt Halvorsen (1992) skrivs processdata utan tanke på att den ska vara användbar i forskningssyfte, därför bör även den granskas kritiskt. Vi har använt oss av processdata i form av exempelvis tidningsartiklar och riksdagsmotioner. Utifrån processdatan har vi satt oss in i den aktiva debatt som pågår om jämställdhet på arbetsmarknaden.

Empiri

Inledningsvis i empirikapitlet beskrivs vårt fallföretag, Enea Systems AB och dess verksamhet. Därefter kommer en sammanställning av intervjuer med företagets ledning och personal. Kapitlet avslutas med en observation av företaget.

Enligt Merriam (1994) vill forskaren vid en fallstudie ha en så bra och detaljrik beskrivning och analys som möjligt av situationen. Risken är dock att forskaren i slutet inte har tid eller resurser att analysera all information. Vid en sådan eventuell analys kan resultatet bli alldeles för långt och detaljrikt. Enligt Merriam är det upp till varje enskild forskare att lösa detta dilemma.

Vi har sammanställt det mest intressanta som kommit fram vid intervjuerna och observationen. Vid sammanställningen har vi valt att använda de ord och uttryck som respondenterna använde. Detta då vi inte vill tolka och vinkla det som sagts. Vi har valt att inte nämna individernas namn i vår sammanställning utan bara valt att benämna dem kvinnlig respektive manlig medarbetare. Detta då vi vill förmedla en helhetsbild av hur medarbetare upplever företaget samt då vi anser att vem som exakt säger vad inte är relevant för resultatet.

Enea Systems AB

Enea (hemsida, 2004) grundades 1968 av fyra teknologer från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. 1989 noterades bolaget på Stockholmsbörsen och är numera noterat på Attract-40 listan. De har en stark marknadsposition inom utveckling av tekniska system för industrin. Sedan 80-talet har de kunder som Ericsson och ABB.

Enea Systems AB är en del av Enea koncernen. De har sitt huvudkontor i Täby men även kontor i Malmö och Linköping. Enea Systems AB levererar lösningar, konsulttjänster och utbildning inom produkt- och systemutveckling. Konsultuppdragen kan omfatta allt från några timmars insatser till totalåtaganden. Företaget erbjuder även utbildning av kundernas personal, mentorskap och förstudier. Bland de medarbetare som arbetar med konsultuppdrag inom, Enea Systems AB, har flertalet civilingenjörsutbildning.

Företaget beskriver sig själva som innovativa inom sin bransch och deras mål är att vara marknadsledande inom utveckling av avancerade system. De har en erfaren testorganisation som gör att kundernas utvecklingskostnader minskar och kvaliteten på slutprodukten ökar.

Enea Systems AB försöker rekrytera fler kvinnor till det mansdominerade företaget. Företaget hade en artikel i Sydsvenskan (Nilsson, 2004) med rubriken

”Drag efter kvinnor på manligt jobb”. Bakom artikeln stod tre av de kvinnliga konsulterna på Enea System AB, Anna Persson, Annika Brobach och Malin Anselmsson samt Affärsområdeschef för Öresundsregionen, Thomas Goréus. Idag är det endast sju procent av totalt sjuttio anställda som är kvinnor, men de vill gärna se fler kvinnor i företaget. I artikeln menar de att arbetsklimatet blir bättre då både kvinnor och män finns på arbetsplatsen.

Personalidén (hemsida, 2004) hos Enea Systems AB har ett klart budskap vad gäller spridning bland personalen i fråga om kön, ålder, bakgrund och erfarenhet. De menar också att fritid, familjelivet och andra åtaganden är av stor vikt. Företaget tillämpar olika åtgärder för att få det mer jämställt, exempelvis uppmuntrar de nyblivna föräldrar, av båda könen, att vara barnlediga. Andra positiva aspekter på personalpolitiken är att övertidsersättning kan utbetalas kontant, de har extra ledighet, exempelvis mellan jul och nyår, samt att Enea Systems AB har en egen föräldraförsäkring (Nilsson, 2004). Den innebär att Enea Systems AB betalar 80 procent av lönen i sex månader för alla som tjänar under 45 000 kronor i månaden.

Intervjupersoner

Thomas Goréus, Affärsområdeschef Öresund, ansvarig för Enea Systems AB. Han arbetar även med företagets största kunder. Efter civilingenjörsexamen inom elektroteknik från Lunds Tekniska Högskola, började han arbeta på Enea Systems AB 1996 och tillträdde som konsultchef 1998.

Annika Brobach, konsult med civilingenjörsexamen inom elektroteknik från Lunds Tekniska Högskola. Hon började på Enea Systems AB 1982. Under sin tid på företaget har hon arbetat med programmering, projektledning och undervisning.

Anna Persson, konsult med civilingenjörsexamen inom datateknik från Lunds Tekniska Högskola år 2001. Hon började arbeta på Enea Systems AB samma år och arbetar med programmering.

Peter Sandelin, konsult på Enea Systems AB sedan mars 2000, där han arbetar med programmering, är teknisk expert samt högskoleansvarig.

Malin Anselmsson, konsult. Hon började på Enea Systems AB januari 2000 och arbetar med processer, metoder, projektledning och uppföljning.

Michael Templin, konsult. Han har arbetat på Enea Systems AB sedan oktober 1999 och sysslar främst med mjukvaruutveckling

Jessica Ohlsson, konsult på Enea Systems AB sedan 1998 och arbetar för tillfället som delprojektledare.

Intern kommunikation

Chefen berättar att Enea Systems AB är uppdelat i tre olika affärsenheter. På detta sätt skapas närmre kontakt mellan anställda och chefer och enligt honom, underlättas därmed kommunikationen. Kommunikationen anses vara bra på Enea Systems AB, men den kan alltid förbättras, anser samtliga respondenter. De menar vidare att det kan bero på att många av medarbetarna arbetar med konsultuppdrag och befinner sig ute på olika företag. Medarbetarna har två olika e-postadresser som hänvisar till varandra så att de alltid kan bli nådda. Chefen berättar vidare att mycket av informationen på företaget förmedlas genom nyhetsbrev, telefonkontakt och genom att anställda pratar med varandra både på arbetet och privat. En gång i månaden anordnas frukostmöten för samtliga anställda. Affärsområdesmöten har de också en gång i månaden. Enligt chefen är risken med många mötesdeltagare, att kommunikationen till största del blir en monolog.

Enligt samtliga anställda finns det dock en fungerande tvåvägskommunikation, en dialog, inom företaget och de anställda känner att det är lätt att tala med cheferna. Chefen beskriver företaget som relativt litet och att de anställda har bra kontakt med varandra, då informationen kan komma fram genom olika kanaler.

På Enea Systems AB arbetar de hårt för att skapa en bra stämning. Stämningen anses av de anställda vara öppen och otvungen. ”Alla verkar både glada och stolta över att jobba på Enea” säger en av de kvinnliga medarbetarna. En manlig medarbetare menar att arbetsformerna påverkar stämningen negativt då de är mycket ute hos kunder. Flera av de anställda på Enea Systems AB berättar att de umgås även privat. Chefen berättar att efter affärsområdesmötena anordnar företaget middag och vid två tillfällen varje år åker samtliga anställda på Enea Systems AB på konferens. De åker iväg under ett par dagar och resmålet varierar, både inom Sverige och till utlandet.

Då det gäller förändringar anses Enea Systems AB, av samtliga respondenter, vara en lätt organisation att förändra. En av de kvinnliga medarbetarna menar att det alltid är enkelt att genomföra en förändring när det gäller en positivt sådan. En stor del av personalen gillar snabba förändringar och vill gärna vidga sina vyer. En kvinnlig medarbetare tror att konsulter kan vara mer öppna för förändringar då de arbetar mycket ute bland kunderna och därför ofta byter arbetsmiljöer.

Chefen berättade att organisationen är relativt platt med få chefer, vilket leder till att karriärmöjligheterna är få inom företaget. De chefer som finns på Enea Systems AB är unga och trivs mycket bra vilket stänger den karriärvägen. En

kvinnlig medarbetare menar att en möjlighet till karriär finns genom att bli specialist, vilket oftast slutar med att konsulten går över till kundens företag och gör karriär där. Enligt chefen fokuserar företaget på personlig utveckling istället för på karriär. Han menar att kompetensutveckling är ett krav och varje anställd har en personlig utvecklingsplan som skall uppfyllas.

Chefen berättade att Enea Systems AB kommer att växa och under 2005 kommer nyrekrytering att ske. En negativ aspekt, enligt honom, är att en större organisation ofta har en mer hierarkisk struktur, vilket påverkar lönsamheten negativt.

Extern kommunikation

Respondenterna berättar att Enea Systems AB marknadsför sig utåt bland annat genom annonser, evenemang, arbetsmarknadsdagar, teknikseminarier, sponsring och media. Chefen berättade om deras sponsring av "Datatjej" som är ett nätverk för kvinnliga teknologer på Lunds Tekniska Högskola samt "Tjejer på Teknis" ett projekt som vill uppmuntra fler gymnasietjejer att välja tekniska utbildningar. En manlig medarbetare påpekar att företaget är aningen anonymt på arbetsmarknaden och att det är få som känner till Enea Systems AB. Företaget måste därför, enligt samma manliga medarbetare, göra mer för att synas.

Chefen och två kvinnliga medarbetare ger ett exempel på hur företaget marknadsförde sig via media med en artikel i Sydsvenskan (Nilsson, 2004). De berättar vidare att bakgrunden till denna artikel var att Sydsvenskan hade en artikelserie om kvinnor i mansdominerade yrken som blev uppmärksammas av affärsområdeschefen Thomas Goréus. När företaget skulle ha sin tjejafton ringde han därför upp Sydsvenskan och berättade detta. Tanken var, enligt honom, att artikeln skulle stärka det Enea Systems AB vill förmedla. Enligt samtliga respondenter fick artikeln mycket uppmärksamhet, dels av företagets kunder men också av studenter och allmänheten. En av de kvinnliga medarbetarna menar att effekten av artikeln ännu inte syns, men ett annat företag har gjort en liknande artikel i samma tidning, där VD:n var en före detta "Enean". Detta visar enligt samma kvinnliga medarbetare tydligt att artikeln om Enea System AB har uppmärksammas, samt ses som positiv.

Ett annat sätt att marknadsföra Enea Systems AB sker, enligt en av de kvinnliga medarbetarna, genom de anställda då de som konsulter är företagets "levande reklampelare" och företagets budskap förmedlas genom mun-till-mun metoden.

Evenemang anordnade av Enea Systems AB är företagskvällar och tjejaftnar. En av de kvinnliga medarbetarna berättar om företagets tjejaftnar, som sker ungefär en gång per år, då inbjudna tjejer blir hämtade med buss från Lunds Tekniska

Högskola. I företagets lokaler i Malmö blir de mottagna av kvinnliga företagsrepresentanter. De äter middag tillsammans och de anställda berättar bland annat hur det är att arbeta på Enea Systems AB, hur det är att vara konsult samt hur anställda kan kombinera arbete med familjeliv. De inbjudna studenterna får möjlighet att ställa frågor, dessa handlar ofta om attityder till kvinnliga konsulter och hur de bemöts, hur det är att arbeta på ett mansdominerat företag samt allmänna frågor som exempelvis lön. På dessa tjejaftnar uppmuntras även de kvinnliga studenterna att söka arbete på Enea Systems AB. Nackdelen med tjejaftnar, enligt en kvinnlig medarbetare, är att kvinnor som redan finns i branschen inte blir inbjudna, eftersom tjejaftnarna enbart vänder sig till kvinnliga studenter. Enligt samma kvinnliga medarbetare kan det göras ännu mer för de kvinnor som befinner sig i branschen. Att ordna tjejaftnarna är inte tillräckligt för att könsbalansen skall förbättras på företaget, enligt en annan kvinnlig medarbetare. Hon efterlyser därför en uttänkt strategi. Att det inte finns en nedskreven handlingsplan bekräftas av fler respondenter, men det pratas mycket om att förbättra könsbalansen informellt. En del av de manliga medarbetarna ställde sig frågan till varför Enea Systems AB inte anordnade några killaftnar. Till stor del beror det på, enligt en av de kvinnliga medarbetarna, att det är de kvinnliga medarbetarna på Enea Systems AB som har tagit initiativet till detta arrangemang. Samma kvinnliga medarbetare påpekar att männen också kan starta killaftnar om de vill.

Chefen anser att det är viktigt att de kvinnliga medarbetarna är med när de visar upp sig på arbetsmarknadsdagar, men även då de är ute på skolor. Chefen menar vidare att företaget på detta sätt vill visa att de har kvinnliga medarbetare i företaget.

Att utforma en platsannons som tydligt visar att Enea Systems AB vill anställa fler kvinnor är en fråga samtliga respondenter ställer sig ambivalenta till. Annonsen bör inte heller enbart skrivas för män utan skall passa för sökande av båda könen, anser en av de kvinnliga medarbetarna. Förslag på annons då tyngdpunkten ligger på rollegenskaper istället för på tekniska färdigheter är något som är under diskussion, enligt chefen. En kvinnlig medarbetare anser att konsultarbete borde uppfattas mer positivt bland kvinnor eftersom det krävs vissa sociala egenskaper som kvinnor vanligtvis besitter mer än män.

En av de kvinnliga medarbetarna påpekade att hon inte tyckte att det hade varit roligt om företaget hade anställt henne enbart på grund av att hon var tjej. Chefen berättar att företaget primärt söker duktiga och kompetenta medarbetare, där egenskaperna är viktigast, inte könet. Ingen av de tillfrågade anser att kvotering är en lösning för att förbättra könsbalansen. Samtliga poängterar att den person som är mest lämpad för jobbet skall få det, oavsett kön.

Anledningen till att de kvinnliga medarbetarna, som vi har intervjuat, sökte sig till Enea Systems AB var att de hade varit på tjeftaftnar och på företagskvällar samt att företagets personalpolitik tilltalade dem. De nämnde också att de uppfattade företaget som seriöst då det funnits länge i branschen och att de upplevde företagskulturen som öppen och informell. Ytterligare anledningar till att de sökte sig till företaget var att få använda sina kunskaper, att få arbeta med duktiga kollegor och därmed utvecklas samt att de hade kontakter på företaget.

Chefen berättar att Enea Systems AB har gott renommé på arbetsmarknaden och enligt en oberoende undersökning rankas Enea Systems AB som nummer ett av kunder. Respondenterna menar att kunderna uppfattar dem som ett företag som är teknikintresserat, proffsigt och har duktiga konsulter som kan lösa komplexa problem. De menar vidare att det goda anseende företaget har på arbetsmarknaden, beror på att personalen är deras främsta resurs och därför är de också personalvänliga. Som exempel nämner chefen att företaget erbjuder sina anställda mer ledighet än vad kollektivavtalet kräver samt uppmuntrar föräldraledighet för både kvinnor och män. En kvinnlig medarbetares åsikt är att de ser sig själva som ett kreativt företag med kompetenta medarbetare. På tjeftaftnarna får medarbetare på Enea Systems AB, uppfattningen att studenterna tycker att företaget är en bra arbetsplats som består av många unga medarbetare och därför blir det också mer attraktivt att söka sig dit.

Chefen berättar att Enea Systems AB rekryterar exempelvis genom att befintliga medarbetare rekommenderar personer för lediga poster inom företaget. Han berättar vidare att om denna rekommendation leder till anställning får medarbetaren som rekommenderade personen en bonus. Allmänt om rekrytering av olika kön, menar chefen, att om en man och en kvinna är lika kompetenta anställs båda av företaget. En manlig medarbetare menar att om Enea Systems AB speglar samhället, leder det till att fler kan känna igen sig på företaget, vilket gör att Enea Systems AB attraherar fler.

Genus som en del av mångfald

Respondenterna är eniga om att en arbetsplats med både män och kvinnor är att föredra. Enligt en manlig respondent, skulle företaget genom att förbättra könsbalansen visa att de är seriösa och engagerade i jämställdhetsdebatten. En kvinnlig respondent menar att en arbetsplats med mångfald leder till ökad kreativitet. Hon menar vidare att blandade team vanligtvis ger en mer balanserad syn på problem vilket gör att lösningarna ofta blir bättre då män och kvinnor har olika angreppssätt. En manlig medarbetare menar att det är lättare att arbeta med kvinnor då ”prestige-kamper” inte förekommer bland kvinnor. Han berättar vidare att män drar sig för att ställa frågor medan kvinnor oftare frågar om det är något

de inte förstår. En nackdel med att kvinnorna ställer fler frågor kan, enligt honom, vara att det uppfattas som okunskap. En kvinnlig medarbetare menar att en jämn fördelning mellan könen, på arbetsplatsen, gynnar kvinnor då de kan stödja varandra. Hon menar vidare att en arbetsplats med bara män tenderar att bli mer hierarkisk, grabbig och med "lumparstämning", då män har en tendens att positionera sig och allt blir väldigt extremt. Därför gynnar en jämn fördelning även män.

En kvinnlig medarbetare menar även att vissa saker är svåra att tala om med de manliga kollegorna varför hon tycker att det är skönt, att även ha kvinnliga kollegor. En annan kvinnlig medarbetare håller med och menar, att det är lättare att få kontakt med tjejer och bli väninna med dem. Även mixen av kön och ålder tas upp som något positivt av våra respondenter, exempelvis för att processen fram till resultatet blir trevligare. Ytterligare en kvinnlig medarbetare håller med och menar att en arbetsplats bestående av både killar och tjejer ger ett bättre arbetsklimat och bättre resultat. En av de manliga medarbetarna anser dessutom att likriktning undviks då en heterogen arbetsgrupp ger olika synvinklar och perspektiv.

En kvinnlig medarbetare menar att det är viktigt som tjej att visa att hon vill vara "en i gänget". Ett exempel hon tar upp är de e-post som ibland skickas runt bland kollegorna och som kan innehålla grövre skämt. Hon tycker ändå att det är viktigt att få denna e-post, så att andra inte sitter och skrattar åt någonting hon inte fått ta del av.

De flesta kvinnliga medarbetarna upplever inte att de blir annorlunda behandlade jämfört med sina manliga kollegor. En av de kvinnliga medarbetarna tyckte dock att det ibland kunde kännas lite ensamt bland alla manliga medarbetare. Hon menar vidare att när hon är ute på konsultuppdrag vill hon inte bli betraktad som "den där tjejen" utan som en individ. Detta underlättas, enligt henne, då hon blir en av flera kvinnor på företaget eller på kundföretaget. En annan av de kvinnliga medarbetarna berättar att hon inte ser några nackdelar med att vara kvinna i ett mansdominerat företag utan hon tyckte det var svårare när hon var ung och ny i branschen. En kvinnlig medarbetare berättar att manliga kollegor ibland inte är vana vid att umgås och arbeta med kvinnor. Hon menar vidare att när de har vant sig upplever de inte kvinnor som annorlunda. En av de andra kvinnliga medarbetarna tycker däremot att hon blir behandlad annorlunda mot sina manliga kollegor. Det är nästan en självklarhet, enligt henne. Hon menar att det kan vara svårt att säga varför det är så, men det kan kanske bero på de könsroller som finns i samhället. Att kunder pratar annorlunda med en kvinna, kan förekomma men det är inte särskilt vanligt då de befinner sig på kundföretagen i form av konsulter, anser hon. Hon fortsätter med att det sociala spelet inte behöver vara negativt utan

kan leda till att individer lyssnar mer på varandra. En av de manliga medarbetarna upplever att kvinnorna behandlas annorlunda. Dels genom att de får mycket uppmärksamhet men även att kunder ibland tvivlar på deras tekniska kunnande och ställer frågor som de aldrig skulle ha ställt till en man.

Sexuella trakasserier är inget som av respondenterna upplevs som en vanlig företeelse. Dock berättar en kvinnlig medarbetare att det hänt henne en gång. Det kom som en total chock för henne och var helt oväntat. Hon blev paff och samtidigt ”skitförbannad”. Hon fick stöd av både män och kvinnor på företaget, vilket, enligt henne, tyder på att även män i en mansdominerad bransch anser att det är fel.

Att det är få kvinnor på Enea Systems AB är, enligt chefen, inte särskilt konstigt då branschen som helhet har väldigt få kvinnor. Han menar vidare att problemet är att det är få kvinnor som utbildar sig inom tekniska yrken. Han fortsätter med att Enea Systems AB gör så gott de kan för att fånga upp duktiga kvinnliga medarbetare, dock kan företaget inte själva lösa hela samhällsproblemet, utan bara göra vad de kan för att öka könsfördelningen på sitt företag.

Sammanfattning av observation

Lunds Tekniska Högskola hade två arbetsmarknadsdagar den 10-11/11 2004. Som nämnts tidigare var vi närvarande och gjorde observationer under dessa två dagar. Det gjordes i ett tidigt skede av uppsatsskrivandet, då vi inte kunde påverka när arbetsmarknadsdagarna gick av stapeln. Vårt syfte med observationen var att se hur Enea Systems AB marknadsför sig utåt mot sina potentiella medarbetare. Nedan följer en presentation av vad som framkom under observationen.

Enea Systems AB hade en relativt liten monter i jämförelse med andra företag som medverkade på arbetsmarknadsdagarna. Montern var inte heller särskilt iögonfallande och försvann i mängden bland de andra företagens montrar. Bredvid Enea Systems AB stod exempelvis Stora Enso som hade full aktivitet med tävlingar där studenter kunde vinna diverse priser. Det verkade som om flera besökare missade Enea Systems AB på vägen och istället samlades runt Stora Ensos monter. Enea Systems AB hade inga tävlingar eller aktiviteter för att locka till sig besökare.

Montern hos Enea Systems AB bestod av tre skärmar. På den ena var endast företagsnamnet och företagets hemsida angivet. På den andra fanns fakta om Enea Systems AB och dess verksamhet och på den tredje var det en färgbild. Skärmarna var röda och vita. Framför skärmarna fanns två höga bord. På borden fanns en liten blomma samt en stor skål med godis och tandborstar. Bredvid montern fanns även ett ställ med diverse broschyrer med information om företaget. Under dag ett

var det två män i cirka trettioårsåldern som stod i montern. Under dag två var det en man i trettioårsåldern, en kvinna i tjugofemårsåldern samt en medelålders man som representerade Enea Systems AB.

Under båda dagarna var det jämn tillströmning till montern. Det var nästan uteslutande killar som var framme och samtalade med medarbetarna från Enea Systems AB. Tjejerna var mest framme för att ta godis ur skålen. Mitt på dagen under dag ett och under samma tidpunkt dag två var det sammanlagt framme tre tjejer för att samtala med företagsrepresentanterna. När det blev färre besökare kom några tjejer fram för att samtala. De kom då ofta två och två eller flera. Allmänt kan sägas att det var färre besökare under dag två och att det var fler killar än tjejer som besökte arbetsmarknadsdagarna.

Teoretisk referensram

I teorikapitlet behandlas teorier/modeller samt begrepp som är relevanta för vår uppsats. Inledningsvis motiverar vi våra val av teorier samt visar vad vi avser att använda dem till. Därefter presenteras teorier gällande intern- och extern kommunikation som efterföljs av kopplingar begreppen emellan. Sedan följer teorier om genus som en del av mångfald. Slutligen kopplas samtliga områden samman i en avslutande diskussion med tillhörande modell.

Val av teorier/ modeller

Engquist (1992) menar att den person som vill ha en enskild teori som en manual för hur något exakt skall göras har missuppfattat innebörden av teori. Han menar istället att en bra teori sammanfattar en mängd kunskaper. Vi har därför valt att använda oss av relevanta delar av teorier som sedan kopplas samman och används vid analysen för att vi slutligen skall kunna besvara vår problemformulering. Nedan följer teorier och modeller som är användbara för att vi skall kunna göra kopplingar mellan marknadskommunikation (intern- och extern kommunikation), rekrytering (att attrahera) och genus (som en del av mångfald).

De teorier som behandlar intern kommunikation kommer att användas till att analysera hur kommunikationen fungerar i organisationen och hur den eventuellt går att förbättra. Intern marknadsföring kommer användas som grund till vår analys om hur den kan göra så att den externa kommunikationen fungerar effektivt.

Vi anser att kommunikationsprocessen är relevant och användbar för att belysa hur mottagaren tar till sig information. Vi kommer främst använda den för att analysera företagets externa kommunikation, som sker exempelvis genom tjejaftnar och platsannonser. Även vår observation kommer att analyseras utifrån denna teori.

Den del av rekryteringsprocessen som vi är intresserade av handlar om att attrahera nya kvinnliga medarbetare. Vi har valt att analysera denna del av processen utifrån teorier om extern kommunikation. Den modell vi valt att använda oss av är Frankelius modell (1997). Vi anser att denna modell är relevant då Frankelius poängterar att en dialog är en förutsättning för kommunikation. Vi kommer att använda modellen för att analysera dialogen som förs mellan Enea Systems AB och företagets potentiella medarbetare, främst vid deras tjejaftnar. Vi menar att analys utifrån denna modell möjligtvis kan visa att dialog leder till att de potentiella kvinnliga medarbetarna blir attraherade av företaget. Dialogen efterföljs av teori om hur kvinnor kan bli attraherade av en produkt genom marknadsföring. Denna teori kommer vi använda till att dra paralleller med

företag som genom sin externa kommunikation marknadsför sig själva som arbetsgivare. Även genom att studera ett företags personalidé, kan vi göra kopplingar mellan extern kommunikation och rekrytering, genom att undersöka huruvida ett företags personalpolitik är något som ytterligare kan leda till om företag ses som en attraktiv arbetsgivare.

För att kunna förstå och analysera företagets marknadskommunikation kommer vi använda oss av teorier som behandlar både den interna- och externa kommunikationen. En teori vi avser använda är ITO-modellen. Ett ytterligare sätt att analysera företagets marknadskommunikation är genom begreppen identitet, profil och image som vi kommer att använda i kontexten, att attrahera fler kvinnliga medarbetare. Vi fördjupar oss inte i varje enskilt begrepp utan försöker främst se kopplingen dem emellan.

Vårt valda problem fokuserar på hur mansdominerade företag kan attrahera fler kvinnliga medarbetare. Vi menar inte att kvinnor skall bli i majoritet på företag utan vi menar att mansdominerade företag bör eftersträva ökad mångfald och därmed, enligt vår definition, attrahera fler kvinnliga medarbetare. Att förbättra könsbalansen och därmed mångfald är något som Enea Systems AB eftersträvar. Vi är medvetna om att mångfald är mycket bredare än enbart genusaspekten av det. Mångfald innebär också exempelvis olikheter i religion, ålder, utbildning, personlighet och etnisk bakgrund. Detta ryms dock inte inom vårt problemområde. Se därför vidare forskning. Trots det har vi valt att behålla mångfald som begrepp för det vi önskar att mansdominerade företag bör eftersträva. Teorier vi valt behandlar varför mångfald bör eftersträvas i organisationer. Dessa teorier är valda då vi utifrån respondenternas svar funnit tydliga belegg för att positiva aspekter med ökad könsbalans väl stämmer överens med de positiva aspekter ett företag får vid ökad mångfald. Dessutom finns teorier om mäns och kvinnors olikheter gällande kommunikation samt effektivitet i olika strukturer. Med dessa teorier vill vi påvisa att kvinnor och män är olika, kommunicerar olika samt fungerar på olika sätt vilket i sin tur är positivt för en organisation.

Definition av marknadskommunikation

För att kunna förstå innebörden i marknadskommunikation är det viktigt att veta vad begreppen står för. Armstrong och Kotler (1999) definierar begreppet marknad som en uppsättning av faktiska och potentiella köpare av produkter och tjänster. Enligt Mårtensson (1984) kommer begreppet kommunikation från latinets ”communis” vilket betyder ”gemensam”. I Nya svenska ordboken förklaras begreppet kommunikation med:

”Överföring av innehåll med hjälp av viss typ av meddelelsemedel.”

(Rudman,1999:524)

För att kunna knyta an de båda begreppen till marknadskommunikation använder vi oss av Mårtensson definition av marknadskommunikation:

”Utifrån aktiviteter som företaget engagerar sig i för att kunna påverka marknaden att indirekt eller direkt köpa företagets produkter och tjänster.” (Mårtensson, 1984:14)

Hon menare vidare att marknadskommunikation oftast sker med hjälp av reklam.

Intern kommunikation

Kommunikation i organisationer

Kommunikation i en organisation är av yttersta vikt då människor i en organisation har behov av att samordna sina aktiviteter, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002). Via kommunikation överförs information, idéer, synpunkter och känslor. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att intern kommunikation kan ses som en framgångsfaktor, därför lönar det sig för organisationen att behärska denna form av kommunikation.

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att information som kommuniceras uppifrån och ner i en hierarkisk organisation riskera att bli förvrängd på vägen. Liknande problem kan återfinnas då information skall kommuniceras uppåt till ledaren då underordnade kan filtrera bort negativ information som de inte vill att ledningen skall känna till. Vertikal kommunikation fungerar vanligtvis bättre då människor har lättare att kommunicera med andra som har liknande kunskap, erfarenhet och intressen. Detta stöds även av Engquist (1992) som menar att människor känner sig mest hemma bland dem som ser verkligheten på samma sätt.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) underlättas kommunikation om inblandade parter sitter fysiskt nära varandra, exempelvis i samma rum. Om personer är utspridda på olika avdelningar eller i olika hus försvåras kommunikationen. Vad som då främst försvåras är kommunikation ansikte mot ansikte, vilket är den effektivaste formen av kommunikation. Detta stöds av Hatch (2002) som menar att kommunikation och arbetstillfredsställelse är högre i en decentraliserad organisation där kommunikation sker direkt utan mellanled. Jacobsen och Thorsvik menar vidare att IT har gjort det lättare att kommunicera. Dock ställer de sig tveksamma till om detta sätt att kommunicera kan ersätta den direkta fysiska kommunikationen.

Ledaren kommunicerar

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att kommunikation är viktigt för ledningen vid styrning, kontroll och samordning. Det är viktigt att den information som ledningen vill få fram når rätt personer och att budskapet kommuniceras så att det bli accepterat och rätt uppfattat av mottagaren.

Normann (2000) menar att ett företag måste marknadsföra sig både mot sina kunder och mot sin personal. Ledarskap kräver då en förmåga att förstå både personalens och kundernas synpunkter. Han menar vidare att rollmodeller bör främjas. Att förmedla normer och önskat uppförande till andra människor är viktigt. Det bästa sättet att göra detta är genom att välja goda exempel som får fungera som rollmodeller. Ledaren visar genom sitt personliga beteende vilket uppträdande som är önskvärt i en organisation. Denna åsikt delas av Alm (1999) som menar att ledaren är normgivande och om han/hon arbetar aktivt för mångfald märks det av anställda, kunder, aktieägare och leverantörer. Hon menar vidare att ledaren i en organisation måste vara drivande bakom beslutet att ha mångfald, om det skall kunna genomföras.

Informell och formell kommunikation

Formell kommunikation kan enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) förklaras med att den följer organisationens struktur och att den har nära anknytning till verksamheten. De menar vidare att den informella kommunikationen är spontan, personlig och bygger på gemensamma intressen. Det de anställda i en organisation främst har gemensamt är själva företaget. Ledningen bör därför ge de anställda information som de kan diskutera under informell samvaro då informell information oftast sprids snabbare än formell. Underordnade tenderar även att lita mer på informell information än på formell information som förmedlas av ledningen. En nackdel med informell kommunikation kan vara att den sker utan kontroll eller att felaktiga rykten sprids som kan sänka arbetsmoralen. Dock ses informell kommunikation vanligtvis som positiv i dag. Vid småprat sker en kollektiv tolkning om vad som sker och vad det har för betydelse för olika individer, vilket leder till att åsiktsbildning påverkas. Detta är en positiv effekt av informell kommunikation, varför sådan bör finnas som ett komplement till formell kommunikation.

Kommunikationsproblem

Kommunikationsproblem är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) vanligt i organisationer. Det kan handla om dålig kommunikation mellan ledning och anställda eller mellan anställda. Informationsasymmetri uppstår då tillgänglig information fördelas ojämnt mellan medlemmar i en organisation. Det kan innebära att vissa då får bättre information om händelser, situationer och varför något skall ske eller göras.

Intern marknadsföring

Företagens viktigaste marknadsföringsresurs är enligt Grönroos (1996) oftast de medarbetare som inte direkt är anställda för att arbeta med marknadsföring. Dessa personer kallas enligt honom kontaktpersonal. Han menar vidare att människans betydelse för framgång på marknaden är större i personalintensiva branscher. Grönroos (1996) menar att det finns två marknadsföringsfunktioner, den traditionella och den interaktiva. Den interaktiva marknadsföringen, gentemot kunderna, blir effektiv endast då de anställda betar sig på, ett för företaget, önskvärt sätt. Därför behövs en tredje funktion, den interna marknadsföringsfunktionen.

Målet med internmarknadsföring är enligt Grönroos (1996) att dels hålla kvar befintliga medarbetare dels attrahera nya. Den skall även ge kontinuerlig information, feedback och ledningsstöd till medarbetarna. Dessutom skall den motivera befintliga medarbetare så att de gör en bra insats i den interaktiva marknadsföringen. För att den interna marknadsföringen skall vara effektiv räcker det inte med att den enbart riktas nedåt i organisationen, den skall istället riktas åt alla håll. Det krävs även att ledningen ger den sitt fulla stöd. Med det menas att ledningen skall ge klara direktiv och aktiv uppbackning. Först då ledningen har fått insikt och accepterat den interna marknadsföringens grunddrag kan de rikta den mot övriga målgrupper exempelvis mot personalen inom företaget.

Interna produkter, arbetsuppgifter och arbetsmiljö, måste först och främst utformas på ett konkurrenskraftigt sätt, enligt Grönroos (1996). Om arbetsuppgifter och arbetsmiljö är motiverande kan företaget attrahera nya lämpliga medarbetare. Medarbetarna måste även själva känna att extra bra prestationer påverkar befordringsmöjligheter. Det krävs också fortlöpande utbildning i skötsel av kundkontakter samt i marknadsföringsaspekter på arbetet. Kontaktpersonalen måste förstå sin viktiga roll för företagets marknadsföringsframgång.

Grönroos (1996) menar att den interna marknadsföringen bygger på att företaget ser sin personal som en intern marknad för sina tjänster. Lyckas inte företaget på den interna marknaden är det svårare att lyckas på den externa marknaden. Företaget kan då inte förvänta sig att medarbetarna agerar helhjärtat utåt vid den interaktiva marknadsföringen. Kontaktpersonalen måste ha den information som behövs för att kunna arbeta effektivt med kundkontakter.

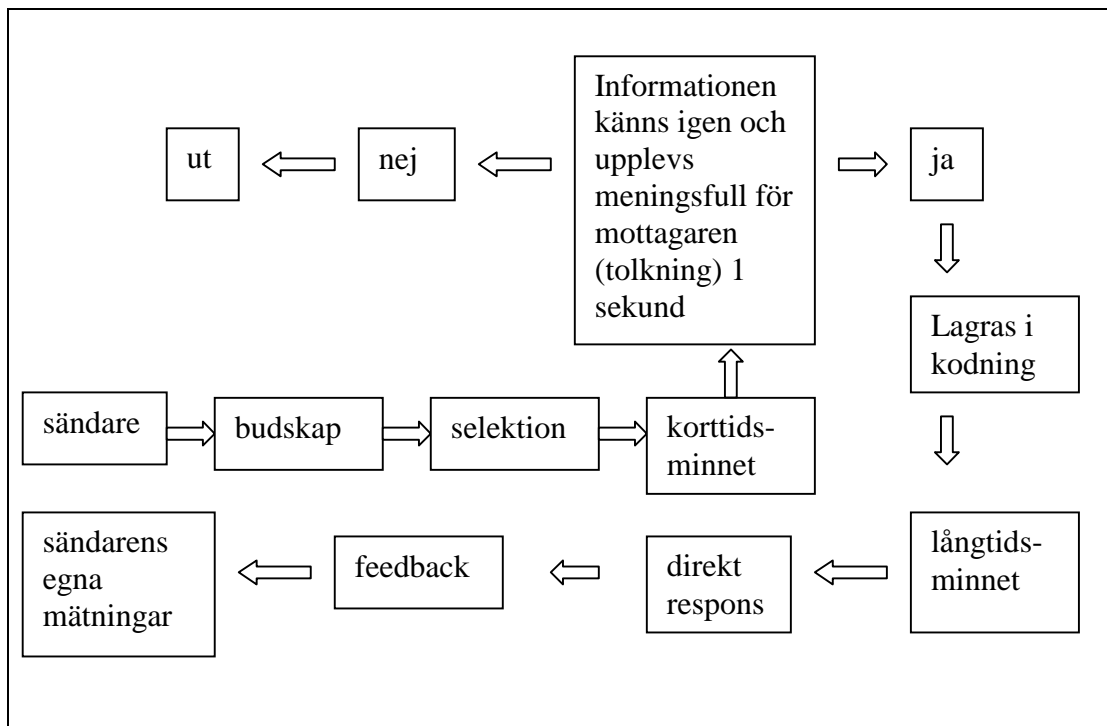
Extern Kommunikation

Kommunikationsprocessen

Mårtensson (1984) menar att syftet med kommunikation är att det ska ske ett utbyte av information. Hon menar vidare att informationsflödet kan delas upp i två olika delar. I vissa fall går informationsflödet enbart i en riktning, exempelvis via masskommunikation. Detta sätt att kommunicera kännetecknas av att det är opersonligt och offentligt. I det andra fallet går informationsflödet i båda riktningarna. Detta sker vid exempelvis personlig kommunikation. Fördelen med detta sätt att kommunicera är att reaktionen på informationsutbytet vanligtvis sker omedelbart.

Kommunikationsprocessen ligger till grund för marknadskommunikation vilket innebär ett sätt att nå ut med information. Den utgår från en sändare som vill kommunicera sitt budskap. Mottagaren kan inte uppfatta all den information som den möts av, utan det sker en selektion bland den information som mottagaren uppfattar, enligt Mårtensson (1984). Även Dubois (2000) delar denna uppfattning och menar vidare att anledningen till att mottagaren uppfattar vissa stimuli över andra stimuli beror dels på stimulus egenskaper men också på individen själv. Det beror exempelvis på individens motivation, behov och involvering. Wiio (1973) kallar istället dessa faktorer som påverkar mottagaren för inre uppmärksamhetsfaktorer, exempelvis nyfikenhet, behov och förväntningar samt yttre uppmärksamhetsfaktorer, exempelvis färg, storlek, avvikelse. Dubois menar liksom Wiio att det finns nyckelvariabler som förklarar varför vissa stimuli uppmärksammas mer än andra. Dessa är storlek, färg, intensitet, rörelse, kontrast, position och nyhet. Han förespråkar exempelvis stora objekt, skarpa färger till exempel röd, samt vikten av positionering.

Wiio menar vidare att platsannonser som arbetssökande läser baseras helt och hållet på att de inre uppmärksamhetsfaktorerna skall vara tillräckliga för att kunna motivera dem att läsa igenom annonsen. Enligt Mårtensson (1984) är det inte bara de inre och yttre uppmärksamhetsfaktorerna som har betydelse, utan även hur budskapet framförs. Hon menar vidare att om sändaren utnyttjar mottagarens alla sinnen får budskapet en helt annan genomslagskraft än om bara ett av sinnen används. Om mottagaren uppfattar budskapets helhet överförs detta till långtidsminnet, enligt Mårtensson (1984). Hon menar vidare att korttidsminnet är begränsat och den information som mottagaren erhåller först och sist har störst chans att bli ihågkommen. Det primära syftet för sändaren är att mottagaren uppmärksammar budskapet och gör en tolkning. Detta resulterar sedan i feedback som mottagaren kommunicerar tillbaka till sändaren. Kommunikationsprocessen illustreras i figur 1.1



Figur 1.1. Kommunikationsprocessen (Mårtensson 1984)

Dialog

Enligt Frankelius (1997) är dialog det avgörande och det som skiljer kommunikation från propaganda och information. Han menar vidare att kommunikation sker först när parterna möts. Frankelius förtydligar sitt resonemang genom kommunikationsmodellen. Företaget försöker med hjälp av sin marknadskommunikation upptäcka en framtida medarbetare och skapa kontakt. Företaget försöker då sända en "mental skapelse". Mentala skapelser kan inte överföras från en persons medvetande till en annan persons medvetande. Dessa skapelser måste istället omvandlas till tecken innan de överförs. När mottagarens sinnen möts av dessa tecken görs en avkodning eller tolkning. Dessa tolkningar bygger på tidigare händelser, erfarenheter och kulturella förhållande. Modellen bygger vidare på att den framtida medarbetaren träffas av företagets mentala skapelser och överväger eventuella svar som går tillbaka till sändaren. Därmed uppstår en kommunikationsprocess och en dialog.

Hur attraheras kvinnor?

Enligt Barletta (2003) finns det data som bevisar att det existerar signifikanta skillnader mellan kvinnor och män på en rad olika områden. Dessa skillnader har betydelse gällande kommunikation vid marknadsföring. Hon förtydligar att skillnaden mellan kvinnor och män kanske inte finns mellan enskilda individer, men medel för kvinnor i en grupp skiljer sig statistiskt från medel för män i en grupp. Detta kommer vi att ta fasta på i fortsättningen då vi diskuterar skillnader mellan män och kvinnor.

Barletta (Wilson, 2004) menar att kvinnor är experter på mun-till-mun marknadsföring. Hon menar vidare att en nöjd kvinnlig kund är bra ambassadör för det aktuella märket då kvinnor är lojala och gärna håller fast vid samma märke om de är nöjda. Om inte kvinnor är nöjda med ett märke förs även detta vidare till andra.

Kvinnor tycker, enligt Barletta (Wilson, 2004), att människor är viktigast i alla situationer. Därför menar hon att företagen bör fokusera på användaren, och förmedla de fördelar människan kan få av produkten, istället för att enbart fokusera på produkten. Detta sätt att marknadsföra leder till att företagen fångar kvinnors uppmärksamhet. Popcorn (2000) för ett liknande resonemang där hon menar att det viktigaste med en produkt för en kvinna är att den hjälper till att integrera hem och arbete. Detta då kvinnor, enligt Popcorn, har multipla liv där de skall göra karriär samtidigt som de i många fall har störst ansvar för hem och familj.

Marknadsförare bör, enligt Barletta (Wilson, 2004), använda sig av personer som kvinnor kan känna igen sig i och relatera till, vid marknadsföring av sin produkt. Detta leder till att viktig personlig kontakt med kvinnor uppstår, vilket i sin tur kan leda till köp.

Personalidé

Normann (2000) förklarar personalidé som överensstämmelse mellan individens livssituation och livsbehov samt det som företaget kan ge individen samtidigt som företaget når sina affärsbehov. Bruzelius och Skärvad (2000) menar att personalidén ofta består av vilka människor företaget önskar rekrytera gällande kön, ålder och utbildning. Även det som företaget erbjuder i form av lön eller andra förmåner är en del av personalidén. Det är viktigt att individens enskilda mål stämmer överens med organisationens mål. Detta stöds av Normann (2000) som menar att det är först när individens behov stämmer överens med företagens behov som individen känner sig motiverad.

Kopplingar mellan intern- och extern kommunikation

ITO-modellen

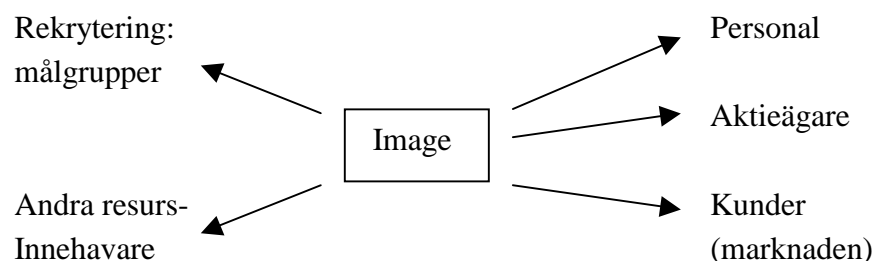
Van Riel (1995) har studerat kommunikationsprocessen utifrån intern- och extern kommunikation. Han förklarar processen utifrån tre faktorer, input, throughput och output. Denna process kommer i fortsättningen att benämnas ITO-modellen. Han betonar att kommunikationsprocessen handlar om organisationens interna- och externa kommunikation. I input-fasen sker förberedelser för kommunikationen, exempelvis vilken strategi företaget skall använda sig av för att nå ut med sitt budskap. Denna fas handlar om den interna kommunikationen

inom organisationen. Andra fasen han behandlar är throughput-fasen, denna fas bygger på vilken kommunikationskanal organisationen använder sig av för att nå ut till marknaden. Denna fas handlar om den externa kommunikationen. Den tredje och sista fasen i ITO-modellen är output-fasen och den handlar om vilka effekter det har blivit på den målgrupp organisationen har vänt sig till. Han påpekar hur viktigt det är att organisationen har klara och tydliga protokoll för varje fas i ITO-modellen. Med detta menar han att organisationen skall skriva ned problemet de har identifierat, vilka mål organisationen har och hur de ska genomföra processen.

Identitet, profil och image

Profil är, som nämnts tidigare, den bild som företaget vill ge av sig själv, det sätt som företaget vill uppfattas på. Det sätt på vilket företag kommunicerar internt skapar deras profil. Enligt Holm (2002) kommer företags profil genom deras identitet. Identiteten är företagets självbild och denna självbild kommer från företagets relevanta omvärld, det vill säga hur företaget ser på sig själva i förhållande till konkurrenter och kunder. Enligt Holm (2002) är profileringsarbetets yttersta syfte att skapa den mest gynnsamma bilden av företaget, dess verksamhet och utbud, det vill säga att bygga en image på marknaden.

Image är ett kraftfullt vapen att utöva inflytande med, men mer specifikt menar Normann (2000) att det är ett kommunikationsinstrument. Detta är något som Weatherill (1997) håller med om, hon menar att det viktigaste redskapet för att skapa företagets image är genom kommunikationen. Hon menar att via kommunikationen når företaget ut brett och kan vara konsekvent i budskapet som de vill sända ut. Det är viktigt med image då ett företag som inte är känt eller är känt för fel saker, skapar begränsningar i säljarbetet och i sin förmåga att nå ut till sina målgrupper. Enligt Weatherill glömmar företagen oftast bort sin personal som en viktig målgrupp. Om så är fallet kan företaget gå miste om spontan marknadsföring. Denna marknadsföring kostar ingenting för företaget.



Figur 1.2. Grupper mot vilka imagen kan riktas (Normann 2000)

Enligt Weatherill (1997) är företagets image en övergripande och central fråga. En image skall styras från ledningen och de olika avdelningarna inom företaget bör

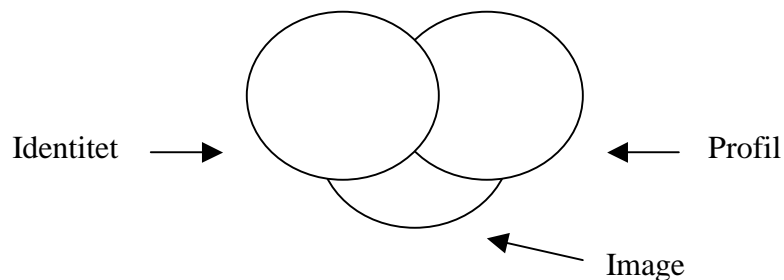
finna sig i detta. Risken är annars att de olika avdelningarna förmedlar företagets image efter egen förmåga, vilket kan ge en ojämn bild av företaget. Normann (2000) menar att ledningen kan stärka sin image genom att kommunicera och styra dess olika delar. Image som instrument riktas mot exempelvis kunder och potentiella medarbetare men även för att påverka de anställda inom företaget. På liknande sätt som ett företag skapar en mental image hos sin personal, skapar företaget också en profil på rekryteringsmarknaden.

För att kunna ge en sann bild av företaget måste det finnas en koppling mellan identitet, profil och image, enligt Holm (2002). Han menar vidare att de olika begreppen kan inrymmas i var sin cirkel. Utifrån cirkelarna kan olika relationer mellan dem urskiljas. Det finns ett läge när alla tre cirkelarna helt eller i det närmaste sammanfaller. I detta läge innebär det att målen som företaget har satt upp har nåtts, att den bild som företaget önskat upprätta har full täckning samt att marknaden också har uppfattat och godtagit företagets föreställningar. Situationen kan förklaras utifrån en väl integrerad organisation mellan identitet, profil och image.



Figur 1.3. Integrerad organisation (Holm 2002)

Holm (2002) menar vidare att en ny situation kan uppstå. De tre begreppen sammanfaller bara delvis och avvikelser uppstår mellan de olika cirkelarna. Profil cirkeln har täckning i identiteten samtidigt som den inte uppfattas eller förstås av omvärlden. Resultatet blir en besviken marknad.



Figur 1.4. Partiell integration, Holm (2002)

Holm (2002) menar att denna problematik kan kompliceras ytterligare därför att olika rollinnehavare inom företaget uppfattar verkligheten på olika sätt. Världens uppfattningar om företaget uppvisar inte alltid en entydig bild. Det gäller då för ledningen att identifiera och värdera varje segment och bedöma dess strategiska värde.

Genus som en del av mångfald

Mångfald

Enligt Alm (1999) är mångfald en beskrivning av en grupps innehåll, inte att olikheterna värderas högt. Hon väljer därför att prata om en pluralistisk organisation. Alm menar att i en pluralistisk organisation har alla insett att skillnader och likheter spelar stor roll för företagets framgång. Istället för att enbart handla om att alla bör behandlas lika, handlar det om att värdesätta olikheter.

Att värdera och uppmuntra mångfald är enligt Alm (1999) ett sätt att locka fram människors kreativitet och innovationskraft, att skapa en pluralistisk organisation. Det är en miljö som saknar normer för vad som är rätt och fel avseende utseende, ursprung eller personlighet. Först vid avsaknad av normer kan det bästa i varje individ tas fram.

Alm (1999) menar att kunskapsföretagens viktigaste resurs är personalen. Om inte en miljö skapas där olikheter uppmuntras och där medarbetarna får en känsla av att deras fulla potential utnyttjas, riskerar organisationen att mista sin kärnkompetens.

Mångfald för kreativitet och en effektiv grupp

Hoffman (Ruderman et al. 1996) menar att grupper som består av olika personlighetsprofiler är mer effektiva än homogena grupper då det gäller kvaliteten på lösningar. Janis (Ruderman et al. 1996) delar denna uppfattning och menar att genom att utveckla eller strukturera olikheter mellan gruppmedlemmar ökar kvaliteten av beslutsfattandet. Guzzo (Ruderman et al. 1996) menar att i problemlösningssgrupper verkar det som om maximering av mångfalden ger ökad produktivitet. Enligt Ruderman et al. (1996) hävdar de forskare som har åsikten att mångfald är en tillgång för organisationer, också att mångfald inom arbetsgrupper främjar innovation och kreativitet. Moss-Kanter (Alm 1999) delar Rudermans åsikt då hon menar att företag som har en avsiktlig mångfald blir mer nyskapande. En större bredd bland de anställda ökar kreativiteten och ger nya perspektiv. Dessa nya perspektiv ökar i sin tur förmågan att lösa problem och leder i slutändan till bättre resultat.

Mångfald för kompetens

Med den ökade konkurrensen är det viktigt att hitta de bästa att rekrytera, enligt Alm (1999). Hon menar vidare att effektiva organisationer tar vara på alla människor, oavsett kön och bakgrund då det är kompetensen som är viktigast. De företag som tänker på detta sätt har en större grupp att rekrytera ifrån och har

därför möjlighet att hitta de bästa samt att det kan leda till att företaget får ett bra rykte och blir en attraktiv arbetsplats.

Mångfald för att möta kunden

För att kunna bemöta mångfald bland kunder menar Alm (1999) att medarbetarna i företaget också måste präglas av mångfald. Hon menar vidare att ett bra sätt för att skapa lojalitet är att kunden känner sig förstådd och att dennes behov syns och tillgodoses. Detta görs bäst av en medarbetare som liknar kunden, vilket visar på fördel med mångfald inom organisationen. Med detta menas att intern mångfald behövs för att kunna möta extern mångfald.

Mångfald för att möta framtiden

Enligt Alm (1999) är snabbhet och flexibilitet av yttersta vikt då omvärlden ständigt förändras. En organisation som är heterogen kan lättare förändras med omvärlden, då alla i organisationen inte tänker likadant och fler alternativa handlingsförslag kan presenteras.

Cox (1993) menar att om en organisation lyckas med att attrahera, behålla och maximalt använda medarbetare från olika bakgrunder kommer företaget vara konkurrenskraftigt även i framtiden.

Skillnader i mäns och kvinnors sätt att kommunicera

Enligt Engquist (1992) finns det skillnader mellan män och kvinnors språkbruk. Han menar vidare att det ena inte är att föredra framför det andra utan att det istället beror på situationen. Sättet att kommunicera måste anpassas till målgruppen. Han menar att kontaktsvårigheter kan bero på att människor känner sig mest hemma bland dem som ser verkligheten på samma sätt.

Wennberg (1997) menar att kvinnor ser det som naturligt att ställa frågor. Män har en tendens att inte ställa lika många frågor utan istället påstår de att de vet även om de är osäkra. Kvinnor frågar även när de vet svaren. Kvinnors frågande bedöms av männen utifrån deras egen ovilja att fråga, då de anser att den som frågar blir beroende av andra. Männen uppfattar frågandet som ett uttryck för osäkerhet, medan kvinnor ser det som ett intresse för samhörighet. Detta leder till att många män tenderar att underskatta kvinnors kompetens.

Män och kvinnors inställning till hierarkier

I den manliga kulturen ser männen sig, enligt Wennberg (1997) som individer i en hierarki och i rangordning. Hon menar vidare att män anser att livet är en tävling och män gärna tävlar inbördes, något som stärker kamratskapet. Hög status i den manliga kulturen är den som ger besked, medan hög status för kvinnor innebär att vara omtyckt i gruppen. Kvinnor har en mer kluven inställning till hierarkiska

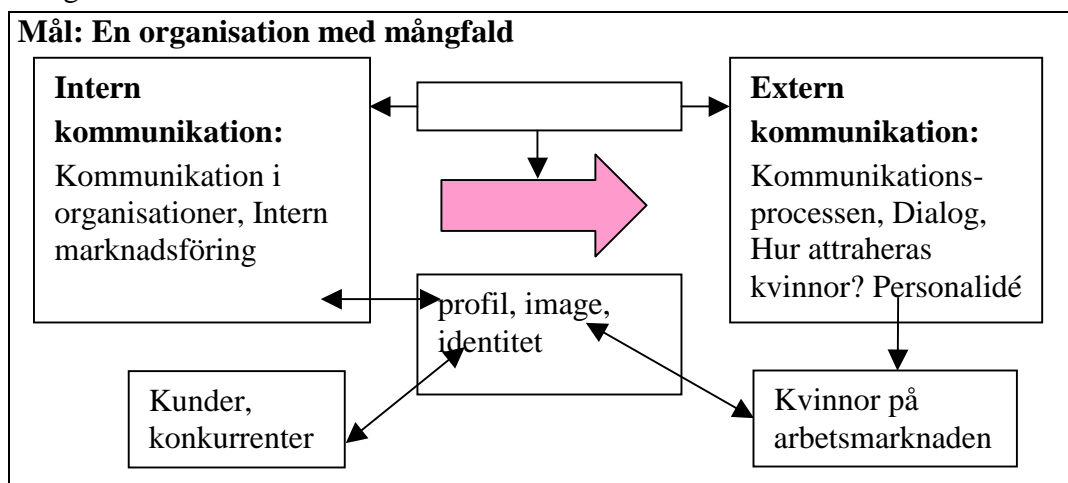
strukturer. För män byggs hierarkierna på makt och prestation, för kvinnor baseras de på förmåga att få och behålla vänner. Detta resonemang stöds även av Barletta (Wilson, 2004).

De flesta arbetsplatser är, enligt Wennberg (1997) uppbyggda utifrån manliga normer. Med andra ord kan det sägas att arbetsplatserna är uppbyggda av män för män. Hon menar vidare att det beror på att arbetsplatserna ofta grundades då kvinnor inte arbetade utanför hemmet i så stor utsträckning. Detta stöds även av Alm (1999) som påstår att de flesta arbetsplatser är manligt präglade och därför hierarkiskt uppbyggda.

Wennberg menar (1997) att den kvinnliga kulturen innebär samhörighet, delaktighet och gemensamt ansvarstagande. Hon menar vidare att det inte tas tillvara på i en organisation som har en hierarkisk struktur. Det kvinnliga förhållningssättet är en stor tillgång då det gäller att utveckla de nya mer flexibla strukturerna som behövs i framtiden. Det är även i dessa organisationsstrukturer som den framtida lönsamheten ligger.

Avslutande teoridiskussion

Då vårt angreppssätt varit induktivt har vi utgått från vår empiri, vid val av teorier och modeller. Vi har valt de teorier och modeller som vi anser vara mest relevanta och som kommer att vara användbara vid vår fortsatta analys. Vi har nedan försökt förtydliga i en modell, hur de olika delarna i vår teoretiska referensram hänger samman. Som en följd av att vi arbetat induktivt har vi valt att redan i början av detta kapitel, motivera våra val av teorier och hur de kommer att användas i vår analys, se ovan val av teorier/modeller. Därför anser vi att en ytterligare diskussion inte är nödvändig. Med stöd av valda teorier vill vi analysera hur företag genom sin interna- och externa kommunikation kan arbeta för att attrahera fler kvinnliga medarbetare och därmed uppnå en organisation med mångfald.



Analys

I analyskapitlet kopplas vår teoretiska referensram samman med empirin. Först analyseras varje enskilt område, intern kommunikation samt extern kommunikation, som sedan efterföljs av kopplingar begreppen emellan. Sedan följer analys av genus som en del av mångfald. Därefter kopplas samtliga områden samman i en avslutande diskussion. Analysen kommer sedan att ligga till grund för vår slutsats.

Intern kommunikation

Kommunikation i organisationer

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att ett budskap som kommuniceras i hierarkiska organisationer lätt kan förändras på vägen eller filtreras bort innan det når chefen. Enea Systems AB är en relativt platt organisation i nuläget. Vi har fått uppfattningen att de anställda inte har några problem med att vända sig till sina chefer och att de flesta känner cheferna väl. Vi tror därför att risken för att information skall filtreras bort är relativt liten. Även om chefer på Enea Systems AB inte får höra viss information direkt från den berörda personen så finns flera andra kanaler att kommunicera genom. Vi tror därför att cheferna till slut får ta del av det mesta som kommuniceras i organisationen.

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar vidare att horisontell kommunikation oftast fungerar bättre än vertikal. Ett problem på Enea Systems AB är att medarbetarna arbetar som konsulter och sällan är samlade på företaget. Därför menar vi att extra stora krav ställs på den interna kommunikationen för att den skall fungera tillfredsställande. Mycket kommunikation sker idag via e-post, men vi menar att e-postkontakt inte kan jämföras med personlig kontakt, vilket också stöds av Jacobsen och Thorsvik. De menar även att det är gemensamma kunskaper, erfarenheter och intressen som främjar den horisontella kommunikationen. Detta stämmer med konsulterna på Enea Systems AB då flertalet är civilingenjörer och har liknande intressen och kunskaper vad gäller deras arbete. De arbetar sällan tillsammans som ett team utan är spridda på olika företag, varför de arbetsrelaterade erfarenheterna kan skilja sig från varandra. Kommunikationen underlättas dock då de flesta medarbetarna även umgås privat. Ett vanligt samtalsämne är då, enligt Jacobsen och Thorsvik, arbetet.

En tredje faktor som Jacobsen och Thorsvik (2002) behandlar gäller den fysiska närheten, vilken underlättar kommunikation. Ansikte mot ansikte är den form av kommunikation som enligt dem är den mest effektiva. Då konsulterna på Enea Systems AB vanligtvis inte befinner sig i närheten av varandra sker denna form av kommunikation sällan. Konsulterna befinner sig dock på kontoret emellanåt och

där sitter de tillsammans i ett rum med flera skrivbord då de flesta inte har fasta platser. Dock är det sällan samtliga medarbetare befinner sig på kontoret samtidigt, förutom vid möten. Detta arbetssätt kan göra att kommunikationen försvåras. Vi menar att företaget måste arbeta extra hårt för att de övriga kommunikationskanalerna skall fungera desto bättre. Ett exempel på en förbättring som gjorts är det e-postsystem som finns där medarbetarna har två olika adresser med vidarehänvisning, varför de ständigt har tillgång till all e-post. Vi ser dock en risk då kommunikation som sker via e-post, är mer tidskrävande och därför inte lika effektiv som exempelvis kommunikation ansikte mot ansikte.

Jacobsen och Thorsvik (2002) påstår att formell kommunikation har nära anknytning till verksamheten. Den formella kommunikationen på Enea Systems AB sker främst på möten, via nyhetsbrev och e-post. Den informella kommunikationen, som enligt Jacobsen och Thorsvik är spontan och personlig, sker när de anställda umgås i samband med möten men även då de umgås privat. Då får de chansen att fördjupa sig i något problem eller något roligt för att få ökad förståelse för sådant de inte helt har kännedom om, kanske på grund av att de varit mycket ute hos kunder. Enea Systems AB hjälper också till för att personalen skall få chans att träffas och umgås under mer informella former. Vi anser att det är viktigt att företaget främjar den informella kommunikationen vilket de också försöker göra exempelvis i samband med de middagar som anordnas efter affärsområdesmöten. Enligt oss är det viktigt att möjlighet ges till informell kommunikation då Enea Systems AB är ett konsultföretag där de anställda sällan träffas. Jacobsen och Thorsvik poängterar att den informella kommunikationen är ett bra komplement till den formella kommunikationen.

Kommunikationsproblem i en organisation, mellan medarbetarna eller mellan ledning och medarbetare, är vanligt, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002). Vi har dock inte funnit några direkta problem i kommunikationen mellan chefer och de anställda konsulterna på Enea Systems AB. Det kan, enligt oss, bero på att kommunikationen sker genom flera olika kanaler. I ett konsultföretag kan det annars finnas stor risk för att alla inte får lika mycket relevant information, vilket enligt Jacobsen och Thorsvik kallas informationsasymmetri. Dagens teknik har minskat denna asymmetri genom att alla på Enea Systems AB har möjlighet att få aktuell information via e-post. Om alla istället arbetar tillsammans på samma kontor, tror vi att chansen ökar att medarbetarna även får information om sådant som inte direkt vänder sig till dem. Detta har enligt oss både för och nackdelar. En fördel kan vara att medarbetarna upplever sig som välinformerade trots att så inte är fallet. Nackdelen kan vara att medarbetarna drunknar i allt för mycket information och att de kan oroa sig i onödan om något de hört på omvägar. Under våra intervjuer framkom att medarbetarna känner sig välinformerade om vad som händer på Enea Systems AB trots att de är ute hos kunder.

Alm (1999) menar att ledaren har en viktig roll för att könsbalansen skall förbättras i företaget. Ledaren måste vara drivande och arbeta aktivt för att detta skall uppnås. Vi har genom vår fallstudie fått uppfattningen att ledaren på Enea Systems AB har en önskan om att könsbalansen bör förbättras. Han tycker det är viktigt att de kvinnliga konsulterna syns utåt och det var även han som kontaktade Sydsvenskan i samband med att företaget skulle ha sin tjejafton. Normann (2000) förespråkar rollmodeller för att förmedla normer och önskat uppförande. Vi menar att de kvinnliga konsulterna, på Enea Systems AB, används som rollmodeller vid företagets tjejaftnar. Även ledaren på Enea Systems AB fungerar som en rollmodell för resten av organisationen då han genom sitt handlande visar att företaget uppskattar de kvinnliga medarbetarna. Alm menar (1999) att ledarens aktiva handlande för mångfald leder till att exempelvis anställda får kännedom om det företaget eftersträvar.

Då ledaren förmedlar ett budskap till de anställda, leder det i sin tur till att de anställda, enligt oss, också har en viktig roll för att förmedla detta budskap vidare. Detta sker, enligt Grönroos (1996) via interaktiv marknadsföring då anställda på Enea Systems AB fungerar som levande reklampelare ute hos kunder. Vi anser att flertalet kunder och potentiella medarbetare bör vara medvetna om att Enea Systems AB önskar fler kvinnliga medarbetare för att förbättra könsbalansen. Att de anordnar tjejaftnar, sponsrar projekt som uppmuntrar tjejer och att de har haft en artikel i Sydsvenskan är aktiviteter som tyder på detta. Dock finns det medarbetare som menar att företaget inte gör tillräckligt för att förbättra könsbalansen vilket i sin tur speglas utåt. Kanske måste de arbetssökande vara intresserade av Enea Systems AB för att också lägga märke till vad de gör för att förbättra könsbalansen.

Intern marknadsföring

Grönroos (1996) menar att arbetsuppgifterna och arbetsmiljön måste vara konkurrenskraftig för att företaget skall kunna attrahera nya medarbetare. Arbetsuppgifterna på Enea Systems AB kräver hög kompetens och kunskap och är attraktiva i sig. De är ett teknikföretag som ständigt måste utvecklas vilket vi ser som en viktig faktor till att arbetsuppgifterna ses som givande av medarbetarna. Vår uppfattning är att arbetsmiljön är god på företaget. Kontoret har en öppen planlösning, dessutom finns det även mindre rum där telefonsamtal kan föras ostört. Vi har även genom våra intervjuer fått uppfattningen av att medarbetarna trivs på företaget vad gäller arbetsuppgifter, medarbetare, chefer, personalpolitik med mera. Personalpolitiken är ytterligare en faktor som gör att Enea Systems AB ses som en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare av befintliga- och potentiella medarbetare.

Grönroos (1996) menar även att extra bra prestationer skall resultera i karriärmöjligheter, för att personalen samt nya lämpliga medarbetare skall bli motiverade. Detta är något som inte finns på Enea Systems AB då organisationen är platt och få chanser finns att avancera uppåt. Dock har företaget en ung personalstyrka, varför vi tror att många tidigare anställda har valt att gå vidare till andra företag, efter några år. Detta kan vara en nackdel för företaget som då kan ha svårt att behålla kompetent personal. De anställda på Enea Systems AB har en personlig handlingsplan som de skall utvecklas efter. Det tror vi till viss del kan ersätta det faktum att det inte finns några direkta karriärmöjligheter då personlig utveckling, enligt oss, även är en faktor som ökar motivationen.

En medarbetare menar att många är stolta över att arbeta på Enea Systems AB. En annan berättar att företaget har ett bra anseende utåt hos kunder. Grönroos (1996) menar att företaget måste lyckas marknadsföra sina tjänster inom företaget för att det skall speglas positivt utåt. Ovanstående tyder på att så är fallet.

Extern kommunikation

Kommunikationsprocessen

För att underlätta förståelsen för hur den externa kommunikationen fungerar kan företaget använda sig av de olika stegen i Mårtenssons (1984) kommunikationsprocess. Hon menar att informationsflödet är uppdelat i två olika delar. Enea Systems AB, som är sändaren av ett budskap, har två olika informationsflöden. Det ena är exempelvis genom arbetsmarknadsdagarna, ARKAD, då informationsflödet till studenterna sker främst via masskommunikation. Dock finns det möjlighet att föra en dialog med företagsrepresentanter. Masskommunikation kan kopplas samman med korttidsminnet, då budskapet inte lagras i minnet. Det beror, enligt oss, på att studenterna får mycket information på en gång, både från Enea Systems AB, men även från andra företag under arbetsmarknadsdagarna. Informationen uppfattas därför inte som lika relevant för mottagaren. Det andra informationsflödet sker på företagets tjejaftnar, då kommunikation sker via personlig kontakt. Denna typ av kommunikation kan leda till att budskapet istället lagras i långtidsminnet. Detta på grund av att det finns ett intresse mellan sändaren och mottagaren. Enea Systems AB visar ett intresse för främst kvinnliga studenter genom sina tjejaftnar och studenterna visar ett intresse genom att de vill närvara vid tjejaftnarna och ta del av den information som företaget ger.

Mårtensson (1984) menar att företagets budskap bör uppmärksammas av den målgrupp företaget vänder sig till. Vi anser att även om Enea Systems AB vill attrahera fler kvinnliga medarbetare kan de inte enbart vända sig till de kvinnliga civilingenjörerna utan de bör vända sig till samtliga civilingenjörer. Om de inte

gör det skapas, enligt oss, en osäkerhet hos de kvinnliga studenterna då budskapet kan tolkas som att företaget anställer fler kvinnor på grund av kön och inte på grund av kvinnornas kompetens. Det kan i så fall liknas vid kvotering och det anser vi inte är den rätta lösningen på problemet. En parallell till detta är att jämställdhetsgruppen på Lunds Tekniska Högskola (Tofft, 2004) har föreslagit en bonus, i form av pengar, till institutioner som genererar en kvinnlig doktor på Lunds Tekniska Högskola. Detta kan uppfattas på liknande sätt som ovan, att kvinnorna anställs på grund av kön för att institutionen skall få mer pengar. Detta sänder, enligt oss, ut fel signaler till de kvinnliga doktorerna på Lunds Tekniska Högskola.

Enea Systems AB fokuserar på att hitta medarbetare med rätt kompetens oavsett kön. För att få sökande av båda könen anser vi att utformningen av exempelvis platsannonser är av stor vikt då det handlar om den externa kommunikationen. En kvinnlig respondent anser att företaget i platsannonser kan trycka mer på personliga egenskaper hos den blivande medarbetaren, istället för enbart den tekniska delen. Om så sker, anser vi, att det skulle få annonserna att bli mer ”mjuka” och därmed förhoppningsvis få fler kvinnor att söka tjänster på Enea Systems AB. Platsannonser kan, enligt oss, även fungera som reklam riktad mot kunder, där företag visar att de söker medarbetare med stort tekniskt kunnande och därmed indirekt visar, att företagen enbart består av kompetenta medarbetare. En negativ aspekt av ”mjuk” utformning av platsannonser, kan vara att kunder inte får lika stort förtroende för företagets tekniska kunnande.

Det sista steget i Mårtenssons (1984) kommunikationsprocess är feedback på budskapet. Det är viktigt för Enea Systems AB att ha sina tjejaftnar och företagskvällar, för att bland annat kunna få feedback av sina mottagare. Genom feedback får Enea Systems AB veta vad studenterna anser om företaget och det budskap företaget sänder ut. Det är lättare för Enea Systems AB, att få feedback när informationsflödet sker via personlig kontakt med mottagaren, då företaget för en dialog med studenterna.

Vi anser att Enea Systems AB kan förbättra sig i sin externa kommunikation, under arbetsmarknadsdagarna. De skulle behöva locka ännu fler studenter till sin monter, främst kvinnliga studenter då majoriteten var män. Enligt Wiio (1973) och Dubois (2000) finns det olika faktorer som ökar uppmärksamheten. Vi anser att montern hos Enea Systems AB var liten och försvann i mängden. Vi tror att det kan bero på placeringen bredvid större företags montrar samt också på grund av att färg och text inte fångade uppmärksamheten. Vår förundersökning visade att många av de studenter som gick fram till Enea Systems AB kände till företaget sedan tidigare och därför var intresserade och motiverade till att uppmärksamma dem, vilket stöds av både Dubois och Wiio. De menar vidare att behov också

leder till att ett budskap uppmärksammas. Enligt oss, var många av de studenter som befann sig på ARKAD, arbetssökande och därför intresserade av att kommunicera med exempelvis Enea Systems AB. Vi menar vidare att studenter som inte känner till Enea Systems AB, istället passerade förbi deras monter då de inte var lika motiverade att uppmärksamma den.

Dialog

Vid tjejaftnar på Enea Systems AB får de kvinnliga studenterna en bild av hur det är att arbeta som kvinna i ett mansdominerat företag och hur det upplevs att vara kvinnlig konsult. Vi anser att det är viktigt att de kvinnliga medarbetarna ger en sann bild av verkligheten så att de studenter som sedan söker arbete på Enea Systems AB inte har fått en felaktig bild av företaget. Det leder till besvikelse och kan göra att företaget får dålig image bland arbetssökande, vilket stöds av Holm (2002).

Enea Systems AB har genom sina tjejaftnar en dialog med de kvinnliga studenterna. Att mötas på detta sätt är något som förespråkas av Frankelius (1997) som menar att kommunikation sker först när parterna möts. Genom denna dialog skapar företaget en tvåvägskommunikation med sina framtida kvinnliga medarbetare. Detta gör, enligt Mårtensson (1984), att mottagaren av budskapet får en möjlighet att säga vad han/hon tycker och därmed ge feedback till företaget. Genom denna dialog, anser vi, att Enea Systems AB skapar trovärdighet hos de kvinnliga studenterna om företaget och dess anställda, gällande att de önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare. Med hjälp av dialogen med de kvinnliga studenterna kan företaget få en bild av hur kvinnliga studenter uppfattar företaget.

Vi ställer oss dock kritiska till om Enea Systems AB gör tillräckligt, för att få kontakt med de kompetenta kvinnor som finns att tillgå både i form av nytexaminerade studenter men även bland de kvinnor som redan finns i arbetslivet. Företagets aktiviteter riktar sig främst till studenter varför de, enligt oss, missar en viktig målgrupp, de kvinnor som redan befinner sig i arbetslivet.

Under vår observation av Enea Systems AB på ARKAD, lade vi märke till att det var flest manliga studenter framme vid montern och att de kvinnliga studenterna kom fram först när det var lite mindre folk i lokalen. Att de kvinnliga studenterna kom fram till montern i mindre utsträckning kan, enligt oss, bero på att det till största del var manliga representanter från Enea Systems AB. Enligt Engquist (1992) har människor som ser verkligheten på liknande sätt lättare för att kommunicera med varandra. Därför menar vi att de kvinnliga studenterna hade haft lättare att prata med en kvinnlig företagsrepresentant. Vi är medvetna om att alla kvinnor inte kommunicerar på samma sätt och att även individer av olika kön kan ha samma verklighetsuppfattningar. Dock har vi i vår empiri fått indikationer

på att kvinnor i mansdominerade yrken, som tidigare studerat på mansdominerade utbildningar, har liknande erfarenheter och därmed kan kommunicera lättare med de kvinnliga studenterna.

Hur attraheras kvinnor?

Då vi har fått uppfattningen att samtliga kvinnliga respondenter trivs bra på Enea Systems AB menar vi att dessa kvinnor bör användas som ambassadörer för företaget i kontakten med kvinnliga potentiella medarbetare. Detta stöds av Barletta (Wilson, 2004) som menar att kvinnor är experter på mun-till-mun marknadsföring och lojala då de är nöjda.

Barletta (Wilson 2004) och Popcorn (2000) menar att marknadsföring av en produkt bör fokusera på de fördelar en individ kan få av att använda denna produkt. Detta kan, enligt oss, kopplas till företagets personalpolitik som förespråkar familjeliv och fritid. Där visar företaget att de inser att dessa är viktiga faktorer i medarbetarnas liv. Företagets personalpolitik kan därför, enligt oss, vara en viktig faktor att betona då företaget önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare. Detta ligger i linje med, och förtydligas i, det resonemang vi för under Personalidé.

Om potentiella kvinnliga köpare skall attraheras av en produkt bör de, enligt Barletta (Wilson, 2004) känna igen sig i och kunna relatera till de personer som marknadsför produkten. Utifrån detta resonemang drar vi paralleller till att potentiella kvinnliga medarbetare lättare kan känna igen sig i och relatera till kvinnliga företagsrepresentanter, då de har genomgått liknande utbildning och därmed kan ha liknande erfarenheter, se resonemang ovan. Vi menar också att de tjejaftnar företaget anordnar visar att företaget använder sig av detta sätt att marknadsföra sig när kvinnliga företagsrepresentanter för en dialog med kvinnliga studenter.

Personalidé

Normann (2000), Bruzelius och Skärvad (2000) menar att personer som rekryteras bör stämma in på beskrivningen som finns i företagets personalidé, så att individens och organisationens mål stämmer överens. Personalidén är gemensam för hela Enea koncernen. Vi har dock gjort vår fallstudie på en del av Enea, Enea Systems AB. Enea förespråkar i sin personalidé att de gärna ser anställda med olika erfarenheter, kunskaper, bakgrund, kön med mera. Företaget anser att familjelivet är av stor vikt och uppmuntras, vilket speglas i deras personalpolitik. Då flertalet av våra kvinnliga respondenter berättat att de uppskattar företagets personalpolitik och den var en bidragande faktor till att de sökte sig till företaget, menar vi att personalidén kan vara ett sätt att attrahera kvinnliga medarbetare till företaget. Företagets personalidé förmedlar enligt oss bilden av en diversifierad

arbetsplats. Vi tror oss dock se ett mönster bland personalen. Flertalet har läst till civilingenjör på Lunds Tekniska Högskola, de är unga och flertalet är män. Enligt företaget beror detta mönster på att flertalet sökande är män. Det beror i sin tur, menar de, på att det är få kvinnor som utbildar sig till civilingenjörer, vilket stöds av Tofft (2004).

Kopplingar mellan intern- och extern kommunikation

ITO-modellen

Genom att använda ITO-modellen (Van Riel 1995) kan vi göra kopplingar mellan intern- och extern kommunikation på Enea Systems AB. Input-fasen, där Enea Systems AB väljer vilken strategi de ska använda sig av, anser vi vara bristfällig hos företaget. Vi menar att det saknas en klar och tydlig strategi om hur företaget bör gå tillväga för att attrahera fler kvinnliga medarbetare och uppnå mångfald. Tjejaftnar på Enea Systems AB är en del av strategin, men vi anser att de behöver göra mer. Exempelvis kan utformningen av platsannonser bli tydligare. Företagets throughput-fas är, enligt oss väl utvecklad, då de använder sig av olika kommunikationskanaler för att nå ut till sina målgrupper. Exempelvis har de använt sig av massmedia för att nå ut med sitt budskap om att de önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare. Genom att använda media når de ut med sitt budskap till en större massa. Enligt företaget är det för tidigt att se om det har skett en effekt av budskapet, det vill säga output-fasen. Denna effekt skulle innebära att fler kvinnliga medarbetare blir attraherade av företaget. Vi anser att Enea Systems AB är på rätt väg då de har ett budskap som innebär att de önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare. Däremot är vi kritiska till att företaget inte har sin strategi nedskrivet. Det bör, enligt oss, göras för att skapa trovärdighet hos målgruppen. Det finns annars en tendens till att Enea Systems AB bara blir en i mängden bland företag som säger sig arbeta för att förbättra könsbalansen utan att egentligen göra något konkret.

Identitet, profil och image

Enligt Normann (2000) skall företagen vända sin image mot sin personal, kunder och sin målgrupp. Tjejaftnar, där arrangörerna enbart är kvinnliga medarbetare, kan stärka företagets image bland kvinnliga studenter. En del av företagets profil är att de önskar fler kvinnliga medarbetare vilket de också försöker visa genom att kvinnorna skall synas vid exempelvis tjejaftnar och andra evenemang. Därmed förstärks deras image på marknaden så att den överensstämmer med företaget profil. Vi anser dock att Enea Systems AB bör arbeta ytterligare för att stärka kopplingen mellan sin profil och image. De säger sig vilja öka mångfalden men samtidigt vill de inte visa detta för tydligt då de först och främst vill anställa kompetenta medarbetare och inte bara kompetenta kvinnor. Det kan leda till att budskapet inte uppfattas tydligt av marknaden. Exempelvis tänker vi på att det under arbetsmarknadsdagarna var mestadels manliga företagsrepresentanter i

deras monter. Det är lätt för mansdominerade företag att säga att de vill ha in fler kvinnliga medarbetare, men om företagets profil inte stämmer överens med företagets image på marknaden kommer det leda till att marknaden blir besviken på företaget, vilket även stöds av Holm (2002).

Genus som en del av mångfald

Efter genomförandet av våra intervjuer med medarbetarna på Enea Systems AB får vi uppfattningen att företaget önskar bli en pluralistisk organisation. Viktigt i en pluralistisk organisation är, enligt Alm (1999), att olikheterna uppmuntras, vilket Enea Systems AB gör. De värdesätter kvinnors och mäns olikheter och de har insett att olikheterna behövs för att företaget ska bli framgångsrikt. Vi anser att kvinnorna inom Enea Systems AB uppmuntras, de lyfts till viss del fram, exempelvis vid företagspresentationer och i media. Detta kan, enligt oss, också vara en nackdel då männen känner att de inte får lika mycket uppmärksamhet och därför inte känner sig lika betydelsefulla. Trots att företagets budskap är att de önskar attrahera fler kvinnor, anser vi att männen i organisationen inte skall glömmas bort, då det är mångfalden som bör eftersträvas. Alm menar att i ett kunskapsföretag är personalen den viktigaste resursen. Vi anser att Enea Systems AB genom sin personalpolitik tydligt visar att personalen är viktig för företaget.

Enea Systems AB lägger stor vikt på att den arbetssökande som besitter störst kompetens är den som ska bli anställd, oavsett kön. Genom att inte fokusera på kön har Enea Systems AB, enligt Alm (1999), större möjlighet att hitta den bästa att rekrytera, då företaget kan välja mellan fler kompetenta medarbetare, än det företag som enbart anställer det ena könet. Vi menar dock att en nackdel kan vara om företaget inte lyckas attrahera lika många kvinnor som män. De kan därmed gå miste om att uppmärksamma kompetenta kvinnliga civilingenjörer, då de arbetssökande mestadels består av män. Enea Systems AB försöker, enligt oss, handla i enlighet med sin profil. De vill ha en förbättrad könsbalans och därför anställer de också, i den mån de kan, både kvinnliga och manliga medarbetare.

Vi anser att mångfalden på Enea Systems AB är avsiktlig vilket, enligt Moss-Kanter (Alm:1999), leder till att företaget blir mer nyskapande. De medarbetare vi intervjuat säger att en arbetsplats med både kvinnor och män är mer kreativ, det ges olika infallsvinklar på problem och det leder till bättre resultat. Det ligger i linje med det som Moss-Kanter påstår, att en större bredd ökar kreativiteten och ger nya perspektiv som i sin tur leder till bättre resultat.

Omvärlden är i ständig förändring, enligt Alm (1999), för Enea Systems AB gäller det därför att kunna anpassa sig till dessa förändringar. Vi menar att Enea Systems AB är ett företag som är villigt och öppet för förändringar. Att företaget är öppet för förändringar kan bero på, precis som en av medarbetarna sade, att konsulter är

vana vid förändringar, då de ständigt byter arbetsplats. Vi menar, att om förändringar går bra kan det också bero på att ett företag har mångfald. Mångfald är, enligt Alm, viktigt för att ett företag ska kunna förändras i takt med omvärlden, då alla medarbetare inte tänker likadant och kan därför ge förslag på olika handlingsalternativ.

Då Enea Systems AB är ett konsultföretag, är det viktigt att de kan erbjuda kunden vad denne efterfrågar. För att skapa kundlojalitet är en viktig faktor, enligt Alm (1999), att kunden känner sig förstådd och behoven måste tillgodoses. Hon menar vidare att det bäst sker av en person som liknar kunden. Detta stöds av Engquist (1992) som menar att kvinnor och män kommunicerar på olika sätt, men att det ena sättet inte är att föredra framför det andra då det beror på situationen. Då kunderna till Enea Systems AB är både män och kvinnor, bland annat hos Ericsson, är det, enligt oss, bra om Enea Systems AB kan erbjuda sina kunder både manliga och kvinnliga konsulter, vilket de också kan i viss utsträckning.

Om Enea Systems AB lyckas med att attrahera kvinnor, att behålla befintliga kvinnliga medarbetare i organisationen samt klarar av att utnyttja kvinnors, liksom mäns färdigheter, leder det till att Enea Systems AB, enligt Cox (1993), blir ett konkurrenskraftigt företag. Vi anser att Enea Systems AB delvis lyckas med sin intention att attrahera kvinnor, exempelvis har de nyligen rekryterat två kvinnliga medarbetare. Företaget verkar, enligt oss, även kunna utnyttja både kvinnors och mäns färdigheter och kunskaper, då de värdesätter olikheter hos könen, genom att se tydliga fördelar med en heterogen arbetsplats. Det som talar emot dem är att företaget ibland kan ha svårt att behålla personal i företaget då få karriärmöjligheter finns. Det kan leda till att de personer som vill göra karriär inte attraheras av företaget.

Engquist (1992) menar att människor känner sig mest hemma med parter som ser verkligheten på samma sätt. De kvinnliga medarbetare vi pratat med på Enea Systems AB säger dock att de inte ser något problem i att samarbeta och umgås med män. Det kan enligt oss bero på att de har blivit vana vid att vara i minoritet och till största del ha män omkring sig, sen utbildningstiden och andra arbetslivserfarenheter. Detta ligger i linje med ett av de svar vi fick av en kvinnlig respondent. Hon berättar vidare att hon däremot stött på en del män som inte är vana vid att prata eller umgås med tjejer. Vår tolkning av detta är att de kvinnliga anställda på Enea Systems AB är vana vid att kommunicera och arbeta med män, medan en del män inte alltid har samma vana av att arbeta med kvinnor. Vi menar därmed vidare att de kvinnliga konsulterna ibland får anpassa sig till det manliga kommunikationssättet. Exempelvis bör de undvika att ställa för många frågor, då det enligt Wennberg (1997) kan uppfattas som okunskap av männen. Ett ytterligare exempel en kvinnlig respondent nämner är att det är upp till kvinnorna

själva att visa att de vill vara en del av gänget. Om kollegorna får e-post innehållande grövre skämt, så vill hon ta del av dem, då hon tycker att det är bättre att få e-post och veta vad alla skrattar åt, än att inte veta.

Våra respondenter uppskattar en heterogen arbetsplats, då stämningen blir bättre. De menar att om det enbart är män på arbetsplatsen kan det lätt bli ”lumparstämning” och ”grabbigt”. Det kan enligt Wennberg (1997) förklaras med att män alltid tävlar med varandra och ser sig som individer i en hierarki. Denna grabbiga stämning ändras när det kommer in en kvinna i gruppen, enligt en av de manliga medarbetarna vi intervjuat. Vi anser att könen kompletterar varandra och balanserar stämningen på en heterogen arbetsplats, vilket leder till en effektivare och trevligare arbetsmiljö.

Enea Systems AB har i nuläget en relativt platt organisation vilket, enligt Wennberg (1997) gynnar den kvinnliga kulturen, då den innebär samhörighet, helhet och gemensamt ansvarstagande. Att företaget har en relativt platt organisation är något som, enligt oss, kan leda till att kvinnor attraheras av företaget. Wennberg menar vidare att denna struktur samt det kvinnliga förhållningssättet är bra vid utveckling av flexibla strukturer som behövs i framtiden, strukturer som innebär framtida lönsamhet. Dock kommer strukturen på Enea Systems AB förändras då en ny chefsposition har uppkommit. En nackdel med den nya strukturen är att den, enligt oss, blir mer hierarkisk. Det är negativt för kvinnor och den framtida lönsamheten, enligt Wennberg samt negativt för kommunikationen i företaget, enligt Jacobsen och Torsvik (2002). Att gå mot en alltmer hierarkisk struktur kan, enligt oss, försämra möjligheterna för företaget att i framtiden attrahera kvinnor. Samtidigt anser vi, att den nya strukturen kan leda till att fler karriärvägar skapas inom företaget vilket gör att personalen stannar i företaget samt kan attrahera potentiella medarbetare.

Kopplingar mellan marknadskommunikation och mångfald

Vi menar att om profilen och imagen hos Enea Systems AB skall stämma överens krävs en effektiv marknadskommunikation, där det budskap företaget vill förmedla med sin inre kommunikation också förmedlas utåt genom den externa kommunikationen. Vi menar vidare att ledaren i organisationen klart och tydligt måste visa att han/hon vill förbättra könsbalansen på arbetsplatsen. Detta måste först förankras internt, då ledaren tydligt genom den interna kommunikationen förklarar fördelarna med en ökad mångfald på arbetsplatsen. Det är viktigt att denna information når alla inom företaget så samtliga är väl medvetna om vad företaget vill uppnå och varför. Det leder i sin tur till att medarbetarna känner sig motiverade att förbättra könsbalansen. Detta speglas utåt både medvetet och omedvetet genom företagets externa kommunikation, medvetet genom tjeftalnar

och omedvetet genom företagets uppträdande på exempelvis arbetsmarknadsdagar.

Efter genomförandet av våra intervjuer fick vi uppfattningen av att samtliga kvinnliga medarbetare trivdes bra på företaget. Om detta speglas utåt ger det en positiv bild av företaget, vilket vi tror leder till att Enea Systems AB ses som en attraktiv arbetsplats för kvinnor. Budskapet varför Enea Systems AB vill öka könsbalansen har förmedlats effektivt internt, då samtliga respondenter nämner fördelar med fler kvinnor på arbetsplatsen samt verkar motiverade till att få en mer heterogen arbetsplats.

Med tanke på att Enea Systems AB är ett konsultföretag tror vi att medarbetarna saknar en viss samhörighetskänsla med sina kollegor på Enea Systems AB. Istället kanske de känner sig mer som en del av kundföretaget. Det kan vara svårt för Enea Systems AB att förmedla ett och samma budskap samt en och samma profil då medarbetarna under större delen av sin arbetstid befinner sig på olika kundföretag. Vi menar att det därför bör ställas höga krav på att den interna kommunikationen fungerar tillfredsställande, annars kan det leda till att en samstämmig extern kommunikation försvåras.

Slutsats

Efter genomförd undersökning och med utgångspunkt i vår analys har vi följande förslag på vad ansvariga på mansdominerade företag bör tänka på vid utformning av sin marknadskommunikation, då de önskar attrahera fler kvinnliga medarbetare.

Med stöd av vårt resonemang i analysen har vi identifierat viktiga faktorer som vi anser att ansvariga på mansdominerade företag bör tänka på vid utformningen av sin interna- och externa kommunikation.

Med vår empiriska undersökning som grund har vi funnit tydliga indikationer på att det är viktigt att ha förståelse för hur intern- och extern kommunikation hänger samman i ett system. Vi menar därför att om ett mansdominerat företag har som mål att attrahera fler kvinnliga medarbetare måste detta budskap först kommuniceras tydligt inom företaget så att alla strävar efter att uppnå samma mål. Med stöd av vår teori, menar vi, att genom en fungerande intern kommunikation och en klar och konkret nedskrivna strategi, blir det lättare för både ledningen och medarbetarna att förstå hur målet skall nås. Vikten av en nedskrivna strategi fann vi även belegg för i vårt empiriska material. Enligt teorin skall ledaren vara den drivande faktorn och vi menar därför att hans/hennes engagemang är viktigt för att medarbetarna skall ställa sig bakom det gemensamma målet. Då medarbetarna märker vad ledaren prioriterar kommer de sannolikt att göra samma sak, då målet anses vara viktigt för företaget och strategin för genomförandet genomsyrar hela organisationen. Detta ligger i linje med vad som framkom i vår empiriska undersökning. Utifrån ovanstående resonemang har vi funnit tydliga tendenser på att den interna kommunikationen speglas utåt och även är utgångspunkten för en fungerande strategi. Vi menar därför att företaget genom sin interna kommunikation förstärkt sin profil vilket speglas utåt på ett positivt sätt.

Med bakgrund av vår valda teori menar vi att målet först måste förankras inom organisationen, innan det kan kommuniceras externt för att därmed skapa överensstämmelse mellan profil och image. Målet måste vara tydligt även då det kommuniceras externt. Överensstämmelse mellan vår teori och empiri visar att då företagen har lyckats med att kommunicera sitt mål för ledning och medarbetare leder det till att det blir lättare att nå ut med sitt budskap till marknaden genom den externa kommunikationen. Detta skulle, enligt oss, kunna underlättas genom att budskapet kommuniceras enkelt och rakt. Effekten blir inte lika stor om företaget exempelvis förmedlar ett budskap internt och sedan inte vill gå ut med det lika starkt externt, vilket vi har funnit belegg till i vår empiri.

Utifrån våra respondenters svar har vi funnit indikationer på att kvinnor behöver uppmuntran för att söka sig till mansdominerade företag. Därför menar vi att denna uppmuntran möjligtvis bör ges på ett tidigare stadium än vad som görs idag. Vi har kunnat se tendenser i vår empiriska undersökning som visar, att en möjlig anledning till att det är få kvinnor i mansdominerade företag, är att få kvinnor studerar på och tar examen från tekniska utbildningar. Med stöd av detta menar vi därför att företagen redan på högstadiet bör försöka skapa intresse för exempelvis civilingenjörsutbildningar, bland kvinnliga studenter. En målgrupp som företag ofta tenderar att glömma bort vid sin externa kommunikation i syfte att attrahera kvinnliga medarbetare, vilket framkom i vår empiri, är de kvinnor som redan är etablerade i branschen. Vi anser därför att mansdominerade företag bör uppmärksamma även dessa kvinnor.

Med våra respondenters svar som bas menar vi att mansdominerade företag, i sina platsannonser, möjligtvis bör trycka mer på de kvinnliga egenskaperna istället för att enbart ha fokus på de tekniska färdigheterna. Vi menar att annonsen istället kan utformas så att det tydligt framgår att både manliga och kvinnliga sökande efterfrågas av företagen. Vi menar att det borde leda till att företagen bör få fler kvinnliga sökanden och som en följd av detta får företagen fler kvinnor att utvärdera. Om annonsen däremot enbart riktar sig till kvinnor finns risken att kvinnorna känner att de anställs enbart på grund av sitt kön och inte på grund av sin kompetens, vilket framkom tydligt som en negativ aspekt i vår empiri. Vi menar dock att avvägningen mellan en ”mjuk” och en mer ”hård” platsannons kan vara svår och bör tas i beaktande då även reklamaspekten mot kunder spelar in.

Säger sig ett företag ha önskan om att attrahera fler kvinnliga medarbetare, är det viktigt att de nuvarande kvinnliga medarbetarna syns utåt, vilket vi funnit belägg för i våra respondenters svar. Vi anser att budskapet annars kan framstå som tvivelaktigt hos den arbetssökande, om det visar sig att företagen säger en sak för att komma i bättre dager men i själva verket görs ingenting för att målen skall uppnås. Utifrån vår teori kommunicerar individer lättare med dem som har samma erfarenhet och verklighetsuppfattning som de själva har. Med stöd av vår teori och det resonemang vi fört i analysen, menar vi att det är viktigt att befintliga kvinnliga medarbetare lyfts fram av företagen för att kommunicera med potentiella kvinnliga medarbetare. Denna kommunikation underlättas av att de potentiella kvinnliga medarbetarna kan känna igen sig i och relatera till befintliga kvinnliga medarbetare. Genom dialog kan de potentiella kvinnliga medarbetarna få svar på sina frågor och företaget får feedback på hur de skall gå till väga i sitt fortsatta rekryteringsarbete.

Efter genomförd observation fann vi tydliga indikationer på vikten av att försöka fånga besökarnas uppmärksamhet, då företagen deltar i evenemang. Vi menar att

uppmärksamhet kan erhållas genom att utmärka sig exempelvis med hjälp av placering av monter, aktiviteter och färger. Dessa olika sätt att utmärka sig finner vi stöd för i vår teori.

Genom vår empiriska undersökning har vi insett vikten av personalpolitik som medel för att attrahera kvinnor. Vi har fått uppfattningen av att ett företag bör förstå att familjeliv och fritid spelar stor roll för individer och företagen bör därför ta i beaktande hur detta på bästa sätt kan integreras med yrkeslivet. Då företagen kommit till denna insikt menar vi att detta tydligt skall speglas i deras personalpolitik, vilket kan leda till att kvinnor attraheras av företagen.

Vi tyckte oss, vid vår empiriska undersökning, urskilja en viss tendens till rädsla att enbart framstå som ett "tjejföretag". Samtidigt ses det som positivt, av samtliga respondenter, att det finns en önskan inom företagen att attrahera fler kvinnliga medarbetare. Med detta som bakgrund anser vi att balansgången där emellan är svår att avväga. Utifrån vårt resonemang i analysen är det inte negativt om ett företag önskar förbättra sin mångfald, utan snarare ett måste om de skall vara konkurrenskraftiga. Som en följd av denna diskussion är det av yttersta vikt att företagen till fullo inser fördelarna med en ökad mångfald. Vi menar vidare att kvinnor inte bör tänka och bete sig som de manliga medarbetarna. Istället är det viktigt att kunna förstå att kvinnors och mäns olikheter ger positiva effekter i form av ökad kreativitet och bättre problemlösningar. Det finns ingen anledning att bara använda en del av resursen när resultatet kan förbättras om hela resursen används. Detta finner vi belägg för i både vår teori samt empiri.

Vi anser oss kunna se att mansdominerade företag, genom att attrahera fler kvinnor, kan få en heterogen arbetsplats med olika kunskaper och erfarenheter bland medarbetarna. Om så är fallet kan medarbetarna möta kunder som finns på marknaden och som var och en ställer olika krav. Det är av yttersta vikt för företagen att kunna erbjuda det bästa då det är hård konkurrens och det bästa i ett företag kommer fram då det finns mångfald inom företaget, vilket stöds av teorin och bekräftas av respondenterna.

Utifrån vårt förda resonemang kan sammanfattningsvis sägas att de ansvariga på mansdominerade företag bör förstå hela flödet av kommunikation som finns både internt och externt, för att de skall lyckas attrahera fler kvinnliga medarbetare. Det är också viktigt att ha en nedskreven strategi, där målet att eftersträva mångfald tydligt framgår. Av yttersta vikt är att samtliga medarbetare bör vara övertygade om att en heterogen arbetsplats är något som för med sig positiva effekter, både för dem själva, i form av ett trevligare arbetsklimat, samt för hela företaget som kan möta kundernas olika krav bättre. Då medarbetarna har kommit till denna insikt genomsyras deras kommunikation med andra av fördelarna med en

arbetsplats präglad av mångfald. Det är viktigt att inse att samtliga medarbetare på företagen har en viktig uppgift då företagen skall lyckas nå sina mål. Då ett företag vill uppnå mångfald måste detta budskap kommuniceras först inåt i organisationen, sedan utåt mot marknaden, för att attrahera fler kvinnliga medarbetare och på detta sätt uppnå mångfald. Mångfald är målet företagen önskar uppnå och marknadskommunikationen är strategin, vägen för att nå målet.

Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har vi som författare till denna uppsats stött på problem och funderingar kring vår valda problemformulering. Detta har i efterhand lett till alternativa problemformuleringar eller metoder, vilka i sin tur resulterar i förslag till fortsatt forskning inom området.

- Då vi enbart har valt att fokusera på genus som en del av mångfald, kan det vara intressant att se på andra aspekter av mångfaldsbegreppet.
- Då vi enbart har riktat in oss på mansdominerade företag, kan det vara av intresse att undersöka om det ser likadant ut inom kvinnodominerade yrken.
- Vi har utgått ifrån en kvalitativ metod och för att stärka vår slutsats kan det vara intressant att utföra en studie som utgår ifrån en kvantitativ metod.
- Vår studie är genomförd i Sverige och det kan vara av intresse att se om liknande slutsatser hade framkommit vid studier i andra länder.
- Det kan vara intressant att studera vad universitet och högskolor gör för att attrahera kvinnliga studenter, till vad som anses vara typiska manliga utbildningar.
- Huruvida den jämställdhetsdebatt som förs idag ger effekt, är något som är av intresse att undersöka i framtiden.

Källförteckning

Publicerade källor

Ahrnborg-Swenson, Suzanne, (1997), *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*, Svenska förlaget

Alm, Daina, (1999), *Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer*, Konsultförlaget, Uppsala

Alvesson, Mats & Due-Billing, Yvonne, (1999), *Kön och organisation*, Studentlitteratur, Lund

Armstrong, Gary, & Kotler, Philip, (1999), femte upplagan, *Marketing - An introduction*, Prentice Hall, New Jersey

Barletta, Martha, (2003), *Marketing to Women: How to Understand, Reach, and Increase Your share of the World's Largest Market Segment*, Dearborn Trade Publishing, Chicago

Bergström, Ola, (1998), *Att passa in*, Bokförlaget BAS, Göteborg

Bjerser, Ulf, (1984) *Corporate Advertising*, Stockholm

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Cox, T. H, (1993), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, Berrett-Koehler, San Francisco

Dubois, Bernard, (2000), *Understanding the consumer*, Prentice Hall, Edinburgh

Engquist, Anders, (1992), *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetarna, gruppen*, Rabén & Sjögren, Stockholm

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn, (2001), sjunde upplagan, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi AB, Malmö,

Frankelius, Per, (1997), *Kirurgisk marknadsföring – skapande av möten och relationer i en föränderlig värld*. Liber, Malmö

- Grönroos Christian, (1996), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber ekonomi, Malmö
- Halvorsen, Knut, (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Hatch, Mary Jo, (2002), *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Holm, Olof, (2002), *Strategisk marknadskommunikation – teorier och metoder*, Liber ekonomi, Malmö
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997), andra upplagan, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Höglund, Olle, (2002), 123 upplagan, *Sveriges Rikes Lag*, Norstedts Juridik, Stockholm
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan, (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Malhotra, K Naresh & Birks, F David (2003), *Marketing Research, an applied approach*, Prentice Hall
- May, Tim, (2001), *Samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, Sharen B, (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Moir, Anne & Jessel, David, (1992), *BrainSex – Tänker du manligt eller kvinnligt?*, Almqvist&Wiksell, Malmö
- Mårtensson, Rita, (1984), *Marknadskommunikation*, Studentlitteratur, Lund
- Normann, Richard, (2000), *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber Ekonomi, Malmö

Patel, Runa och Davidson, Bo, (2003), tredje upplagan, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Riel, Cees B.M. Van, (1995), *Principles of corporate communication*, Prentice Hall, London

Rienecker, Lotte & Jørgensen Stray, Peter, (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö

Ruderman, Marian N, Huges-James Martha W, Jackson, Susan E, (1996), *Selected Research on Work Team Diversity*, American Psychological Association, Washington DC

Rudman, Ingmar, (1999), *Nya Svenska Ordboken – 70 000 ord och fraser*, Norstedts Ordbok, Gjøvik, Norge

Svenning, Conny, (1997), *Metodboken*, Lorentz förlag, Eslöv

Weatherill, Barbro, (1997), *Planerad marknadskommunikation*, Studentlitteratur, Lund

Wennberg Lena, (1997), *Upptäck hela resursen! Om kvinnligt och manligt sätt i arbetslivet*, Wahlström & Widstrand

Westberg-Wohlgemuth Hanna, (1996), *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – en dold lärandeprocess*, Arbetslivsinstitutet, Solna

Wiio, O A, (1973), *Kommunikation – vad är det?*, Natur & Kultur, Stockholm

Artiklar

Brevinge Åsa, ”Svenska bolag dåliga på att hitta kvinnliga chefer”, *Göteborgs Posten*, 2004-03-22

Granström Klas, ”Sverige EM- tvåa i kvinnorekrytering”, *Dagens Industri*, 2004-06-15

Hakim Cathrine genom Abrahamsson Marie, ”Ha inte dåligt samvete i onödan”, *Svenska Dagbladet*, 2004-11-07

Ivarsson, Dan, ”Reepalu vill ge förtur åt manlig dagispersonal”, *Sydsvenskan*, 2004-11-08

Nilsson, Göran A, "Drag efter kvinnor på manligt jobb", *Sydsvenskan*, 2004-10-19

Nyström Susanne, "Mansdominerade företag får problem", *Dagens Nyheter* (ekonomi), 2003-02-25

Popcorn, Faith & Marigold, Lys, "The secrets of Marketing to Women", *USA Today Magazine*, Volume 129, Issue 266, 2000, s.54-56

Tofft Henrik, "Färre kvinnor vill läsa på LTH", *Sydsvenskan*, 2004-12-27

Wilson, Marianne, "A World of Difference", *Chain Store Age*, Volume 80, Issue 9, 2004, s. 126

Muntliga källor

Anselmsson Malin, konsult, Enea Systems AB, 2004-12-07

Brobach Annika, konsult, Enea Systems AB, 2004-11-30

Goréus Thomas, Affärsområdeschef Öresund, Enea Systems AB, 2004-11-30

Ohlsson Jessica, konsult, Enea Systems AB, 2004-12-14

Persson Anna, konsult, Enea Systems AB, 2004-12-02

Sandelin Peter, konsult, Enea Systems AB, 2004-12-07

Templin Michael, konsult, Enea Systems AB, 2004-12-09

Uppsatser

Gustafsson, Sandra & Ljungquist Johanna, *Rekrytering ur ett könsperspektiv – en fallstudie av Adveta AB*, 2001-05-31

Laurell Johan, Hartzén Ann-Christine & Larsson Kristoffer, *Budskap och syfte om marknadsföring och rekrytering i ett konsultföretag*, 2004-01-19

Lindström Daniel, Frosch Louise, Palmér Martin & Hermansson Åsa, *Från ensidigt till ömsesidigt informationsflöde – en fallstudie av Öhrlings PricewaterhouseCoopers rekryteringsprocess*, 2003-01-16

Malmberg Anders & Erheden Linda, *Könets betydelse vid chefsrekrytering ur arbetssökandes perspektiv*, 2002-06-05

Nordström Anja & Karlén Anna, *För att nå dem, förstå dem! – Kommunikation av varumärket till ungdomssegmentet*, 2002-02-15

Elektroniska källor

www.enea.se 2004-11-16

www.riksdagen.se 2004-11-17 (motion 1997/98 A:805)

Bilaga 1.

Intervjufrågor till ledningen

Allmänt

1. Berätta kort om Enea Systems AB och dess verksamhet.
2. Är organisationen hierarkisk eller platt?
3. Dina arbetsuppgifter/titel.
4. Din tidigare arbetslivserfarenhet.
5. Vad låg bakom artikeln i Sydsvenskan?
 - Har ni sett någon effekt av artikeln? (Internt och externt)

Intern kommunikation

1. Hur förmedlar ni ett budskap/nyhet inom företaget?
 - Hur upplever du att kommunikationen fungerar inom företaget?
2. Anser du att ni är öppna för förändringar?
3. Har ni gått ut internt med att ni vill förbättra könsbalansen inom företaget?
 - Hur ser du på att anställa fler kvinnliga medarbetare?
4. Hur är stämningen bland medarbetarna inom företaget?
5. Känner du att du har en bra dialog med dina medarbetare?
 - Hur går du tillväga för att skapa en bra dialog med de anställda?
6. Vad finns det för möjlighet till karriärklättring inom företaget?

Extern kommunikation

1. Har ni någon handlingsplan för att förbättra könsbalansen?
2. Varför är det så få kvinnliga medarbetare på Enea Systems AB?
3. Hur marknadsför ni Enea Systems AB utåt?
4. Berätta om era tjejkvällar och tanken bakom dessa?
5. Tycker du att det är lämpligt att utforma en platsannonser där det tydligt framgår att ni söker kvinnor för att förbättra könsbalansen?
6. Vad tror du att Enea Systems AB har för anseende på arbetsmarknaden och bland kunder?

Mångfald

1. Varför vill Enea Systems AB förbättra könsbalansen ?
2. Vad anser du kvinnor kan tillföra organisationen som inte män kan?

Bilaga 2

Intervjufrågor till medarbetarna

Allmänt

1. Dina arbetsuppgifter/titel.
2. Din tidigare arbetslivserfarenhet.
3. Vad låg bakom artikeln i Sydsvenskan?
- Har ni sett någon effekt av artikeln? (Internt och externt)
4. Vad fick dig att börja arbeta på Enea Systems AB?

Intern kommunikation

1. Hur förmedlas ett budskap/nyhet inom Enea Systems AB?
- Vilka kommunikationskanaler använder ni?
- Hur upplever du att kommunikationen fungerar inom företaget?
2. Anser du att ni är öppna för förändringar?
3. Har ledningen gått ut internt med att de vill förbättra könsbalansen inom företaget?
4. Hur är stämningen bland medarbetarna inom företaget?
- Umgås du med dina arbetskamrater utanför arbetet?
5. Vad finns det för möjlighet till karriärklättring inom företaget?
6. Berätta om hur det är att som kvinna/man arbeta på ett mansdominerat företag?
- Upplever du att kvinnliga och manliga medarbetare blir behandlade annorlunda? (Både av kollegor, ledning och kunder)

Extern kommunikation

1. Varför är det så få kvinnliga medarbetare på Enea Systems AB?
2. Hur uppfattar du att Enea Systems AB marknadsför sig utåt för att vara en attraktiv arbetsgivare?
3. Vad gör Enea Systems AB för att förbättra könsbalansen?
- Tycker du att Enea Systems AB arbetar tillräckligt för att attrahera fler kvinnliga medarbetare?
4. Berätta om era tjejkvällar och tanken bakom dessa?
5. Tycker du att det är lämpligt att utforma en platsannonser där det tydligt framgår att ni söker kvinnor för att förbättra könsbalansen?
6. Vad tror du att Enea Systems AB har för anseende på arbetsmarknaden och bland kunder?

Mångfald

1. Varför kan det enligt dig vara bra att förbättra könsbalansen ?
2. Skulle du vilja se fler kvinnor på din arbetsplats och varför?

