

I Sverige arbetar många kvinnor, men ytterst få av dem är chefer

En empirisk undersökning i Lunds kommun

Dan Ishaq
Josefine Lundin

Abstract

I Lunds kommun arbetar väldigt många kvinnor, men könsfördelningen på de högsta chefspositionerna är avsevärt skev. Det är enbart 30 % kvinnor på förvaltningschefsposterna. Syftet med uppsatsen är att se om det finns specifika hinder som är i vägen för kvinnors avancemangsmöjligheter till höga positioner. Med hjälp av intervjuer och tidigare enkätundersökningar undersöker vi om hinder förekommer gällande förhållandena i Lund. Den huvudsakliga teorin kring uppsatsen utgörs av det så kallade *glastaket* som är ett begrepp myntat av Ann Morrisson med flera. Med ytterligare hjälp av teorierna *stereotyper* och *organisationskultur* knyter vi an resultaten från intervjuerna gjorda med förvaltningschefer från Lunds kommun samt personaldirektören. Resultaten från vår undersökning bevisar att det finns fyra hinder på kvinnors väg mot toppen i förvaltningar. Hindren är: *Informella nätverk*, *gruppstryck*, *kön rekryterar samma kön* samt *stereotyper om att chefsegenskaper är manliga*.

Nyckelord: jämställdhet, organisationskultur, stereotyper, glastaket, Lunds kommun.

Antal tecken: 60047

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte & frågeställning	2
1.3	Centrala begrepp	3
1.4	Avgränsning	4
1.5	Disposition	5
1.6	Teoretisk ansats	6
2	Metod	7
2.1	Förståelse.....	7
2.2	Intervjuer	8
2.3	Intersubjektivitet, reliabilitet och validitet	9
2.4	Tidigare genomförda enkätundersökningar	10
2.5	Geografisk avgränsning.....	11
3	Tidigare forskning	12
3.1	Tidigare genomförda enkätundersökningar	14
4	Teori	17
4.1	Glastaket.....	18
4.2	Operationalisering	19
4.2.1	Stereotyper och heroism.	20
4.2.2	Organisationskultur.....	21
5	Empiri	22
5.1	Intervjuresultat från förvaltningschefer.....	22
5.2	Intervjuresultat från personaldirektör	27
6	Analys	29
6.1	Analys av respondenternas svar utifrån stereotyper och organisationskultur.....	29
6.2	Synliga hinder	31
7	Slutsats med avslutande diskussion	34
7.1	Slutsatser från vår undersökning	34
7.2	Råd och tips	35
7.3	Rekommendation för vidare forskning	36

8	Källförteckning	37
9	Bilaga 1.....	39
10	Bilaga 2.....	40

1 Inledning

Offentliga verksamheter har under åren 09/10 haft störst andel kvinnliga chefer inom sina organisationer. SCB presenterar i sin senaste studie om jämställdhet hur kvinnliga chefer förekommer till och med i större utsträckning än män inom offentlig sektor (SCB På tal om kvinnor och män 2008). De fördomar som samhället bidragit med har fått oss skeptiska till resultatet om hur jämställdhetssituationen ser ut i organisationer inom den offentliga sektorn. Det är viktigt att nämna att under de senaste 20 åren har man inom organisationsvärlden strävat efter att få organisationskulturer så jämställda som möjligt. Går vi tillbaka 20-30 år så fanns det betydligt färre kvinnor på högre chefspositioner inom organisationerna. Det har skett en positiv förändring av fördelningen i chefspositionerna bland könen på senare tid. Men fortfarande finns det mycket arbete kvar med att få jämställda organisationer.

1.1 Problemformulering

Vi började undersöka saken närmare och inte till vår förvåning fanns en problematik i Lunds Kommun. När vi undersökte chefspositionerna kunde man se att Lund låg i täten med jämställdhetsarbetet. Dock fanns det något intresseväckande som bidrog till val av vårt problemområde, vilket kom att bli kön och ledarskap. Tittar man på SCB:s statistik över offentliga verksamheter ser man en jämn fördelning av chefspositionerna mellan män och kvinnor. Trots den jämna fördelningen finns det intressanta skillnader inom chefspositionernas rang. Generellt tenderar männen att vara i stor majoritet på de chefspositioner som anses ha högst rang inom organisationer.

I Lunds kommun fann vi liknande problematik. Lunds kommun har 7513 anställda, varav 5798 är kvinnor och resterande män (Jan Krantz, 2010). Det betyder att det finns 77 % kvinnliga anställda i kommunen. I kommunen finns det två grupper av chefer. L & F-chefer är de chefer som är av lägst rang, de har ingen ekonomisk beslutfattning och arbetar mer som ansvariga om en situation skulle uppstå i form av ekonomiska frågor. Av L & F chefer finns det 244 stycken kvinnliga respektive 215 manliga. (Ibid.) Hittills är chefsfördelningen av män och kvinnor relativt jämnt fördelad i kommunen. Vidare har Lunds kommun A & B chefer som innefattar de chefer som har ekonomiskt ansvar och ansvarsutkrävande. B cheferna i Lunds kommun är totalt 58, varav 28 kvinnor och 30 män (Ibid.).

Om vi tittar på de 12 stycken A chefer, vilka är Lunds kommuns förvaltningschefer, finner vi en intressant fördelning som kom att ligga till grund för vår frågeställning. Bland A cheferna finns 4 stycken kvinnor och resterande män, vilket betyder 8 stycken (Ibid.). Fördelningen blir 30 % kvinnor och 70 % män. Det finner vi problematiskt samt intresseväckande eftersom siffrorna för det totala antalet anställda i kommunen är 77 % kvinnor respektive 23 % män.

1.2 Syfte & frågeställning

Syftet med vår B-uppsats är att finna en förklaring till varför det finns få högt uppsatta kvinnliga chefer i Lunds kommun. Vi hoppas att det valda källmaterialet som består av intervjuer och tidigare forskning kan leda till djupare förståelse om varför kvinnor inte till samma grad som männen sitter på de högsta chefspositionerna i kommunen. Vi har valt att tolka problemet utifrån Morrissons med fleras övergripande teori *glastaket*. Det finns bristande forskning kring *glastaket*, som vi hoppas fylla. Tidigare forskning kring *glastaket* har endast presenterat att det finns hinder för kvinnors avancemang, men inte utförligt preciserat vilka de hindren är.

I uppsatsen försöker vi fylla de luckor som vi sett i tidigare forskning som behandlat teorin om *glastaket*. Vi tar i vår empiriska undersökning hjälp av två operationaliseringsteorier: organisationskultur och stereotyper. Vi hoppas att vår empiriska undersökning kan bidra till en presentation av vilka specifika hinder det kan finnas i Lunds kommun.

Med det som utgångspunkt har vi valt att ställa följande fråga:

- Kan det finnas specifika hinder som hindrar kvinnor i sin karriär att nå de högsta chefspositionerna i Lunds kommun?

1.3 Centrala begrepp

I den här delen av uppsatsen kommer en beskrivning av begrepp som i vid utsträckning kommer behandlas i uppsatsen. De centrala begrepp vi valt att definiera är: chefsegenskaper och karriär. Det är av vikt som läsare av uppsats att få en definition av centrala begrepp för att lättare förstå de förda resonemangen. (Esaiasson et al. 2007:74)

Manliga och kvinnliga chefsegenskaper:

I dagens samhälle finns det olika uppfattningar om de manliga respektive det kvinnliga ledarskapet (Alvesson & Due Billing 1999: Passim). Då vi i vår intervjumall till förvaltningscheferna frågar om chefsegenskaper är det högst relevant att definiera begreppet chefsegenskaper.

I beskrivningen av de maskulina värdena hos chefer betonas ord som: ”hård, torr, opersonlig, objektiv, explicit, utåtriktad, handlingsorienterad, analytisk, dualistisk, kvantitativ, lineär, rationalistisk, reduktionistisk och materialistisk.” (Hines 1992:328) Feminina värden definieras i helt andra termer. De beskrivs som: ”ömsesidigt beroende, samarbete, mottaglighet, införlivning, accepterande, medvetenhet om mönster, helheter och kontexter, känslomässig ton, personlig varseblivning, varande, intuition och syntesbildning”. (Marshall 1993:124)

Vi har valt att utgå från definitionen som beskrivs från teorin om stereotyper, en teori vi i senare avsnitt presenterar och behandlar (avsnitt 4.2.1). Definitionen på kvinnliga chefsegenskaper lyder: medlidande, spontanitet och empati. De manliga egenskaperna definieras som: analytisk, strategisk och självständig. De feminina blir alltså antitesen till de maskulina menar teorin på.

Karriär:

I vår uppsats om hur chefssituationen ser ut i Lunds kommun ansåg vi att en konkret beskrivning av begreppet karriär var relevant och central. Detta då vi kommer intervjua personer som besitter höga positioner inom organisationen. Inledningsvis så knyter vi an till Nationalencyklopedins definition av begreppet karriär:

”en successiv beföringsgång inom ett yrkesområde e.d. (ofta med tanke på enskild persons avancemang e.d. men även allmänt om möjligheterna till beföring inom yrket etc.); (i ett fåtal uttryck) (högsta) fart (särskilt hos häst(ar)).”(NE, 2010)

En snäv definition av begreppet karriär kan vara ”att lyckas bli högsta chef” (Alvesson & Due Billing 1999: 214) . En bredare definition kan vara hur lycklig man känner sig på den position man innehar i en organisation (Alvesson & Due Billing, 1999). I vår uppsats kommer vi enbart att utgå från definitionen att man lyckas nå den högsta chefspositionen i en organisation när vi talar om karriär. Definitionen har vi valt då vi tror att alla anställda i en organisation vill komma så långt upp i hierarkin som möjligt. Vi har dessutom valt definitionen eftersom vi försöker finna svar på varför det finns så få kvinnliga toppchefer inom Lunds kommun.

1.4 Avgränsning

En viktig utgångspunkt i uppsatsskrivandet är att kunna genomföra en god avgränsning. (Esaiasson et al. 2007:76) Vi ämnar i denna uppsats genom en empirisk undersökning som bygger på samtalsintervjuer att finna om det finns hinder för kvinnors avancemangsmöjligheter i Lunds kommun. Vi söker enbart

efter vilka hindren är och inte vid vilken nivå de uppkommer inom organisationen. Den innefattar således inte någon utförligare granskning av områden inom organisationer som etnicitets- och jämlikhetsfrågor.

1.5 Disposition

I kapitel 1 har vi beskrivit uppsatsens syfte och frågeställning samt redogjort för den problematik som finns inom ämnet kön och ledarskap. Vidare i kapitlet redovisas uppsatsens avgränsningar och begreppsdefinitioner. Slutligen presenterar vi delen: Teoretisk ansats. Här presenterar vi hur teorierna kan användas i forskningen.

I kapitel 2 beskrivs hur vi valt att gå till väga med vår uppsats samt materialet vi kommer använda oss av. I kapitel 2 diskuteras dessutom källkritik mot de valda metoderna.

Kapitel 3 består av en del där vi presenterar tidigare forskning kring ämnet. Här presenteras även tidigare enkätundersökningar som har blivit genomförda av ledande forskare kring ämnet kön och ledarskap.

I kapitel 4, som är uppsatsens teoridel, presenterar vi Morrisons med fleras övergripande teori om glastaket. Kapitlet beskriver glastaksteorin på ett utförligt sett och beskriver hur den kommer till uttryck i organisationer. I det här kapitlet presenteras även teorierna stereotyper och organisationskultur som ligger som grund för intervjumallarna.

I kapitel 5 följer uppsatsens empiridel där vårt intervjuresultat presenteras. Empiridelen är uppbyggd med en redovisning av förvaltningschefernas svar på intervjufrågorna, samt en presentation av personaldirektörens svar. Kapitel 5 består av en analys av resultaten från våra intervjuer och det analyseras tillsammans med den övergripande teorin kring glastaket samt teorier som vi väljer att operationalisera med. I kapitlet fem redovisas även de hinder vi funnit i Lunds kommun för kvinnors chefskarriär. I sista kapitlet diskuterar vi och analyserar vår slutsats kring forskningen. Här kommer även avslutande reflektioner och tankar som har funnits med under skrivandets gång.

1.6 Teoretisk ansats

Med den teoretiska ansatsen ska läsaren bli upplyst om vilken typ av metod vi använder vid bearbetningen av de valda teorierna kring frågeställningen (Esaiasson et al. 2007:42).

Uppsatsen kommer att bestå av teorikonsumerande ambitioner då vi enbart vill undersöka Lunds kommun. Vi kommer att använda oss av Morrisons med fleras övergripande teori om glastaket för att undersöka varför det finns så få högt uppsatta kvinnliga chefer i organisationen. Vår studie är utav det teorikonsumerande slaget, då det enskilda fallet, enbart förhållandena i Lunds kommun, står i fokus (Esaiasson et al. 2007:42). Teorikonsumerande studier utgår från fallet istället för teorin som i en teoriprovande studie (Ibid.). Vi har inte som ambition att pröva teorin kring glastaket, utan enbart att förklara fenomenet kring kvinnors svårigheter på väg mot toppen. Det gör vi då det saknas tidigare forskning kring ämnet som pekar på vilka hinder som kan finnas i vägen för kvinnor i Lunds kommun. Om vi skulle göra en teoriprovande undersökning med utgångspunkt i Lunds kommun, skulle undersökningen vara oanvändbar då vi inte vet om det finns vissa specifika hinder.

2 Metod

I följande avsnitt av uppsatsen kommer vi redogöra för de metodologiska överväganden som genomförts. Materialet i uppsatsen kommer att bestå av både primär- och sekundärmaterial. Uppsatsens utgångspunkt bygger på sekundärmaterial som förklarar den övergripande teorin kring glastaket. Sekundärmaterial kommer användas då vi beskriver teorierna stereotyper och organisationskultur. Slutligen används sekundärmaterial då vi presenterar tidigare forskning kring ämnet. För att få ett precist svar på vår frågeställning kommer vi även använda oss av primärmaterial. De primärmaterial som uppsatsen presenterar är intervjuer med förvaltningschefer samt personaldirektören i Lunds kommun.

2.1 Förståelse

Innan vi påbörjar vår metodologiska beskrivning vill vi klargöra problemet för läsaren, därför börjar vi med en beskrivning av de material som vi använt oss av. I den här delen av uppsatsen kommer en presentation av litteraturen som ligger till grund för vår undersökning. Litteraturen är utvald för att ge oss stöd i processen. De olika böckerna har vi funnit med hjälp av Lunds universitets sökmotor för universitetsbiblioteken, LOVISA. Litteraturen håller en hög extern validitet för vår undersökning kring Lunds kommun då de behandlar samma ämne. Ledarskap och kön är huvudtemat i böckerna där de alla påpekar vikten av jämställdhet i organisationer. I sökmotorn ELIN har vi hittat tidigare forskningsartiklar som presenterar våra operationaliseringars teorier. Metodböcker som har använts är *Metodpraktikan* och *Textens mening och makt*. Det är två väl ansedda böcker för empirisk samhällsforskning. Litteraturen kring metodologi hjälper oss i vårt

skrivande och bidrar med kunskap och tips på hur uppsatsen blir välskriven.

2.2 Intervjuer

Då vi vill besvara en frågeställning som ännu är outforskad har vi valt att genomföra kvalitativa samtalsintervjuer. Eftersom forskning om möjliga hinder i Lunds kommun inte tidigare presenterats anser vi att kvalitativ undersökning är ett bra arbetsverktyg då vi får ett samspel kring respondenters uppfattning kring ämnet (Esaiasson et al. 2007:284). Intervjuer till skillnad från enkätundersökningar kan bidra till en objektivitet då de tillåter intervjuobjekten att garderar sig mot förförståelse och antaganden (Ibid.). Det är viktigt i en intervju att respondenterna inte i förhand får reda på vad forskare söker efter. Om man som respondent har insyn i forskningen innan intervjun bidrar det oftast till att respondenten anpassar sina svar efter vad forskaren vill höra (Esaiasson et al. 2007:285).

De kvantitativa samtalsintervjuerna har genomförts med förvaltningschefer och personaldirektören i Lunds kommun. Vi valde förvaltningschefer och inte de underliggande cheferna eftersom teorin kring *glastaket* bygger på osynliga hinder. Personaldirektören inkluderades i vår undersökning eftersom en insyn i rekryteringsprocessen är betydande i vår forskning. Syftet med uppsatsen är att finna hinder i Lunds kommun, därför tror vi att de högsta cheferna möjligtvis redan stött på hinder i karriären. Om det finns hinder i Lunds kommun är det stor sannolikhet att de högsta cheferna kan förklara dessa, eftersom de avancerat till de högsta positionerna inom organisationen. Följande respondenter har vi intervjuat:

Björn Berséus – Miljöchef	Erik Rånlund – Renhållningsdirektör
Lena Leufstedt – Skolchef	IngaLill Sjunnesson – Socialdirektör
Stefan Norrestam – Skoldirektör	AnnBritt Wall-Berséus – Skolchef
Seth Pettersson – Vård och omsorgschef	Kenneth Wictor - Personaldirektör

Förvaltningschefernas citat som presenteras i empiriavsnittet kommer vara anonyma. Citaten kommer vara anonyma eftersom de intervjuade förvaltningscheferna inte ville stå med namn.

Vi har valt att intervjua både män och kvinnor på den högsta nivån inom Lunds kommun. Teorin kring *glastaket* bygger på att män skapar ett *glastak* för kvinnor i deras karriär. Därför finner vi det ytterst relevant att få männens uppfattning kring den skeva fördelningen av chefsposter på förvaltningschefsnivå. Vår ursprungliga tanke kring undersökningen var att vi skulle intervjua samtliga förvaltningschefer i Lunds kommun. Dessvärre hade inte alla förvaltningschefer tid att ställa upp för en intervju.

2.3 Intersubjektivitet, reliabilitet och validitet

Med intersubjektivitet menas att samma studie som man själv har utfört ska gå att rekonstruera vid ett senare tillfälle, av en annan person, utan att resultatet förändras (Bergström et al. 2005:36)

Med intersubjektiviteten i tanken ska även läsaren av texten kunna förstå hur vi har resonerat för att ha möjlighet att komma fram till samma resultat. Det innebär att en tydlig presentation angående studiens genomförande ska finnas nedskrivet och vara tydlig att förstå. Vi har även presenterat en tydlig definition av relevanta begrepp för att öka intersubjektiviteten kring uppsatsen. Det är viktigt att resultaten som vi kommer fram till i undersökningarna är tillförlitliga. Låg tillförlitlighet leder direkt till en begränsning av undersökningen (Esaiasson et al. 2007:42). I vår uppsats vill vi bevisa att undersökningen vi genomfört håller en hög kvalitet. Det gör vi genom att använda oss av de två viktiga mätinstrumenten inom metodologin; validitet och reliabilitet.

När det kommer till genomförandet av våra intervjuer kommer vi se till att omständigheterna runt omkring kommer vara så lika som möjligt för att höja intersubjektiviteten. De intervjuer som genomförs kommer vara namnsatta så man som läsare har möjlighet att undersöka resultatet vid ett senare tillfälle. Det kommer dessutom finnas en diktafon med vid varje intervjutillfälle för att öka reliabiliteten. Vi har haft i åtanke när vi spelar in intervjuerna att respondenterna

kan vara mer eller mindre slutna och försiktiga i sina svar. Hög reliabilitet kan beskrivas som frånvaron av slumpmässiga och osystematiska fel (Esaiasson et al. 2007:70) För att uppnå så hög reliabilitet som möjligt har vi försökt motivera alla våra tillvägagångssätt i uppsatsen så djupgående som möjligt. Det andra mätinstrumentet som vi använder för att få god kvalitet i undersökningarna är: validitet.

Validitet är ett svårhanterligt problem i statsvetenskapen då det indikerar överensstämmelsen mellan teoretisk definition och operationell indikator eller med andra ord om man mäter det man påstår att man mäter (Esaiasson et al. 2007:63). Validitet i uppsatsen stärks då vi valt flera olika metoder för att tydliggöra vilka hinder som kan finnas i Lunds kommun för kvinnor. Validiteten stärks främst av att vi genomför både intervjuer med kvinnor och män som innehar de högsta chefspositionerna. Med det hoppas vi kunna ge en bra bild för vilka hinder som kan finnas för kvinnliga chefer. De personer som intervjuats är personer med olika erfarenhet och som innehar olika specialområden, det betyder att de har olika erfarenheter och kunskaper inom sina specifika områden. Det ger en högre validitet i vår uppsats. Slutligen stärks validiteten genom att vi stödjer vår analys på litteratur och forskning som har stor relevans och är etablerad inom ämnet (Ibid.).

2.4 Tidigare genomförda enkätundersökningar

Tidigare enkätundersökningar inkluderades i uppsatsen eftersom intervjupersonerna är få till antalet. De tidigare enkätundersökningarna kommer styrka resultaten vi får fram genom intervjuerna och bidra till en pålitlig analysdel. Om vi inte hade tagit med enkätundersökningarna hade validiteten sjunkit eftersom det hade blivit svårare att dra slutsatser på det begränsade empiriska materialet vi sammanställt

2.5 Geografisk avgränsning

Vårt fall är Lunds kommun, vilket är intressant från tre synvinklar. För det första är det en kommun som ligger nära tillhands. Således blir det lättare att inhämta primärmaterial i form av intervjuer med kommunanställda. För det andra presenteras kommunen på sin hemsida som en kommun som ligger i täten inom jämställdhetsarbetet. För det tredje och viktigast i avgränsningen är att vi funnit förekomsten av ett problem när det kommer till chefspositioner på de högsta posterna inom organisationen.

3 Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer vi presentera olika forskares tankar och resultat kring den övergripande glastaksteorin.

Vi har valt att presentera följande forskares tankar och resultat kring glastaksteorin. De forskare vi valt att presentera är följande: Rosabeth Moss Kanter som är en väl ansedd professor på Harvard Business School. Sedan valde vi Tuija Muhonen som är doktor i psykologi samt Anna Wahl som är professor på KTH med inriktning genus, organisation och ledning. Dessutom presenteras även en teori av Reskin & Padavic, som är forskare inom ämnet kön och ledarskap.

Vi har valt att analysera forskarnas teoretiska antaganden om *glastaket* utifrån några av deras mest relevanta verk kring ämnet i fråga.

Muhonen har skrivit en bok som heter *Kvinnor, karriär och familj*. I den här boken får vi reda på kvinnors liv kring jobbet och familjen. Men även hur deras chanser är för att kunna avancera högre inom en organisation. Vi kommer hänvisa till den boken i vår undersökning kring *glastaket*. Wahl har skrivit boken *Könsstrukturer i organisationer* där hon har valt att analysera hur kvinnors roll i organisationer ser ut och vilken betydelse de har. Till slut väljer vi att ta med Kanter med sin bok *Men and Women of the corporation*.

Muhonen likt Kanter menar på att kvinnor inte kan avancera för de just är kvinnor, inte för att de saknar kompetens. Som vi skrev tidigare är det inte givet att *glastaket* finns till toppositionen inom organisationen. Det kan även finnas på lägre nivåer, där kvinnornas problem är att de blir kvar vid det ”klibbiga golvet” eller som ursprungsbetydelse lyder: ”the sticky floor”. Med ett citat taget från Reskin & Padavics bok *Women and men at work* vill vi presentera tanken med det klibbiga golvet:

”Indeed, in some organizations the glass ceiling may be quite low; for many women of all races, the problem is the sticky floor, which keeps them trapped in low-wage, low-mobility jobs (Reskin & Padavic, 1994:82)

Går vi sedan in på Wahls teorier kan man förstå dem som garderingar mot kvinnor. Kvinnor som klättrar i organisationen kan avancera fram till en punkt då de uppfattas som hotfulla och farliga. När kvinnor sedan nått en position relativt högt upp i hierarkin tar det stopp. Hinder eller osynliga strukturer tar vid och kvinnorna upplevs som hotfulla. Kvinnorna inkräktar på det manliga området, och därför uppkommer en blockad skriver Wahl. Det finns en liten del av kvinnor som kommer förbi *glastaket*. När de väl har avancerat förbi blockaden, kommer likheterna mellan män och kvinnor att skilja sig. Kvinnorna måste anpassa sig till den rådande normen i företagskulturen som oftast byggs upp och utformas av män. (Wahl, 1992)

Som avslutning över tidigare forskning väljer vi att knyta an till Kanter forskning och då med hennes bok: *Men and Women of the Corporation*. I hennes bok bevisar hon att specifika hinder finns och kan uppfattas som ett glastak. Kanter menar på att de strukturella hindren kan lösas om kvinnorna får mer makt i organisationen. Kanter beskriver i sin bok en förklaring till ett av de strukturella hindren. Individer i organisationer, oberoende kön, agerar på ett specifikt sätt som är anpassat för deras position i organisationen. (Kanter, 1977) Kvinnors karriärmål skulle därför inte vara lägre än mäns utan enbart begränsade i hennes position. Kanter påpekar även i sin forskning att kvinnan i organisationen oftast uppfattas som en grupp, snarare än en enskild individ. När kvinnan presterade väl kunde det beskrivas som en avvikelse från den rådande normen och uppfattas som konstigt.

Vidare i Kanter bok får vi en presentation över hur det är att inneha en chefsposition. Hon anser att de som har en chefsposition sitter i en osäker sits. Kanter menar att det är flera som vill åt platsen som chef, och det innebär att platsen kan ses som osäker och besvärlig. (Kanter, 1977) Chefen som innehar positionen väljer därför att binda sig, eller skapa tillit, till några anställda. Lyckas chefen med det, minskar osäkerheten och chefen kan luta sig tillbaka och slappna av i sin ställning.

3.1 Tidigare genomförda enkätundersökningar

För att styrka de intervjusvar vi får fram har tidigare enkätundersökningar inkluderats i uppsatsen. Den här adderingen kommer bidra till bättre förståelse för kvinnors avancemangsmöjligheter inom organisationer.

Enkätundersökningarna som vi har valt att ta med har liknande frågeställningar som vi i våra intervjuer. Om tidigare enkätundersökningar visar samma resultat som vår undersökning, kan det bidra till att dragna slutsatser har större materiell grund. Enkätundersökningarna är tagna från forskarna Anna Wahl samt Anita Göransson. Vi presenterar andra forskares resultat för att höja vår validitet i uppsatsen, eftersom vi enbart kunde intervjua 7 stycken förvaltningschefer av 13.

I den första enkätundersökningen genomförd av Anna Wahl med flera har 70 personer blivit tillfrågade, varav 53 kvinnor och 17 män. Svarsfrekvensen hos kvinnorna låg på 78 %, och hos de manligt tillfrågade på 65 %. Det betyder att väldigt få män var med i undersökningen. Det har vi i åtanke när vi presenterar resultatet av deras undersökning.

I deras undersökning valde vi att analysera fråga 9. Den frågan lyder: Tycker man att kvinnor och män bedöms på samma villkor vad gäller befordran och karriär på Detalj? Resultatet som de fick fram genom frågan presenteras här:

9. Tycker man att kvinnor och män bedöms på samma villkor vad gäller befordran och karriär på Detalj?

	Kvinnor	Män
Lika villkor för kvinnor och män	31%	71%
Ej lika villkor för kvinnor och män	69%	29%

En majoritet kvinnor anser att det inte råder lika villkor för kvinnor och män. De flesta kvinnor som intervjuades förklarar att de inte tror lika villkor gäller eftersom det, om så hade varit fallet, hade funnits fler kvinnor på högre befattningar. Många tycker dock att lika villkor gäller upp till avdelningschefsnivå. En majoritet män anser emellertid att lika villkor gäller.

(Wahl et al. 2001:33)

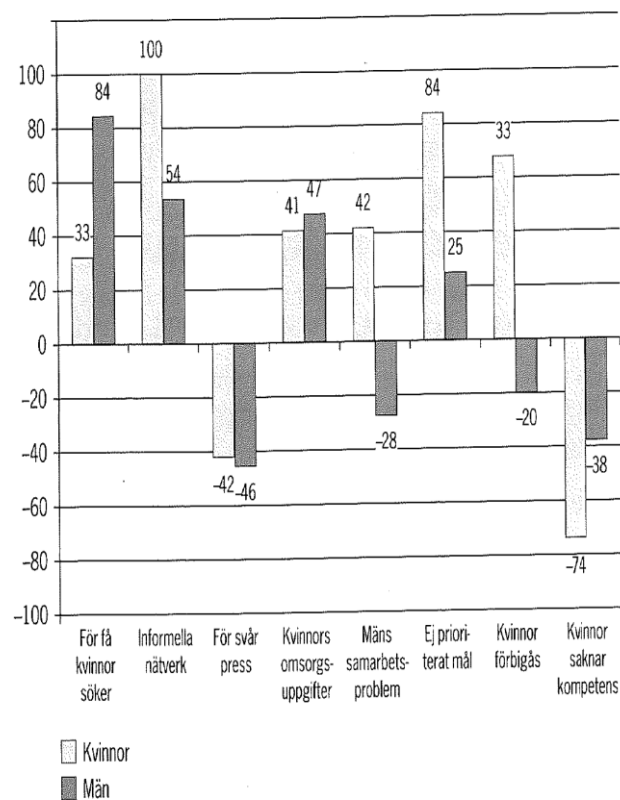
Vi ser här tydliga skillnader mellan kvinnors och mäns svarsalternativ. Genom våra intervjusvar kan vi bekräfta att tankar kring frågan ser ut på samma vis i

Lund kommun. De intervjuade kvinnliga cheferna anser i högre grad än männen att de inte tror på liknande villkor vid anställning.

Den andra undersökningen är gjord av Anita Göransson i boken *Kvinnor, män och karriärer*. Enkätundersökningen gick under namnet *Ledarskap i förändring*. Frågan i deras undersökning lyder: Enligt Din erfarenhet, vilka är de vanligaste orsakerna till att det finns färre kvinnor än män på de absoluta toppositionerna inom just Ditt område? I undersökningen blev 217 toppchefer tillfrågade varav 14 var kvinnor. Varför det är så få kvinnor med bevisar hur få kvinnliga chefer det finns att fråga i de högsta positionerna.

Svarsalternativen till frågan presenterar de i sitt diagram:

Figur 10. Orsaker till att det finns så få kvinnliga toppchefer.



(Göransson 2004:52)

På frågorna kunde man svara: Mycket viktigt, Ganska viktigt, Varken viktigt eller oviktigt, Ganska oviktigt, Helt oviktigt. I diagrammet ovan presenteras balansindex över svaren (andelen positiva svar minus andelen negativa svar).

Vi kan se att ett viktigt hinder är informella nätverk. Alla 14 kvinnor som ställde upp i undersökningen svarade att det är ett viktigt skäl till varför det finns så pass få kvinnor i toppen. Det är just den frågan samt frågorna kring att

kvinnliga ledare inte är ett prioriterat mål samt att kvinnor förbigås som är stora frågor för oss. Vi kan med svaren på dessa frågor styrka resultaten från våra undersökningar där vi ser att informella nätverk finns i viss grad, samt att kvinnor ibland förbigås.

4 Teori

I följande avsnitt kommer vi presentera vår teoridel. I detta avsnitt kommer den övergripande teorin *glastaket* presenteras. Dessutom kommer en operationalisering genomföras utifrån teorierna om stereotyper och organisationskultur.

Utgångspunkten i vår uppsats kommer kretsa kring teorin om *glastaket*. Teorin kommer fungera som en övergripande förklaring av problemet om varför enbart ett fåtal kvinnor innehar de högsta chefspositionerna i Lunds kommun. Den valda teorin har använts av flera andra forskare inom organisationsteori genom åren. Det innebär att forskningsfältet är brett och infallsvinklarna är många. Diskussionen kring *glastaket*, om huruvida det är en teori eller en beskrivning av verkligheten, bör inkluderas. Vi anser att teorin kring *glastaket* är en övergripande teori som är svår att operationalisera, då teorin till störst del beskriver verkligheten. Trots detta kommer vi att utgå från *glastaket*, men enbart som en beskrivning om varför kvinnor inte innehar de högsta chefspositionerna. I teoriavsnittet kommer vi att presentera ytterligare två teorier: organisationskultur och stereotyper. De två sistnämnda teorierna kommer vi använda som operationalisering och utgångspunkt i vår undersökning över Lunds kommun.

Glastaket hjälper oss att förstå verkligheten i Lunds kommun. Teoriavsnittet är uppbyggt inledningsvis av en beskrivning om Morrison med fleras teori kring *glastaket*. Därefter kommer vi att presentera hur vi valt att operationalisera undersökningen, samt beskriva operationaliseringsteorierna.

4.1 Glastaket

Glastaksteorin menar att den ojämna fördelningen av kön på toppositionerna beror på att kvinnor i större utsträckning möter barriärer, så kallade ”glastak” som hindrar avancemang till de högre positionerna. Teorin menar att antalet kvinnor på de högsta positionerna i arbetslivet inte ökat i liknande utsträckning som antalet kvinnor i arbetslivet och antalet kvinnor på lägre chefspositioner. *Glastaket* menar att kvinnor möter ett osynligt och svårpasserligt hinder då de försöker avancera uppåt i hierarkin. (Kanter, 1977: Passim)

Rosabeth Moss Kanter var en av de tidiga forskare som arbetade med området karriär och kvinnor. Kanter hävdar att det finns flera strukturella hinder för kvinnor i sin karriärväg. Kanter innehar en central roll i vår uppsats och kommer att bidra med många goda referat. Men det var dock inte Kanter som grundade teorin kring *glastaket*.

Begreppet ”The glass ceiling”, eller på svenska: *glastaket*, är grundat av Morrison, White och Van Velsor 1987. Boken, *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* grundar sig i en undersökning från USA där författarna intervjuat 76 kvinnliga chefer. De intervjuade cheferna är högt uppsatta i organisationer och vi får en beskrivning av hur deras karriär har sett ut. (Wahl 2003:84) De har även använt sig av liknande material för att intervjua män och genom det dra slutsatser i likheter och skillnader av cheferna på toppnivåer. Det som är viktigt att ha i åtanke är att dessa kvinnliga chefer har brutit sig igenom *glastaket* och sitter på en hög position i organisationer.

Morrison med flera skriver att *glastaket* inte är ett individuellt hinder, som påverkar kvinnors egenskaper och kompetens. Utan det är ett hinder som alla kvinnor stöter på, och det är just för att de är kvinnor. Morrison med flera konstaterar i sin bok att *glastaket* kan finnas på alla olika nivåer inom organisationer. Kvinnorna som var med i intervjuerna hade kommit på att det fanns en vägg som separerade dem från de högsta positionerna. Så här lyder ett citat från boken av Morrison och flera.

Citatet presenterar en bild av hur det kan se ut i organisationer:
”a wall of tradition and stereotype that separates them from the top executive

level. This wall keeps women out of the inner sanctum of senior management, the core of business leaders who wield the greatest power” (Morrison et al.1987:14).

4.2 Operationalisering

Operationaliseringen av vår övergripande teori *glastaket* kommer att bestå av två teorier som kan förklara varför det finns så få kvinnliga chefer på de högsta chefspositionerna. De valda teorierna är organisationskultur och stereotyper. Organisationskultur och stereotyper kommer att ligga till grund för konstruktionen av de intervjufrågor vi tänker genomföra. Den operationaliseringsmetod som vi väljer att använda oss av kommer ha stor betydelse för vilket resultat vi slutligen presenterar. Det är även viktigt för relevansen av resultatet, hur säkra vi kan vara på att våra resultat är av god validitet. (Esaiasson et al 2007:59)

Vi valde just stereotyper och organisationskultur då de är två teorier som kan ge en förståelse för varför kvinnor inte till lika stor del som män innehar höga chefspositioner i Lunds kommun. Vi har valt dessa teorier för att kunna se om uppfattningen kring stereotyper och organisationskultur kan påverka kvinnor negativt i deras avancemang mot toppen. Med hjälp av intervjufrågorna som bygger på de valda operationaliseringsteorierna hoppas vi kunna synliggöra om det finns vissa specifika hinder som hindrar kvinnors avancemangsmöjligheter i Lunds kommun. Vi har förhoppningen att en operationalisering av dessa två begrepp kan bidra till en analytisk resultatdel med intressanta resultat för kommande forskning.

Under uppsatsskrivandet har vi ständigt haft i åtanke vilka metoder som är bäst för just det vi söker att finna. I kommande avsnitt kommer en tydligare presentation av teorierna: stereotyper och organisationskultur.

4.2.1 Stereotyper och heroism

I den här delen av uppsatsen kommer fokus ligga på att beskriva stereotyper och teorin kring heroism. Iris Aaltio-Marjosola har i sin artikel: *Gender stereotypes as cultural products of the organization* presenterat en teori som går under namnet heroism.

Teorin bygger på att man jämför egenskaper hos män, kvinnor och sagofigurer. Egenskaper som hjältar besitter i de gamla sagorna beskriver Marjosola som: modiga, äventyrliga, tuffa och starka, samt i vissa fall aggressiva (Marjosola 1994:151). I de gamla sagorna presenteras ofta kvinnor som emotionella, spontana och handlingssvaga. Författaren betonar att hjältar i gamla sagor oftast var av könet man. Tittar man på en organisation med mansdominerad hierarki ser man tydliga spår av hur teorin kan förstås. Chefsegenskaper kan likställas med maskulina värden enligt Marjosola. Enligt teorin kring heroism, som utgår från gamla sagor, beskrivs hjältar som män. Eftersom teorin bygger på att det finns vissa egenskaper som är tillskrivna hjälterollen, så bidrar det till att chefspositioner inom organisationer lämpar sig bättre för män (Marjosola 1994:150-152).

Teorin bygger på att det finns stereotyper om att chefer ska vara manliga. Om man kopplar det till Marjosolas teori heroism kan även hjältars egenskaper likställas med chefsegenskaperna. Det blir därav en självklarhet att män är chefer i en organisation (Ibid:151). Chefer kan liknas vid en hjälte som alltid vill det bästa för organisationen. Här kommer kvinnorna i organisationen i en skuggställning. Eftersom det finns en eller flera starka manliga karaktärer inom organisationen, kan det bli svårt för kvinnor att få sin röst hörd. Marjosola menar alltså på att vissa egenskaper är givna hos chefer. Det i sin tur bidrar till att chefer får en stämpel av de andra anställda. Är det en bra chef kommer de anställda se den som en stereotyp av hur en god chef bör agera. Och som vi påpekade tidigare kan det bli svårt för kvinnor i en mansdominerad organisation att få fram sina förslag. Här minskar kvinnors chanser för avancemang eftersom de befinner sig i bakgrunden av männens beslutsfattande.

4.2.2 Organisationskultur

Utifrån boken *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* presenterar författaren Ann M. Morrison med flera varför kvinnor inte kan avancera i organisationer. Morrison menar att det inom organisationer kan finnas mansdominerande organisationskulturer, där organisationen är uppbyggd och styrd av män under flera generationer. Författarna gör i sin bok en skildring av de osynliga hindren inom organisationskulturer. De berättar att de olika hindren för kvinnor kan uttrycka sig på olika vis (Morrison et al 1987: Passim). I boken presenterar de ett fall där kulturen inom organisationen präglas av att anordna viktiga möten på udda tider. Mötena anordnas sent på kvällarna och ofta blir kvinnorna sent förmedlade om mötet (Ibid.). Får kvinnor ingen insyn i verksamheten och kunskap om hur mötena brukar vara upplagda, kan det vara en bidragande faktor till varför de väljer att inte söka sig uppåt i hierarkin.

Problemet med sena eller tidiga möten är att om det finns barn med i bilden kan kvinnor få svårt att hinna med de här mötena.

Organisationskulturer är väldigt olika och det beskriver Morrison med flera då de talar om var hindren kan vara placerade. Författarna berättar att de kan finnas på olika nivåer, och i olika grader samt i större och mindre utsträckning. Det beror helt på den rådande kulturen. (Ibid.)

Med hjälp av organisationskultur som teori kan vi med förhoppning utreda vilka hinder det finns för kvinnor under deras väg mot höga positioner inom Lunds kommun.

5 Empiri

Delen i uppsatsen som benämns empiri kommer presentera de resultat som respondenterna till våra intervjuer svarar. I delen 5.1 kommer en presentation av hur intervjufrågorna till förvaltningscheferna ser ut samt respondenternas svar. Vi har även valt att presentera tanken bakom varför vi har ställt frågorna. Det har vi gjort för att läsaren ska få en så djupgående förståelse kring våra tankebanor som möjligt. I del 5.2 sker en liknande presentation som 5.1 fast med personaldirektörens svar på frågorna.

5.1 Intervjuresultat från förvaltningschefer

Inledande fråga: Tror Du att kvinnor har sämre chanser än män att bli höga chefer?

Vi valde denna fråga som inledande då vi anser att den bidrar till att respondenterna får en uppfattning om ämnet som intervjun behandlar. Den inledande frågan ligger på en hög abstraktionsnivå och bidrar till en bild av vad respondenterna tycker generellt. I den inledande frågan ansåg en majoritet av respondenterna att kvinnor i allmänhet har svårare möjligheter till att avancera i företag och organisationer. Resterande tyckte att chanserna bland könen var lika.

Har du någon förebild inom organisationen?

Frågan om förebilder hade som syfte att finna om brist på kvinnliga förebilder kan ses som ett hinder för kvinnors avancering. Den valda teorin om stereotyper beskriver hur anställda förväntar sig vissa egenskaper hos chefer. Det vi ville undersöka var om kvinnor samt män endast hade förebilder av könet man. Om så var fallet kan man tänka sig att man då i en organisation dessutom förväntar sig manliga egenskaper som chefsegenskaper.

Samtliga respondenter var ytterst otydliga i sina svar på den ställda frågan om förebilder. Ingen av de frågade hade någon specifik person som förebild utan menade på att det handlade om misstag hos personer. De förebilder som samtliga hade var att man såg upp till tidigare misstag för att försöka undvika samma misstag själv. Samtliga respondenter menade att en förebild är svår att se upp till då organisationen består av så pass många olika enheter.

När brukar viktiga möten vara förlagda? På morgonen, eftermiddagen eller kvällen?

Den ställda frågan om viktiga möten valdes då vi ville undersöka huruvida viktiga möten som är förlagda på kvällstid eller tidigt på morgon kan förhindra kvinnor till chefspositioner då de möjligen prioriterar familjen i första hand.

Samtliga respondenter beskriver hur de har anpassat morgonmöten till att vara förlagda 08.30 istället för 08.00, just för att underlätta för kvinnor med barn. Trots anpassningen med morgonmöten svarar samtliga respondenter att viktiga akuta möten oftast sker efter vanlig arbetstid. Dessutom berättar respondenterna att samtliga förvaltningsmöten äger rum under kvällstid.

Finns det specifika handlingsmönster som följs inom organisationen? Vid möten, på luncher osv.

Frågan ställd om handlingsmönster, har som syfte att försöka synliggöra specifika handlingsmönster och hur de uppfattas av både manliga och kvinnliga förvaltningschefer.

Samtliga av respondenterna beskriver att det finns ett handlingsmönster som oftast följs under förvaltningsmöten. De menade att alla förvaltningschefer hade en viss specifik plats som de alltid satt på. Ingen av de responderade förklarade vad detta beror på utan beskrev det endast som ”det är något vi bara gör” .

Respondenterna beskriver dessutom hur vissa i organisationen är närmare kompisar än med andra. Men samtliga menade att detta inte hade någon betydelse utan man måste kunna umgås privat med sina kollegor om det finns intresse för det.

Slutligen vill vi presentera hur en av de kvinnliga förvaltningscheferna beskrev handlingsmönstret som:

”Det kan hända att en kvinna redovisar en åsikt, en mycket bra åsikt, som männen på något sätt tar över och får stöd från andra män.”

Tycker Du att det finns vissa handlingsmönster som kan försvåra för kvinnors möjligheter att vara chef?

När vi ställde frågan om handlingsmönster som kan försvåra kvinnors möjligheter att vara chef ansåg vi det som en relevant följdfråga i förhållande till tidigare fråga. Frågan är lik den förstnämnda men vi ställde denna fråga för att sänka abstraktionsnivån ytterligare samt få mer direkta svar.

I denna fråga skiljde det sig mellan hur de manliga respektive kvinnliga förvaltningscheferna besvarade frågan. De manliga respondenterna menade på att det säkerligen fanns hinder men att de inte kunde förklara dem. De manliga förvaltningscheferna menade att det är svårt att synliggöra handlingsmönster.

Till skillnad från männen hade de kvinnliga respondenterna mer specifika svar på frågan. Samtliga av de kvinnliga förvaltningscheferna menade på att det förekom vissa grupperingar hos förvaltningscheferna. Citatet ”i bastun beslutas viktiga frågor” kom i uttryck av samtliga kvinnor. De kvinnliga respondenterna menade på att det finns ett tydligt mönster där de manliga förvaltningscheferna delar ett intresse för handboll. Intresset bidrar till att de manliga förvaltningscheferna umgås privat och pratar mycket arbete i samband med handbollsmatcher. En av de kvinnliga respondenterna beskriver det på följande sett:

”Männen tittar på mycket handboll. Detta tror jag blivit en liten informell samlingsplats där männen knyter sig samman. Jag kan inte direkt säga att man någon gång blivit tillfrågad, och jag vet inte om jag är så intresserad”

Vilka chefsegenskaper anser Du dig ha?

Utformningen av frågan kring vilka egenskaper de olika cheferna innefattar vill vi knyta an till svaren med operationaliseringsteorin kring heroism. De egenskaper som respondenterna beskriver att de har vill vi jämföra med egenskaperna kring teorin heroism.

På den här frågan har respondenterna varit väldigt tydliga med vilka egenskaper de innehar. Svaren har varit av stor bredd och egenskaper som analytisk, strategisk, rak, tydlig, empatisk, engagerad, lyhörd och självständig

kommer upp i samtliga intervjuer. Samtliga respondenter har svarat är att man måste tycka om människor och vara socialt engagerad i hela verksamheten.

Dock kan vi se ett mönster bland de kvinnliga cheferna som presenterar egenskaper som empatisk och engagerade mer än vad de manliga gör. De manliga respondenterna anser sig ha stora drag av strategiska egenskaper som gör dem lämpliga som chefer.

Anser Du att det finns vissa specifika egenskaper en chef bör inneha?

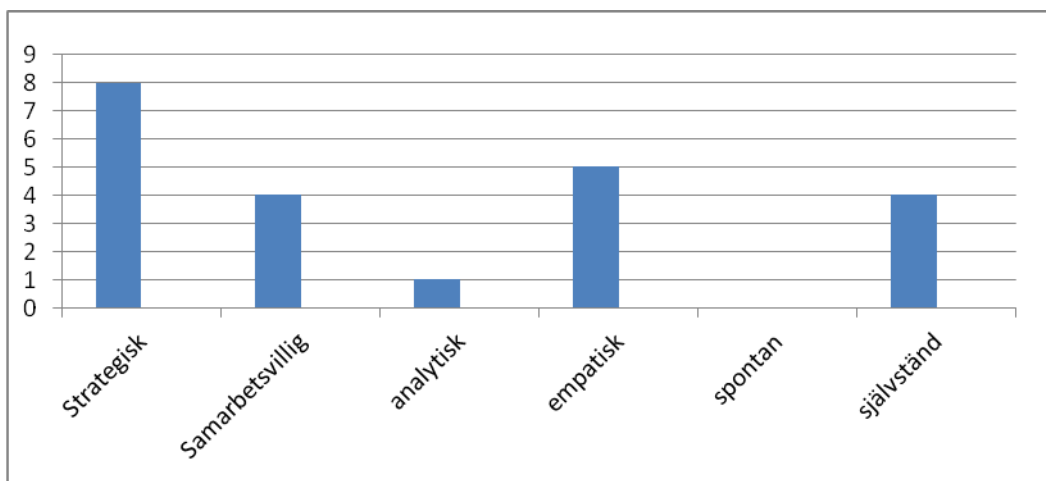
Frågan valde vi att ställa till cheferna eftersom i teorin kring heroism presenteras egenskaper som är viktiga för chefer att inneha.

När vi ställde den tidigare frågan om vilka chefsegenskaper du anser dig ha fick vi även svar på frågan om det finns vissa egenskaper en chef bör inneha. De presenterade sina egna egenskaper och byggde på med flera andra egenskaper som är viktiga i rollen som chef. Respondenterna poängterade att en chef bör vara analytisk och självständig i sitt arbete. Dock måste en chef dessutom vara bestämd och rak. Överlag menar alla respondenter att självständighet och tydlighet är nyckelfaktorer i arbetet som chef.

Markera de tre viktigaste egenskaperna som du anser att en chef måste ha.

Den här frågan valde vi att ställa till respondenterna eftersom teorin kring heroism beskriver egenskaperna som maskulina och feminina. Strategisk, analytisk ses som maskulina egenskaper, medan samarbetsvillig, empatisk och spontan beskrivs som feminina egenskaper (Marjosola, 1994).

Svarsalternativen bland cheferna var likvärdiga, trots kön. Respondenterna ansåg att alla svarsalternativ är betydelsefulla för en chef. De menade även att egenskaperna i sig var väldigt lika och resulterade i djupa tankegångar kring vilka tre som var de absolut viktigaste. Alla chefer ansåg att strategisk är en av de viktigaste egenskaperna i arbetet som chef, men även empatisk och självständig var i topp bland svaren.



I det bifogade diagrammet ser vi hur cheferna har kryssat i de olika egenskaperna.

Det totala antalet kvinnor uppgår till 77 % i kommunen. Antalet chefer på A nivå uppgår dock enbart till 30 %. Varför tror Du att det är så?

Den här frågan kändes självklar att ställa till respondenterna eftersom den utgör vårt problemområde. Med frågan får även respondenterna en helhetsbild av läget i Lunds kommun kring de anställda och antalet högsta chefer.

Svaren på frågan skilde sig hos respondenterna. De flesta förklarade dock problemet med att det finns vissa förvaltningar som har mer mansdominerade arbetsuppgifter. Nästan alla kvinnliga chefer menade att förvaltningar som renhållningsförvaltningen och tekniska förvaltningen ligger närmare männen. Männen påpekade att inom förvaltningar som barn och skola samt vård är det tvärtom, här är kvinnorna i majoritet inom förvaltningarna. En minoritet av respondenterna menade att kvinnor måste armbåga sig fram till en hög position inom organisationen. Många organisationer domineras av män och då gäller det för kvinnorna att visa framfötterna. Respondenterna var även inne på att frågor kring ansvar och barn kan vara faktorer som kan påverka varför inte kvinnor tar en hög chefsposition.

Anser Du att det finns osynliga hinder inom er organisation som bidrar till att kvinnor har svårare att avancera till de högsta positionerna?

Frågan är ställd eftersom uppsatsens syfte är att se om det finns specifika hinder för kvinnligt avancemang inom Lunds kommun.

Några av de kvinnliga respondenterna menar att män väljer att rekrytera män när de utlyser en position inom organisationen. Vi fick även svar av kvinnliga

respondenter som kände att de ibland bara rekryterar kvinnor på positioner inom sin organisation. Men överlag var alla respondenter överens om att de inte ser på könet i första hand då de anställer nya medarbetare. Det viktiga i rekryteringsprocessen är den sökandes meriter och personlighet. Några kvinnliga respondenter beskriver även att männen väljer att instämma med andra manliga kollegors förslag på möten och stänger ute kvinnornas syn i fråga. Kvinnliga respondenter menade på att männen tenderar att överta frågor som kvinnor presenterar på möten och kör över dem under möten.

5.2 Intervjuresultat från personaldirektör

Egenskapsfrågor:

1. *Vilka chefsegenskaper anser du dig ha?*

Responderande menar att han innehar chefsegenskaper såsom samarbetsvillig, empatisk samt förstående.

2. *Anser du att det finns vissa specifika egenskaper en chef bör ha?*

”Jag tror att den viktigaste chefsegenskapen är att man älskar alla olika sorters människor”

Den responderande svarar att man som chef ska inneha många egenskaper men om man inte tycker om människor, möter man på många svårigheter i sitt arbete.

3. *Markera de tre viktigaste egenskaperna som du främst prioriterar när du rekryterar chefer?*

Strategisk

Samarbetsvillig X

Analytisk

Empatisk X

Spontan

Självständig X

Rekryteringsfrågor:

4. *När en chefsposition blir ledig, blir personal inom organisationen tillfrågade eller är det en offentlig utlysning?*

Alla lediga chefspositioner utlyses offentligt. Dock finns det önskemål att man behöver ha vissa förkunskaper till visst yrke. När det handlar om jobb som man behöver specifika förkunskaper till kan rekryteringen ibland vara informell.

5. *Vilka personer är generellt närvarande när en chefsposition ska tillsättas?*

Responderande beskriver att de medverkande personerna är personaldirektören han själv samt Inga Ove som är kommundirektör.

Hinder:

6. *Det totala antalet kvinnor uppgår till 77 % i kommunen. Antalet chefer på A-nivå uppgår dock enbart till 30 %. Varför tror du det är så?*

Responderande menar att han som rekryteringsansvarig tänker på kvotering. Trots detta anser han att kvinnor hela tiden försöker vara bättre än män och att det kan bidra till att personen som rekryterar anser kvinnor för ivriga. Att vara ivrig och hela tiden sätta stor press på sig själv behöver inte alltid vara positivt och framför allt inte för en chefsposition.

6 Analys

I följande avsnitt kommer vi att analysera respondenternas svar utifrån operationaliseringsteorierna stereotyper och organisationskultur. Slutligen kommer vi att presentera de hinder vi funnit i Lunds kommun. Presentationen av hindren bygger på respondenternas svar och vilka är ytterst unika.

6.1 Analys av respondenternas svar utifrån stereotyper och organisationskultur

De kvinnliga förvaltningschefer som lyckas nå den högsta chefspositionen framhäver informella hinder i form av nätverk, passivitet och gruppträck. Det är faktorer som många av de manliga förvaltningscheferna tar mycket lätt på. Hur kan man tolka detta?

Om man tolkar det utifrån ett organisationskulturellt perspektiv kan man tänka att organisationen domineras helt av det ena könet. I vårt mansdominerade samhälle påverkas organisationer av detta faktum och bidrar till en mansdominerad organisation (Göransson 2003: 176). En mansdominerad organisation bidrar till att det maktbärande (manliga) könet dominerar relationerna. Eftersom det maktbärande könet är det manliga kommer de kvinnliga anställda automatiskt försöka likna detta kön för att få bekräftelse (Ibid.).

Det kan synas i Lunds kommun. En av de kvinnliga förvaltningscheferna uttryckte sig på följande vis när vi ställde frågan om vilka problem kvinnor kan stöta på under sin väg till toppen: ”Jag tar till mig mansegenskaper, kroppsspråk osv. för att kunna få samma utrymme som männen”.

Utifrån ett organisationskulturellt perspektiv kan man analysera det som att kvinnor försöker efterlikna männen. Kvinnor försöker efterlikna männen i tron om att få samma utrymme. Personaldirektören styrker det nämnda citatet då han i sin

intervju påstår att kvinnor i anställningsmomentet tävlar mot män. Det är först när den enkönade karaktären börjar luckras upp, som denna kultur kan bli synlig och ifrågasättas (Göransson 2003:78). De åsikter som cheferna ger uttryck för i sina svar ovan, utgår naturligt från den mansdominerade miljön som är given.

En intressant aspekt är hur många män i intervjuerna som ansåg att problemet låg i att få kvinnor söker toppchefsposter. Dock vi har sett i vår intervju med personalansvarige att de flesta chefer inte söker sina poster överhuvudtaget- antingen blir de erbjudna eller söker informellt inom organisationen. Det betyder att det istället är relationerna till kollegor och chefer som är avgörande. Det är någonting vi tydligt kan se i samtliga genomförda intervjuer. Alla respondenter menar att det omedvetet kan vara att kvinnor rekryterar kvinnor och tvärtom. Då alla förvaltningscheferna är överens om att det kan anses vara ett problem, får man en klarare bild av varför kvinnor har svårt att avancera i Lunds kommun. Det är nämligen så att både kommundirektören och rekryteringsansvarige är av könet män.

Det gäller att vara delaktig i de informella nätverk som finns i Lunds kommun för att kunna skapa sig en god relation till sina medarbetare och chefer. En av förvaltningscheferna yttrar sig på följande sätt: ”Ibland kollar de manliga kollegorna på handboll, och då är det inte direkt som att man blir medbjuden”. Betydelsen av personlig kontakt lyfts även fram av samtliga förvaltningschefer som en viktig chefsegenskap. Trots att de informella nätverken kan ses som en problematik för kvinnor är de svåra att förändra så länge det finns så få kvinnor på högre nivåer, i alla fall om man utgår ifrån ett organisationskulturellt perspektiv. Så länge män dominerar på de högsta chefspositionerna är det existerande - manliga - nätverk som gäller. Tillgången till dem tycks vara något av en nyckel för högre chefspositioner. De kvinnor som har intervjuats i vår undersökning är de som har lyckats att få högsta chefspositionen. Trots deras framgångar har de under sin väg stött på vissa problem vilket framgår av deras svar. Att männen till största del förnekar dessa problem kan tyda på att det hänger ihop med den mansdominerade organisationskulturen. Man märker dem inte om man passar in. Det som en kvinnlig förvaltningschef gör, alltså tar till sig de påstått manliga egenskaperna, kan vara det effektivaste sättet för kvinnor att avancera.

När vi analyserar respondenternas svar kan vi synliggöra ett tydligt handlingsmönster som kommer i uttryck i Lunds kommun. Respondenterna ansåg att det förekommer grupperingar i organisationen. Grupperingarna bygger på att båda könen var för sig sluter sig samman. Även de som innehar samma position i organisationen går ihop. Om man analyserar detta utifrån heroism teorin kan man tänka sig att de med samma egenskaper sluter sig samman. En av förvaltningscheferna uttryckte sig på följande sätt:

”Man anställer, umgås och anförtror sig oftast till de med samma egenskaper som en själv.”

Om man analyserar citatet utifrån ett heroiskt perspektiv kan man se hur teorin kan förklara detta beteende. Personer som har vissa egenskaper placeras i ett sällskap och i en viss position. Det handlar precis som i sagor om att man tillskriver vissa uppgifter särskilda egenskaper, att riddaren som räddar någon är god (Marjosola, 1994). I Lunds kommun kan vi antyda från de responderades svar att det kan komma till uttryck även här. De kvinnliga förvaltningschefer i Lunds kommun som vi har intervjuat har alla tillskrivit sig egenskaper som är av den manliga definitionen.

6.2 Synliga hinder

I vår avslutande analysdel väljer vi att utifrån insamlat material presentera de osynliga hinder som kvinnan stöter på i sin avancering i karriärstegen. De hindren är som följer:

Informella nätverk

Det första hinder som vi väljer att presentera när det kommer till kvinnors problematik för avancemang i Lunds kommun är informella nätverk.

Undersökning med intervjuer på förvaltningschefer i Lunds kommun har gett oss material till att analysera det som ett av de största hinder en kvinna kan stöta på i Lunds kommun. Med informella nätverk menar vi beslut och arbete som genomförs bland ett visst antal personer. Slutsatsen drar vi eftersom samtliga av

de kvinnliga förvaltningscheferna påstod att männen sluter sig samman utanför arbetstid och tittar på handboll. I åtanke ska vi ha att det finns bevis som säger att de pratar arbete under dessa tillfällen och samtliga kvinnor ansåg att man känner sig ovälkommen. Situationer där ”beslut fattas i bastun” utgör ett stort problem inom organisationen, påpekar de kvinnliga respondenterna.

”Gruppträck”

Nästa hinder som vi väljer att presentera är gruppträck. Samtliga respondenter menar att det enkelt kan bli så att man ”stöttar det egna könet”. Det kommer till uttryck under möten då respondenterna anser att det är vanligt att man står bakom förslag som kommer från samma kön. Med tanke på att det finns 70 procent män som är förvaltningschefer, kan det ses som en stor problematik då kvinnor vill genomföra ett förslag. En av de kvinnliga förvaltningscheferna beskriver situationen på följande sätt:

”Om man kommer med ett bra förslag kan det till och med vara så att männen ”tar över förslaget” och i slutändan känns det som männen kommer på alla beslut.”

Vi anser att det är en stor problematik när det kommer till att kvinnor ska försöka få sin röst hörd. Samtliga kvinnliga förvaltningschefer, med undantag på en, menar att kvinnor möter en hårdare miljö i sin chefsposition och att den enda utvägen är att armbåga sig fram.

Kön rekryterar samma kön

Om man utgår från tanken att män rekryterar män som samtliga av våra respondenter antyder, kan vi bevisa att det är ett hinder för kvinnor i Lunds kommun. De personer som är ansvariga för rekryteringen av förvaltningschefer är personansvarige och kommundirektören. Båda tjänsterna innehas av manliga anställda. Vi anser att det kan vara ett av de mest problematiska hinder med tanke på att rekryteringspersonerna består av män.

Stereotyper om att chefsegenskaper är manliga

Någonting som vi fått bekräftat hos de kvinnliga förvaltningscheferna är hur de anser att man som kvinnlig chef tillskriver sig manliga egenskaper.

”Jag försöker härma männen för att få så mycket utrymme som möjligt”.

De kvinnliga förvaltningscheferna tillskriver sig själva manliga egenskaper och rörelsemönster i ett försök om att passa in bättre i den mansdominerade sfären. De kvinnliga respondenterna hävdar att chefspositioner helt är uppbyggda av män och att det som kvinna kan vara väldigt svårt att få samma utrymme som männen. Vi antyder att det i dagens samhälle byggs upp flera förväntningar om att chefer ska vara auktoritära, hårda och exakta. Chefsegenskaper som de anställda förväntar sig kan ses som mer naturliga för män. Kvinnorna har i vissa fall inget annat val än att sätta sig själva i en position där de efterliknar männens handlingsmönster och egenskaper.

Vi vill slutligen tillägga hur de olika förvaltningscheferna pekar på att det finns vissa konsekvenser då jämställdhetsfrågor tillgodoses. Respondenterna hävdade att om ett visst yrke är könsdominerat, så rekryterar man gärna från det andra könet för att på så sätt jämna ut statistiken. Det kan leda till att man enbart ser till könet personen har och undgår att se till kompetens.

7 Slutsats med avslutande diskussion

I det sista avsnittet kommer en redogörelse av de slutsatser som vi funnit när vi analyserat våra undersökningar och teorier. Slutsatsen och diskussionsdelen kommer enbart bestå av våra egna reflektioner och tankar kring uppsatsens resultat. Uppsatsens frågeställning och syfte kommer här återigen presenteras och diskuteras tillsammans med vårt empiriska resultat. Kapitlet avslutas med att vi presenterar tips och råd till Lunds kommun samt förslag på framtida forskning inom ämnet.

7.1 Slutsatser från vår undersökning

När vi började skriva vår uppsats hade vi uppfattningen att hinder som finns i kvinnors karriär enbart var konstruerade av män. Vi var nyfikna på att synliggöra vilka dessa osynliga hinder kunde vara. Nu efter vår undersökning förstår vi att det inte enbart är männen som skapar dessa hinder, utan det handlar om flera olika faktorer.

Den huvudsakliga slutsatsen som vi bär med oss med denna uppsats är att hindren inte enbart är konstruerade av män. De är konstruerade av hela vårt samhälle. Det är det traditionella synsättet och värderingarna som influerar på samhället, som konstruerat de hinder som presenteras i vår uppsats.

Vår första slutsats som vi valt att presentera är hindret med informella nätverk. Vi menar på att specifika grupper sluter sig samman och stöter undan kvinnliga kollegor. Det har sin grund i att det traditionella synsättet är att män är chefer, och de försöker behålla den positionen genom att utesluta kvinnor i beslutsfattningen.

Den andra slutsatsen som vi presenterar är hindret kring gruppsyck. Man kan koppla det hindret med det första hindret kring informella nätverk. Här stärker män andra män i beslutsfattandet och stänger ute kvinnors syn på frågan. I en kommun är det viktigt att vara neutral oavsett vilket kön man tillhör. Det är sakfrågan i sig som ska vara viktig eller inte, inte huruvida det kommer från en man eller kvinna.

Den tredje slutsatsen som vi väljer att presentera är hindret kring att kön rekryterar samma kön. I Lunds kommun är det endast män som rekryterar och det är viktigt utifrån ett traditionellt synsätt att inte sluta sig samman till det egna könet. Det gäller att titta på aspekter kring meriter och kunskap, inte bara vilket kön en person i fråga har.

Slutligen presenterar vi det sista hindret kring att vissa stereotyper om chefsegenskaper anses manliga. Det är ett hinder som bygger på den traditionella synen där vi har byggt upp specifika förväntningar om hur en chef ska agera på sin position. Samhället har en bestämd bild där en chef ska kopplas till egenskaper som auktoritära och hårda. Dessa egenskaper kopplas generellt till den manliga naturen. Vi vill slutligen understryka att det är en myt om att kvinnor inte vill göra karriär inom organisationer. Anledningen till att de inte når hela vägen till toppen, och specifikt i Lund, kan förstås eftersom de presenterade hindren finns.

7.2 Råd och tips

- Som rekryterare ska man alltid ha i åtanke att inte rekrytera personer med liknande egenskaper som sig själv. Och inte tänka könsbundet. Eftersom i kommunen är det en manlig rekryteringsansvarig.
- Sträva efter att hinna med viktiga möten inom arbetstidens ram. Undvik schemaläggning av möten utanför arbetstid, då det kan exkludera kvinnor med barn.
- Framhäva att kvinnor och män har olika egenskaper och synsätt, vilket bidrar till en bredare organisation på alla vis.

7.3 Rekommendation för vidare forskning

Under uppsatsskrivandet har vi hela tiden fått tankar om hur vidare forskning kring ämnet kan se ut. Här presenteras några exempel på fortsatt forskning:

- Undersöka hur fördelningen ser ut i hemmet, är det jämställt? Kan man finna en koppling mellan uppgifter i hemmet och till den arbetspositionen man har.

- *Könsstrukturers påverkan på betydelser av kön*

Det går att tänka sig att olika organisationer skiljer sig åt vad gäller deras könsstrukturer. Vidare forskning att göra är att man genomför en komparativ studie där man jämför hur olika organisationer skiljer sig från varandra i avseendet könsstrukturer.

8 Källförteckning

Litteratur:

- Aaltio-Marjosola, Iris. 1994. "Gender Stereotypes as Cultural Products of the Organization," *Scandinavian Journal of Management*, 10(2): 147-162.
- Alvesson, Mats & Yvonne Due Billing, 2009. *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur
- Bergström, Göran - Boréus, Kristina, 2005. *Textens mening och makt*. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, Peter, et al, 2007. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik. (3:e uppl.)
- Göransson, Anita, 2004. *Kvinnor, män och karriärer*. Stockholm: SNS förlag.
- Hines, R, 1992. "Accounting: filling the negative space", *Accounting, Organization and Society*, 17 (3-4): 314-41.
- Kanter, Rosabeth Moss 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Muhonen, Tuija 1999. *Kvinnor, karriär och familj- en studie om chefer i fyra olika branscher*. Lund: KFS AB.
- Morrisson, Ann, et al, 1994. *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations*. New York: Basic Books.
- Reskin, B. & Padavic, I. 1994. *Women and Men at Work*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Wahl, Anna, et al, 2001. *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur
- Wahl, Anna 2003. *Könstrukturer i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Webbsidor:

SCB 2008 På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet.
http://www.scb.se/statistik/publikationer/LE0202_2008A01_BR_X10BR0801.pdf

9 Bilaga 1

Intervjumall för förvaltningschefer:

Inledande frågan: Tror du att kvinnor har sämre chanser än män att bli höga chefer?

Organisationskultur:

1. Har du någon förebild inom organisationen?
2. När brukar viktiga möten vara förlagda? På morgonen, eftermiddagen eller kvällen?
3. Finns det specifika handlingsmönster som följs inom organisationen? Vid möten, på luncher osv.
4. Tycker du att det finns vissa handlingsmönster som kan försvåra för kvinnors möjligheter att vara chefer?

Egenskaper:

1. Vilka chefsegenskaper anser du dig ha?
2. Anser du att det finns vissa specifika egenskaper en chef bör inneha?
3. Markera de tre viktigaste egenskaperna som du anser att en chef måste ha.

Strategisk, samarbetsvillig, analytisk, empatisk, spontan, självständig

(Vi delar till fråga 3 ut en liten lapp där egenskaperna står, sen ber vi dem markera med en penna)

Hinder:

1. Det totala antalet kvinnor uppgår till 77 % i kommunen. Antalet chefer på A nivå uppgår dock enbart till 30 %. Varför tror du att det är så?
2. Anser Du att det finns osynliga hinder inom er organisation som bidrar till att kvinnor har svårare att avancera till de högsta positionerna?

10 Bilaga 2

Intervjumall för personaldirektören:

Egenskapsfrågor:

1. Vilka chefsegenskaper anser du dig ha?
2. Anser du att det finns vissa specifika egenskaper en chef bör ha?
3. Markera de tre viktigaste egenskaperna som du främst prioriterar när du rekryterar chefer

Strategisk

Samarbetsvillig

Analytisk

Empatisk

Spontan

Självständig

Rekryteringsfrågor:

4. När en chefsposition blir ledig, blir personal inom organisationen tillfrågade eller är det en offentlig utlysning?
5. Vilka personer är generellt närvarande när en chefsposition ska tillsättas?

Hinder:

6. Det totala antalet anställda kvinnor uppgår till 77 % i kommunen. Antalet chefer på A-nivå uppgår dock enbart till 30 %. Varför tror du det är så?

Tack för din medverkan!