



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# *Man hindras inte att göra karriär*

- en studie om kvinnors karriärhinder inom  
dagligvaruhandeln

Linda Hagenborn  
Linnea Palmkvist

Gruppenr: 63

Handledare:

Elisabeth Högdahl

Uppsats

VT 2015

## **Sammanfattning**

**Titel:** *Man* hindras inte att göra karriär - en studie om kvinnors karriärhinder inom dagligvaruhandeln

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2015

**Författare:** Linda Hagenborn och Linnea Palmkvist

**Handledare:** Elisabeth Högdahl

**Nyckelord:** Jämställdhet, rekrytering, genus, sociala konstruktioner, homosocialitet, könskvotering

**Syfte:** Syftet är att ta reda på hur företagen arbetar med att främjar jämställdhet och hur detta verkställs genom deras rekryteringsprocesser. Utgångspunkt tas i bakomliggande orsaker till kvinnors underrepresentation på chefspositioner.

**Frågeställning:** Hur ser chefer inom Ica, Coop och Willys på kvinnors möjligheter att göra karriär i organisationen? Hur går rekryteringsprocessen till och hur arbetar företagen mot en jämställd arbetsplats samt hur främjar respektive hindrar rekryteringsprocesserna kvinnors karriärmöjligheter inom företagen?

**Metod:** Kvalitativ forskning, empiriinsamlingen sker genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuer har genomförts med chefer inom respektive företag.

**Slutsatser:** Underrepresentationen av kvinnor på chefspositioner inom dagligvaruhandeln beror på strukturer och sociala konstruktioner. Rekryteringsprocesser hindrar även kvinnors karriärmöjligheter. Det behövs konkreta verktyg inom företagen för att kunna nå jämställdhet genom rekrytering. Könskvotering är ett konkret verktyg för att nå en jämställd arbetsplats.

**Förord:**

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna. Vi vill tacka vår handledare Elisabeth Högdahl för råd och stort engagemang i vår uppsats. Vi vill även tacka våra respondenter för deras medverkan och bidrag med personliga åsikter och erfarenheter.

Linda Hagenborn och Linnea Palmkvist  
Malmö, 27 Maj 2015

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Problemformulering</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Disposition</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Metod</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Val av metod</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Val av studieobjekt.....	9
<b>2.2 Semistrukturerade intervjuer</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Genomförande av intervjuer .....	11
<b>2.3 Relationen mellan intervjuarna och respondenterna</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Litteraturinsamling</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Teoretisk ram</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Tidigare forskning</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Jämställdhet och diskriminering</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Social konstruktion</b> .....	<b>17</b>
3.3.1 Glastaket.....	19
<b>3.4 Traditionella rekryteringsprocessen</b> .....	<b>21</b>
3.4.1. Homosocialitet.....	22
<b>3.5 Rekrytering med genusmedvetenhet</b> .....	<b>24</b>
<b>4. Analys</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Vad hindrar kvinnorna?</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Rekryteringsprocesser - hjälper eller stjälper?</b> .....	<b>30</b>
4.2.1 En homosocial värld .....	31
4.2.2 Kvotering.....	34
<b>5. Slutdiskussion</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1 Karriärmöjligheter - lika möjligheter?</b> .....	<b>36</b>
<b>5.2 Kvotering - en väg till en jämställd rekrytering</b> .....	<b>36</b>
<b>5.3 Presentation av slutsatser</b> .....	<b>38</b>
<b>5.4 Reflektioner och vidare forskning</b> .....	<b>39</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>41</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide till butikschefer</b> .....	<b>44</b>
<b>Bilaga 2 - Intervjuguide HR-direktör</b> .....	<b>45</b>
<b>Bilaga 3 - Intervjuguide till regionchef</b> .....	<b>46</b>
<b>Bilaga 4 - Intervjuguide till genusforskare</b> .....	<b>47</b>

# 1. Inledning

Jag kände att till min förra chef fick jag bevisa mer. Det var så jobbigt för jag var tvungen att visa så mycket vad jag kunde och bevisa för honom att jag verkligen kunde mina saker. Det kändes som att han inte litade på vad jag gjorde, eller ja, min kompetens. Då kunde jag känna att jag var tvungen att hävda mig mer än vad jag egentligen skulle behövt (Jenny 2015-04-10).

## 1.1 Problemformulering

Föreställ dig Jennys situation, att som chef hela tiden behöva motbevisa de föreställningar som finns om ditt kön. Att varje dag ha en känsla av att på grund av ditt kön inte blir erkänd som chef utan ständigt behöva bekräfta din kompetens för att kunna bära upp titeln. Alla föds med ett biologiskt kön som därefter konstrueras socialt. När individen tilldelats dessa mönster, ingår hen i den sociala strukturen där manligt och kvinnligt skapar en över- och underordning (Davies, 2003, ss. 17, 37).

Jämställdhet är begränsat till kön och rör frågor där emellan och är ett mål om att kvinnor ska ha samma makt, inflytande och villkor att påverka i samhället som män (Roth, 2011, s. 11-12). Det finns en minoritet av kvinnor på chefspositioner i Sverige inom den privata sektorn. Statistik påvisar att endast 29 % står för kvinnor på chefspositioner och visar en ökning med endast 9 % under 17 år (SCB, 2014, s. 102). Detta påvisar därmed den ojämställdhet som råder i Sverige på arbetsplatser och den långsamma utvecklingen. Finns det något som skulle kunna öka takten på i denna långsamma utveckling? Trots att det finns kvinnor på diverse chefspositioner, kan vi se att ju längre upp i hierarkin vi tittar, desto färre kvinnor hittar vi. Exempelvis är endast 5 % av styrelseordförande kvinnor (SCB, 2014, s. 101). Det är inte jämnt fördelat mellan könen inom den privata och offentliga sektorn (Stanfors, 2007, s. 113). Störst könsskillnader finns inom den privata sektorn där dagligvaruhandeln ingår.

Det finns en idé om att den manliga könsrollen är utgångspunkt varifrån könsskillnader bildas (Connell, 2008, s. 52). Normen om den manliga könsrollen leder till hinder för kvinnor att göra karriär. Detta glastak, det vill säga, att kvinnor hindras från att ta sig upp i hierarkin, kan tas i uttryck i att kvinnor i relation till män inte anses besitta de chefsegenskaper som normen påvisar (Albrecht, Björklund & Vroman, 2003, s. 146). En av de faktorer som kan påverka kvinnors låga representation på chefspositioner kan vara rekryteringsprocessens utformning och vilka verktyg som används vid rekryteringen. På grund av den sociala konstruktionen finns det normer som gör att människor har olika syn på kön i sociala sammanhang. Effekten av könsnormerna skulle kunna påverka rekryterings utfall genom till exempel att kvinnor förutsätts vara de som föder barn och

tar familjeansvar. Därmed tilldelas kvinnor inte chefstjänster. Dessa normer påverkar möjligheten att uppnå jämställdhet i samhället och framförallt i arbetslivet. Jämställdhetsmål finns och för att de ska kunna avspeglas i det praktiska arbetet krävs konkreta verktyg i rekryteringsprocessen. Föreställningarna om kön kommer till uttryck vid rekryteringsprocessen då rekryterarens egna föreställningar avgör utfallet. Detta ser vi som problematiskt då föreställningarna försummar jämställdhet då män väljer män och skapar karriärhinder för kvinnor. Rekrytering är en process som är viktig och spelar stor roll då det är öppningen för en persons karriär i en organisation. Rekrytering och urval är den första delen av den så kallade HR-cykeln och behandlar sättet en organisation jobbar med att rekrytera människor till olika positioner samt hur organisationen går tillväga i sina urval för att rätt person ska rekryteras till rätt position (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 79-81). Eftersom människors sociala kön tilldelas redan vid födsel, avgör det redan då vilka förutsättningar vi kommer ha i arbetslivet på grund av den homosociala reproduktion som finns i arbetslivet (Davies, 2003, s. 17, Kanter, 1993, s. 48,63).

Dagligvaruhandeln är en kvinnodominerad bransch i butikerna (Johansson, 2015, s. 33). Denna kvinnodominans avspeglas dock inte på chefspositioner inom de utvalda företagen. Forskning visar på ett visst könsmonster när det kommer till vem som gör vad på arbetsplatserna inom dagligvaruhandeln. Den största delen av dagligvaruhandeln utgörs av lågavlönat servicearbete och det är de positioner som kvinnor arbetar på (Johansson, 2015, ss. 20, 33, 41). Livsmedel är ett primärt behov för människor vilket därmed gör dagligvaruhandeln till ett faktum. De få aktörerna på marknaden skapar en begränsning i valmöjligheten bland konsumenterna. Eftersom vi besöker företagen av primära behov behövs ingen reflektion kring hur företagen arbetar med jämställdhet. Det som kan produceras utifrån denna studie är hur rekrytering inom dagligvaruhandeln med hjälp av ett jämställdhetsperspektiv möjligen skulle kunna jämna ut den ojämlika könsfördelningen som redogörs ovan. Detta gap kan identifieras genom den långsamma utveckling vi redogjort för ovan om att en utjämning av endast 9 % skett på 17 år.

Denna uppsats handlar alltså om hur företagen arbetar med att främja jämställdhet genom sina rekryteringsprocesser. Utgångspunkt tas i bakomliggande orsaker till kvinnors underrepresentation på chefspositioner inom dagligvaruhandeln. Fokus ligger på de största aktörerna Ica, Coop och Axfood där vi avgränsat oss till Willys.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur företagen arbetar med att främja jämställdhet och hur detta verkställs genom deras rekryteringsprocesser. Utgångspunkt tas i bakomliggande orsaker till kvinnors underrepresentation på chefspositioner.

1. Hur ser chefer inom Ica, Coop och Willys på kvinnors möjligheter att göra karriär i organisationen?
2. Hur går rekryteringsprocessen till och hur arbetar företagen mot en jämställd arbetsplats?
3. Hur främjar respektive hindrar rekryteringsprocesserna kvinnors karriärmöjligheter inom företagen?

### **1.3 Disposition**

En kort redogörelse för uppsatsens upplägg. De olika delarna presenteras kort för att skapa en överskådlighet i läsningen.

**Kapitel två** utgörs av vårt metodavsnitt. Vi redogör här för våra semistrukturerade intervjuer samt för vilka studieobjekt vi valt.

**Kapitel tre** är vår teoretiska ram. Tidigare forskning tar avstamp i genus och rekryteringsprocesser. Teorin delas därefter upp i två delar, jämställdhet och genus sedan beskrivs rekrytering och rekryteringsprocesser.

**Kapitel fyra** är vår analys. Den insamlade empirin analyseras med hjälp av utvalda teorier och skillnader och likheter identifieras. Den första delen av analysen berör företagets syn på kvinnors möjligheter till karriär inom organisationen. Analysens andra del innefattar företagets arbete mot jämställdhet genom rekryteringsprocesser samt hur denna hindrar eller främjar kvinnors karriärmöjligheter.

**Kapitel fem** innefattar diskussion av analysens resultat och de slutsatser som dragits. Frågeställningar och syfte besvaras samt förslag för framtida forskning presenteras.



## 2. Metod

I följande kapitel beskrivs det metodologiska tillvägagångssätt som använts till vår uppsats. Det redogörs för den använda metoden vi använt oss av för empiriinsamlingen och sedan hur den utförts. Utifrån detta reflekteras det över olika händelser vid genomförandet av metoden.

### 2.1 Val av metod

Vi har tagit utgångspunkt i vår empiri och i vårt material, vilket har gjort att denna uppsats utformats med en induktiv ansats. Den induktiva ansatsen innebär att teorin är ett resultat av det insamlade forskningsmaterialet, alltså förklaras teorin med hjälp av empirin. Därefter drar den induktiva ansatsen allmänna slutsatser utifrån resultatet. Metoden har ett tolkande synsätt vilket gör att den induktiva ansatsen ofta kopplas samman med kvalitativa metoder (Bryman, 2011, s. 28-29).

Kvalitativa metoder understryker betydelsen av ord istället för siffror vid analys och datainsamlingen. de har en kunskapsteoretisk ståndpunkt, vilket innebär att förståelse och tolkning av den sociala verkligheten har viktig betydelse. En annan del som tillhör kvalitativ forskning är en ontologisk ståndpunkt. Den är konstruktionistisk och innebär att ens sociala egenskaper är socialt konstruerat av och mellan individer (Bryman, 2011, s. 341).

Det tolkningsperspektiv som använts är det hermeneutiska synsättet. Det rör ett synsätt som utformats för att kunna tolka och förstå människors handlingar samt för att täcka behovet av att uppfatta saker ur det perspektiv skaparen haft. Det hermeneutiska synsättet inbegriper även delar som att insamling av analys som möjliggör en förståelse av människors beteende vilket är tvärtemot positivismen som lägger fokus vid förklaring (Bryman, 2011, s. 32).

Kvantitativ forskning tynger på det som kallas ”hård” data, att mätningar ger handfasta resultat och en strävan efter generalisering vilket gör att de saknar det kontextuella perspektiv som hjälper att skapa en mer fyllig information och förståelse som den kvalitativa forskningen fokuserar på. Kvantitativa undersökningar är ofta strukturerade för att avgränsa forskningen medan kvalitativa undersökningar ofta är ostrukturerade för att kunna öppna upp dra slutsatser av betydelse i vad de medverkande i undersökningen säger (Bryman, 2011, s. 372). De kvalitativa undersökningarna ger på så sätt mer flexibilitet och utrymme till förståelse än vad de kvantitativa undersökningarna gör. Eftersom avsikten var att undersöka frågor kring respondenternas personliga erfarenheter och åsikter blev det självklart för oss att välja metod med kvalitativt perspektiv. Det har gett oss möjligheten att kunna skapa oss förståelse och utrymme till tolkning. Metoden är också särskilt lämpad för uppsatsen då respondenternas föreställningar kring kön ligger till grund för analysen. Vårt syfte är att ta reda på hur företagen arbetar med att främja och verkställa jämställdhet genom deras rekryteringsprocesser, vilket gör att en kvalitativ metod lämpar sig bäst för att besvara detta.

Eftersom vi valt att genomföra kvalitativ forskning är tillförlitlighet och äkthet relevanta och huvudsakliga kriterier för bedömning av undersökningen. Tillförlitlighet innefattar aspekter som i vilken grad forskningen är trovärdig, överförbar, pålitlig samt möjlighet om att styrka och konfirmera. Äkthet berör kriterier som fokuserar på om forskningen gett en rättvis bild, ontologisk autencitet det vill säga om undersökningen hjälper de medverkande i forskningen att få en förståelse av sin sociala verklighet de lever i. Kriterierna innefattar även katalytisk autencitet vilket är ifall undersökningen hjälper de medverkande att ändra sin situation. Slutligen berör de också ifall undersökningen gett bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs, vilket kallas taktisk autencitet (Bryman, 2011, s. 354-357).

Denna induktiva ansats, konstruktionistiska och hermeneutiska synsätt gör att den kvalitativa forskningsmetoden ges utrymme för att kunna öppna upp och diskutera kring respondenternas svar. Med anledning av detta blev det naturligt att välja semistrukturerade intervjuer som metod.

### **2.1.1 Val av studieobjekt**

Empiriinsamlingen har genomförts på tre stora livsmedelsföretag, Ica, Coop och Willys i Malmö som vi omedelbart vid uppsatsens gång kontaktade. Detta gjorde vi dels för att omedelbart samla in vår empiri för att påbörja analysen, men även för att vi skulle kunna vara flexibla gentemot företagen och ge dem möjlighet att välja tid för bokning av intervju. Vi har genomfört elva semistrukturerade intervjuer med butikschefer, en regionchef, en HR-direktör från de olika företagen och även en intervju med genusforskare samt med en verksamhetschef för en förening som arbetar med mångfald i organisationer. HR-direktören och regionchefen fanns ingen möjlighet att träffa på grund av det geografiska avståndet och vi fick genomföra telefonintervjuer med dem.

Anledningen till valet av intervjupersoner var eftersom butikscheferna ansvarar för rekrytering till butikerna, har egna erfarenheter av chefskap samt många av dem har mål att klättra högre upp i hierarkierna. Vid uppsatsens början var vi intresserade av att komma i kontakt med kvinnliga chefer för att få höra deras åsikter och erfarenheter till chefskap och karriärmöjligheter. Underlaget till urvalet grundade sig i hur butikscheferna vid respektive företag ser på jämställdhet, rekrytering och rekryteringsprocesser. Målinriktat urval innebär att forskaren gör ett urval av intervjupersoner som är relevanta för problemformuleringen (Bryman, 2011, s. 434). Det målinriktade urvalet har alltså varit utgångspunkten för intervjupersonerna, däremot upptäcktes en svårighet i att få tag i kvinnliga butikschefer. Eftersom vi lyckats boka in intervjuer med minst en kvinnlig chef från respektive företag ansåg vi att det var tillräckligt och de övriga manliga chefernas åsikter och erfarenheter skulle även de förse oss relevant information.

Regionchefen valde vi att intervjua då han rekryterar chefer, och vi kunde på så sätt få reda på vilka tillvägagångssätt som användes. Detta gav oss mer information om hur det ser ut högre upp i organisationen. HR-direktören har varit väldigt intressant för oss då det är en kvinnlig chef som lyckats ”krossa glastaket” och tagit sig högt upp i hierarkin dominerad av män. Att vi fått möjlighet till intervju med en genusforskare efter intervjuerna med cheferna var en viktig del i uppsatsen. Hennes forskning har bland annat berört skapandet av ojämlikhet i arbetet och hur detta reproduceras. Hennes erfarenheter inom ämnet har väckt ett större intresse för fältet och gett oss förståelse att se på vårt material med en bredare syn i våra tolkningar i analysen. Frågorna till hennes intervju var utformade på ett sätt så att svaren blev med ett genusperspektiv. Vi gjorde en intervju med verksamhetschef på en förening som arbetar med att främja mångfald. Denna intervju var tänkt att komplettera genusforskaren med ett genusperspektiv. Tyvärr föll denna intervju bort då verksamhetschefen ansåg att frågorna var för komplexa att ge svar på. Denna del understöds istället av teorier och egna analyser för att täcka den information som fallit bort. Då några av respondenterna önskade att få vara anonyma har vi valt att anonymisera alla medverkande. Samtliga har tilldelats fiktiva namn för att undvika eventuell förvirring i uppsatsen. Vi har även valt att benämna företagen som Företag A, B och C för att säkerställa anonymiteten ytterligare. Följande respondenter i uppsatsens empiri är;

Företag A - Henrik, butikschef från en stor butik och Jenny, butikschef från en mindre butik.

Företag B - Karl, ägare och butikschef på en stor butik. Katarina och Stefan, butikschefer från varsin medelstor butik. Utöver dessa djupintervjuer hade vi även en telefonintervju med Karin HR-direktör i Stockholm.

Företag C - Richard, regionchef. Fredrik, butikschef för en stor butik och Pauline, butikschef för en mindre butik.

Matilda, genusforskare i Lund.

Nina, verksamhetsansvarig på förening med mångfaldsarbete.

## **2.2 Semistrukturerade intervjuer**

Vårt val av metod är semistrukturerade intervjuer. Anledningen till att vi valde denna form av intervjuer var för att vi skulle kunna ha möjlighet att frångå frågorna för att på så sätt kunna ställa följdfrågor och inrikta oss på en del av de svar från respondenterna vi fann intressanta och viktiga för uppsatsen. I semistrukturerade intervjuer kan en lista med teman och frågor som ska beröras i intervjun, detta ger respondenten stor frihet till svaren i intervjun. Frågorna ska även vara formulerade på ett sätt så de öppnar upp för möjlighet av egna idéer och perspektiv hos respondenten (Bryman, 2011, s. 412-445). Ryen (2004) menar att intervjun bör ses som ett samtal

där kommunikation enbart ses som ett utbyte av ord (Ryen, 2004, s. 63). Eftersom vi vill ta del av de utvalda respondenternas egna erfarenheter och åsikter anser vi att det är en lämplig metod för vår analys.

Vid utformandet av de semistrukturerade intervjuguiderna har vi utgått från olika teman som berör rekrytering och jämställdhet. Dessa teman har sedan innehållit mer djupgående frågor samt följdfrågor. Därefter har vi ställt frågor gällande rekryteringsprocessen och hur den ser ut hos företagen, för att slutligen ställa frågor som rör jämställdhet för att få reda på eventuella jämställdhetsmål inom företagen och kunna se hur det ser ut i relation till butikerna. Eftersom syftet var olika med de olika respondenterna utformade vi därför olika intervjuguides. En utformades till butikscheferna, en till regionchefen, en till HR-direktören och en till genusforskaren. Intervjufrågorna sattes ihop på samma sätt som till butikscheferna med samma teman, men istället för att fråga hur respektive teman sattes i relation till organisationen ställdes frågorna snarare med ett fokus på genus utifrån hennes kunskap. Intervjuguiden till de respondenter som sitter på högre positioner inom sitt företag anpassades frågorna efter deras position.

### **2.2.1 Genomförande av intervjuer**

Vi lät respondenten välja plats där intervjun skulle genomföras och det blev på nio av elva respondenternas arbetsplats. Anledningen till att låta respondenterna välja plats var för att underlätta för personen och för att hen skulle känna sig lugn och trygg för att på så sätt kunna ge ärliga svar. Genom att låta intervjuerna ta plats på intervjupersonernas arbetsplats gör detta att de befinner sig i en trygg och bekväm miljö. Något som dock kan vara en nackdel i valet av plats är att risken för störningar är stor och på så sätt kan detta förstöra kontakten mellan den intervjuade och intervjupersonen (Trost, 2010, s. 65). Enligt Ryen (2004) är det viktigt att intervjun görs i avskildhet. Detta så att intervjupersonens svar inte ska påverkas av andras närvaro (Ryen, 2004, s. 91). Vid en av intervjuerna kunde störning märkas av då intervjun hölls i lunchrummet. Detta bidrog till att vi stördes av en av de anställdas närvaro som satt och lyssnade på intervjun och därmed respondentens svar. Vid frågor gällande arbetsplatsen och hans egna roll som butikschef kunde vi ibland uppfatta det som han speglade den bästa sidan av sig själv för att upprätthålla sin roll inför sin anställda i samma rum och därmed inte ge en ärlig bild av hur det ser ut. Även intervjuaren stördes av att ställa frågorna från intervjuguiden med personen sittandes bredvid och observera.

Två av intervjuerna hölls via telefon på grund av geografiskt avstånd då den ena personen sitter som HR-direktör på företagets centrala kontor i Stockholm och den andra inte fick tid till ett personligt möte. Att ha telefonintervjuer bidrog till att vi gick miste om att analysera deras

kroppsspråk, vi ansåg dock att intervjuerna hade en betydande roll för vår uppsats och valde att bortse från det. Bryman (2011) poängterar också att telefonintervjuer kan ge fördelar genom att intervjupersonerna känner sig tryggare och att känsliga frågor kan vara enklare att svara på då intervjuerna inte är närvarande (Bryman, 2011, s. 432). Vid den ena intervjun kändes detta väl av då intervjupersonen tvärt förklarar att hen inte ville svara på en av frågorna. I en intervju bröts samtalet en kort stund en bit in under intervjun. Vi kunde fortsätta där det avslutades och orsakade ingen störning i stämningen. Utöver det urskiljades inga större skillnader i svaren jämfört med intervjuerna där vi var närvarande.

När vi har kommit till intervjuerna har vi först gjort en presentation av oss själva samt presenterat syftet med intervjun samt med vår uppsats. Därefter har respondenten fått välja att medverka eller inte. Detta informationskrav innebär att forskarna måste lämna information till de personer som är berörda av forskningen och dess syfte. Samtyckeskravet innefattar att undersökningens deltagare har rätt att bestämma över sin medverkan (Bryman, 2011, s. 132). Därmed har respondenten möjlighet att välja att avstå eller fortsätta. Efter vår presentation har vi även informerat om möjligheten till anonymitet. Att kunna garantera anonymitet är en del ur konfidentialitetskravet, vilket även innebär att uppgifter om personerna som ingår i undersökningen behandlas konfidentiellt (Bryman, 2011, s. 132). Vidare innebär nyttjandekravet att uppgifter om det insamlade materialet endast får användas till forskningen (Bryman, 2011, s. 132). Detta informerades respondenterna om och vi försäkrade dem att materialet inte kommer användas till något annat än uppsatsen.

Under intervjuernas gång har vi försökt agera på ett så neutralt sätt som möjligt och medvetet haft ett visst kroppsspråk för att skapa en tryggare stämning för respondenten och för en så lyckad intervju som möjligt. I boken *Kvalitativ Intervju; från vetenskapsteori till fältstudier* (2004) bör intervjuaren hålla en låg profil och agera som god lyssnare under intervjun. Intervjuaren ska även ställa neutrala frågor utan någon riktning och ha tålmod (Ryen, 2004, ss. 49,52). Redan i början av intervjun tilldelade vi i uppsatsgruppen oss roller som vi vars syfte vi förmedlade till respondenten. Detta gjordes för att förtydliga hur intervjun skulle gå till för respondenten. Den personen som ställde frågorna till respondenten antecknade även respondentens kroppsspråk och eventuella spänningar samt ställde följdfrågor under intervjun. Den andra personen antecknade svaren på intervjufrågorna samt reaktioner från respondenten.

Då vi redan från början fått godkännande om inspelning har ljudupptagaren placerats på bordet, öppet och ärligt och sedan inte rörts vid under intervjuns gång. Många var skeptiska till detta då de kände sig otrygga med vetenskapen om att informationen skulle komma ut på fel sätt och i annat syfte än vad vi talat om från början. Detta försäkrade vi dem om genom att informera dem

om att inspelningen enbart var för eget bruk till våra transkriberingar. Ryen (2004) tyder på att bandspelare är ett vanligt sätt att memorera ett samtal på. Detta kan göras tillsammans med anteckningar eller bara bandspelare och är en bra teknik som underlättar i arbetet med att få ner allt som sägs i intervjun (Ryen, 2004, s. 56).

Transkriberingarna har ägt rum i hemmamiljö på varsitt håll då vi valt att transkribera hälften var och de har utgjort en stor tidsmässig del i fältarbetet. Att vara två personer har varit av stor betydelse för transkriberingarna eftersom det underlättat processen och vi har kunnat diskutera händelser från intervjuerna. Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) menar att transkribering är en början på analysen eftersom reaktioner och det som sägs vid intervjun redan då blir användbart material till analys (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011, s. 54). Under transkriberingen påbörjades därmed analysarbetet på vars ett håll. Detta skapade möjlighet till idéer, tankar och perspektiv i enskildhet som sedan diskuterats fram till gemensam analys.

### **2.3 Relationen mellan intervjuarna och respondenterna**

Enligt Ryen (2004) byggs den emotionella hållningen mellan intervjuaren och den som blir intervjuad till varandra på tillit (Ryen, 2004, s. 159). Några av våra respondenter uttalade vid intervjuernas slut en önskan om att få läsa och ta del av uppsatsen när den var färdig. Genom att bemöta deras önskan med att erbjuda dem att se den, skapade vi även tillit mellan oss och respondenterna. Kön ligger även bakom skapandet av tillit och har betydelse för att vinna tillträde till bestämda arenor eftersom kön filtrerar kunskap (Ryen, 2004, s. 100). Att vara två kvinnliga intervjuare skapade vid vissa frågor om jämställdhet en obekväm känsla för oss och vi kände att de manliga respondenterna snarare såg oss som ett hot än en objektiv person som ställde frågor. Vidare menar författaren att kläder ger en signal om tillhörighet eller livsstil och involveras därför i metoden i (Ryen, 2004, s. 101). Eftersom intervjuerna oftast hölls i en livsmedelsbutik, i en ganska vardaglig miljö, anpassade vi därför vår klädsel relativt vardagligt så att den intervjuade skulle känna tillhörighet med oss.

### **2.4 Litteraturinsamling**

Vid starten av vår litteraturinsamling började vi med att gå in på Lunds universitets hemsida var vi sökte igenom tidigare uppsatser och publikationer inom snarlika ämnen för att se vilka källor de använt sig av som vi sedan studerat närmare. Glastak och sociala konstruktioner har sedan tidigare i utbildningen intresserat oss vilket hjälpt oss att välja riktning i litteraturinsamlingen. Vi har även använt oss av LubSearch och EBSCOhost för att söka efter användbara artiklar och mer forskning inom ämnet. I sökandet har vi använt oss av olika sökord som *glass ceiling*, *homosociality*, *gender*,

*social construction, equality, discrimination, recruitment* och *equality at work*. Sökningarna gav oss många träffar men tack vare att vi tittat på tidigare uppsatser och böcker har vi kunnat se känna igen en del författare och forskare. Det uppstod dock svårigheter att finna forskning om rekrytering med jämställdhetsperspektiv, vilket gjorde att uppsatsens ämne genast kändes mer relevant och nödvändigt att studera. Vi har utöver det även fått litteraturförslag av vår handledare exempelvis inom glastak och kön i organisationer. Flera biblioteksbesök och med hjälp av deras databaser har vi sökt för att på så sätt hitta fler böcker och annan litteratur. Genom att se kopplingar mellan teorierna och företagets syn och arbete med jämställdhet har vi analyserat vårt empiriska material.

Sökord: glass ceiling, homosociality, gender, social construction, equality, discrimination, recruitment, equality at work

### 3. Teoretisk ram

I teoretiska ramen introduceras med tidigare forskning som tar avstamp i genus och rekrytering. Vidare presenteras de verktyg som används för att analysera empirin. Jämställdhet är ett genomsyrande tema i uppsatsen och redogörs därmed först tillsammans med delar av diskrimineringslagen. Därefter redogörs social konstruktion och rekrytering som två övergripande avsnitt. Glastaket är ett centralt begrepp inom social konstruktion då de tar upp föreställningar och hinder för kvinnor. Rekryteringsavsnittet behandlar den traditionella rekryteringsprocessen där homosocialitet kan uppstå. Vidare redogörs för ett genusmedvetet perspektiv på rekrytering och könskvotering som verktyg i rekryteringsprocessen. Tanken är att synliggöra vad som utgör hinder för kvinnors karriärmöjligheter.

#### 3.1 Tidigare forskning

Tidigare har det forskats inom jämställdhet, genus och organisatoriska hinder för kvinnor inom organisationer. Acker (2006) diskuterar bland annat frågan om hur hinder för jämställdhetsarbete i en organisation kan identifieras. För att identifiera dessa hinder utvecklar hen idé om "ojämlika regimer", vilket fungerar som ett analytiskt verktyg för att organisationer ska kunna förstå skapandet av ojämlikhet. Ojämlikhet regimer är de sammankopplade metoder och processer som medför fortsatt ojämlikhet i arbetsorganisationer (Acker, 2006, s. 441).

Fenomenet om homosocialitet har tagits fram av Lipman-Blumen (1976) då hen förklarar ojämställdheten inom organisationer. Hen menar att kvinnor utesluts som en följd av att deras avsaknad av resurser, vilket därmed gör att män och även kvinnor föredrar att anställa andra män (Lipman-Blumen, 1976, s. 15-16). Kanter (1993) har en definition av begreppet hen kallar för homosexuell reproduktion, alltså att män reproducerar sig själv. Detta leder till att olika positioner blir på så sätt inte tillgängliga för människor som skiljer sig från denna norm (Kanter, 1993, ss. 48, 63). Teorier om jämställdhet tar avstamp i genus och sociala konstruktioner som Connell (2003) redogör för. I forskningen framkommer de strukturer och de föreställningar som samhället skapar och som formar oss till att upprätthålla de genusrelationer som finns. Utifrån genusrelationerna kan maskulinitetsbegreppet användas som ett ramverk för att förstå strukturerna. Connell (2003) visar också i sina tidigare studier att löneskillnader visar på olika status och prestige och hur de slutligen påverkar maktförhållanden inom familjen och i samhället (Connell, 2003, s. 84).

Perspektiv på rekrytering tar sitt avstamp i mycket av den forskning som hänvisar till Tichy, Fombrun och Devana (1981). De förespråkar om vikten av att ta hänsyn till individen och de mänskliga resurserna i en organisation och de organisatoriska verktygen, varav rekryteringen är en



viktig del. Vidare menar de att rekryteringsstrategier som finns inom en organisation har en avgörande roll (Tichy, Fombrun & Devana, 1981, s. 51).

### **3.2 Jämställdhet och diskriminering**

Jämställdhet är ett mål om att kvinnor ska ha samma makt, inflytande och villkor att påverka i samhället och sina liv som män. En förutsättning för att kunna nå detta mål är att kvinnor har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter (Roth, 2011, s.12). Jämställdhet är begränsat till kön och handlar om män och kvinnor samt rör frågor däremellan. Jämlikhet syftar till människors lika värde oavsett hudfärg, kön, språk, etnicitet, ras, religion och social tillhörighet. Jämlikhet omfattar både individer och grupper och är kopplat till mänskliga rättigheter och det demokratiska rättssystemet (Roth, 2011, s11-12). Jämlikhet betyder alltså inte samma sak som jämställdhet.

Vad som räknas till en jämn könsfördelning i en organisation innebär en fördelning av 40 till 60 procent av män respektive kvinnor (SCB, 2014, s. 65). Alltså är det den kvantitativa aspekten som utgör de riktlinjer företag har att följa gällande ifall de har en jämn könsfördelning eller inte.

3 kap. 1 § Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder ([www.riskdagen.se](http://www.riskdagen.se)).

Diskrimineringslagen började gälla 2009 så den ersatt jämställdhetslagen (SCB, 2014, s. 11). I arbetslivet ska arbetsgivaren enligt 3 kap. 7 § arbeta för att individer oavsett kön, etnisk tillhörighet religion eller annan trosuppfattning ges samma möjligheter till att ansöka om lediga tjänster. Ur 3 kap. 8 § ”Arbetsgivaren ska genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare” ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)). Vad som sedan framgår av 3 kap. 9 § är att ifall det inte huvudsakligen existerar fördelningen som framgår enligt 3 kap. 8 §, ska arbetsgivaren när nyanställningar sker särskilt anstränga sig för att det underrepresenterade könet ska ansöka. Finns det däremot särskilda skäl som talar emot denna typ av åtgärder eller om de inte kan krävas med beaktning av arbetsgivarens resurser eller omständigheter i övrigt ska de inte appliceras ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)).

I detta kapitel behandlas begreppen jämställdhet och diskriminering. Jämställdhet är ett övergripande tema varav valet av teori och den tidiga presentationen av begreppet. Begreppet används som utgångspunkt för att analysera huruvida företagen arbetar med jämställdhet. Vidare presenteras delar av diskrimineringslagen och blir intressant att ha med i analys för att undersöka

om företagen avviker från lagen. Följande teori om sociala konstruktionen är därmed intressant att lyfta eftersom det lägger grund för hur människor påverkas av föreställningar och sedan är med i vardagen.

### 3.3 Social konstruktion

Relationen mellan manligt och kvinnligt innebär en överordning och underordning. Den som en gång tagit till sig de kroppsliga, emotionella och intellektuella mönster som bygger upp dessa könsrelationer har svårt att föreställa sig eller önska ett alternativ till den sociala strukturen (förf. övers. Davies, 2003, s. 37).

Genus förklaras som ett sätt att organisera social praktik på, en historisk process som involverar kropp snarare än dna. Genus och dess sociala praktik utgår ifrån det kroppen gör (Connell, 2008, s. 109-110). Davies (2003) menar även detta då hen säger att människan går att se på två olika sätt. Det ena är biologiskt och syftar till kön, vad vi föds med. Det andra är genus vilket får sitt namn då det biologiska sätts i det sociala sammanhanget (Davies, 2003, s. 17). Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) definierar genus som ett begrepp för att betona kön som något som konstrueras socialt (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007, s. 47). Connell (2003) förklarar att med genusbegreppet antas pojkar och flickor göra olika saker, tänka och bete sig på olika sätt. Genusbegreppet följs av denna genusordning som är lättare att se och observera än att förstå och genom att ständigt påvisa vad maskulinitet samt femininet är, förmedlas även genuskillnader (Connell, 2003, s. 14).

Strukturer i samhället påverkar människan och människan är själv med i skapandet av dessa. Produktion, reproduktion, socialisering och sexualitet ingår i dessa strukturer och ligger bakom det kvinnoförtryck som finns. Faktorerna utgör sedan en viss typ av genusrelation. Enligt författaren är genusrelationerna de mest betydande inom genusbegreppet och menar att det är viktigt att bortse från genuskillnaderna och enbart fokuserar på vilka sociala relationer en individ eller en grupp rör sig inom (Connell, 2003, s. 78).

Produktionsrelationer är en av genusrelationerna och innefattar bland annat den könsbaserade arbetsfördelningen. Kvinnor tar ett större ansvar för hemmet än vad männen gör. Även om detta ansvar kommer naturligt i form av omsorg av diverse familjemedlemmar genom att tvätta kläder och ha övergripande ansvar på allt gällande hushållet, bidrar det även till att kvinnan hamnar i en sämre maktposition i hushållet. Den svaga positionen grundar sig i att kvinnan förlorar kontroll och makt eftersom lön definieras som ersättningen för utfört arbete och då hon inte får betalt för det hon gör i hushållet förlorar hon makt (Stanfors, 2007, s. 219-220). Det finns vissa mekanismer som

förstärker könsarbetsdelningen i samhället och tillsammans med rådande normer och värderingar gällande våra kön bestäms även kvinnors och mäns framtida karriärer. Detta leder till en könsskillnad på arbetsmarknaden mellan den offentliga och den privata sektorn (Stanfors, 2007, ss. 73,113).

Bakom begreppen man och kvinna finns system av tolkningar och förutsättningar som vi hänvisar till som följt oss under hela livet (Connell, 2003, s. 84). Vidare beskriver Davies (2003) socialiseringsteorin och att den individ som socialiserar är den aktiva och den som blir socialiserad anses vara den passiva, objektet (Davies, 2003, s. 18). Connell (2003) antyder att socialisation, teorin om könsroller, var ganska tydlig redan när diskussionen om genus kom. Pojkarna förväntades ha en dominant, aggressiv och tuff attityd. När de växte upp skulle dessa förväntningar sättas i praktik genom utbildning och ha möjlighet till arbete och försörjning. Flickorna förväntades vara motsatsen och agera artig, passivt och medgörligt. Senare i livet skulle detta bidra till att, som vuxen kvinna, agera osjälvständigt och vara medgörlig i alla beslut, fokusera på att vara männen till lags (Connell, 2003, s. 103).

Begreppet identitet används för att avgränsa och fastställa individens tillhörighet och detta görs genom att tydliggöra skillnad eller likhet. Den sociala identiteten är en variant av begreppen som ingår i identitet och beskriver hur människans identitet skapas i en process. Den sociala identiteten skapas via sociala och kulturella processer och formar människan till att bli vem hen är (Hammarén & Johansson, 2009, s. 9-11). Både flickor och pojkar socialiseras tidigt in i könsrollerna och till att göra kön (Stanfors, 2007, s. 201). Detta antyder även Davies (2003) då hen menar att barn lär sig sina könsroller från den sociala miljön redan i tidig ålder. Den sociala omgivningen, såsom vuxna och kompisar tvingar barnet att upprätthålla sin könsroll, varpå barnet aldrig får en chans att utforska den sociala världen eller hinna uppfatta den på ett annat sätt än vad det redan gjorts (Davies, 2003, ss. 17, 74).

Hammarén och Johansson (2009) förklarar begreppet identitet som något som är svårt att definiera. Enligt författarna är kön alltid beroende av andra strukturerande principer i samhället (Hammarén & Johansson, 2009, s. 89-90). Forskningen har visat på att det inte finns någon skillnad mellan män och kvinnors intellekt och intelligens, samt finns det inte någon skillnad på män och kvinnors mentala kapacitet. Vidare finns ytterligare bevis för att flickor inte alls saknar drivkraft för att lyckas. Efter konstaterandet att det inte finns konkreta skillnader mellan de båda könen, menar författaren att fokus snarare borde vara på könsligheterna än på könsskillnaderna, då det finns fler likheter än vad det finns olikheter mellan könen (Connell, 2003, s. 57-60).

Maktrelationer är en tredje relation och beskriver de fördomar som existerar i samhället gällande kvinnan som passiv och betydelslös. Dessa fördomar bidrar till att många kvinnor

undviker att göra sin röst hörd trots att de borde (Connell, 2003, s. 81). Enligt Hammarén och Johansson (2009) kan identitet skapas via inkludering och exkludering, och på så sätt kan identitet ses som en effekt av makt som skapar en underordning och överordning (Hammarén & Johansson, 2009, s. 98).

I detta kapitel har de teorier kring social konstruktion presenterats för att läsaren ska få en fördjupad förståelse för genusbegreppet. Föreställningar om kön bidrar till hur människor uppfattar sig själva och andra. Här redogörs för de föreställningar som bland annat ligger till grund för glastaket, det vill säga kvinnors hinder för att nå högre positioner. Teorier kring social konstruktion används för att analysera hur dessa konstruktioner tas i uttryck i de valda företagen.

### **3.3.1 Glastaket**

Genus förklaras som ett sätt att organisera social praktik på, en historisk process som involverar kropp snarare än dna. Genus och dess sociala praktik utgår ifrån det kroppen gör (Connell, 2008, s. 109-110). Davies (2003) menar även detta då hen säger att människan går att se på två olika sätt. Det ena är biologiskt och syftar till kön, vad vi föds med. Det andra är genus vilket får sitt namn då det biologiska sätts i det sociala sammanhanget (Davies, 2003, s. 17). Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) definierar genus som ett begrepp för att betona kön som något som konstrueras socialt (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007, s. 47). Connell (2003) förklarar att med genusbegreppet antas pojkar och flickor göra olika saker, tänka och bete sig på olika sätt. Genusbegreppet följs av denna genusordning som är lättare att se och observera än att förstå och genom att ständigt påvisa vad maskulinitet samt femininet är, förmedlas även genuskillnader (Connell, 2003, s. 14).

Strukturer i samhället påverkar människan och människan är själv med i skapandet av dessa. Produktion, reproduktion, socialisering och sexualitet ingår i dessa strukturer och ligger bakom det kvinnoförtryck som finns. Faktorerna utgör sedan en viss typ av genusrelation. Enligt författaren är genusrelationerna de mest betydande inom genusbegreppet och menar att det är viktigt att bortse från genuskillnaderna och enbart fokuserar på vilka sociala relationer en individ eller en grupp rör sig inom (Connell, 2003, s. 78).

Produktionsrelationer är en av genusrelationerna och innefattar bland annat den könsbaserade arbetsfördelningen. Kvinnor tar ett större ansvar för hemmet än vad männen gör. Även om detta ansvar kommer naturligt i form av omsorg av diverse familjemedlemmar genom att tvätta kläder och ha övergripande ansvar på allt gällande hushållet, bidrar det även till att kvinnan hamnar i en sämre maktposition i hushållet. Den svaga positionen grundar sig i att kvinnan förlorar kontroll och makt eftersom lön definieras som ersättningen för utfört arbete och då hon inte får betalt för det

hon gör i hushållet förlorar hon makt (Stanfors, 2007, s. 219-220). Det finns vissa mekanismer som förstärker könsarbetsdelningen i samhället och tillsammans med rådande normer och värderingar gällande våra kön bestäms även kvinnors och mäns framtida karriärer. Detta leder till en könsskillnad på arbetsmarknaden mellan den offentliga och den privata sektorn (Stanfors, 2007, ss. 73,113).

Bakom begreppen man och kvinna finns system av tolkningar och förutsättningar som vi hänvisar till som följt oss under hela livet (Connell, 2003, s. 84). Vidare beskriver Davies (2003) socialiseringsteorin och att den individ som socialiserar är den aktiva och den som blir socialiserad anses vara den passiva, objektet (Davies, 2003, s. 18). Connell (2003) antyder att socialisation, teorin om könsroller, var ganska tydlig redan när diskussionen om genus kom. Pojkarna förväntades ha en dominant, aggressiv och tuff attityd. När de växte upp skulle dessa förväntningar sättas i praktik genom utbildning och ha möjlighet till arbete och försörjning. Flickorna förväntades vara motsatsen och agera artigt, passivt och medgörligt. Senare i livet skulle detta bidra till att, som vuxen kvinna, agera osjälvständigt och vara medgörlig i alla beslut, fokusera på att vara männen till lags (Connell, 2003, s. 103).

Begreppet identitet används för att avgränsa och fastställa individens tillhörighet och detta görs genom att tydliggöra skillnad eller likhet. Den sociala identiteten är en variant av begreppen som ingår i identitet och beskriver hur människans identitet skapas i en process. Den sociala identiteten skapas via sociala och kulturella processer och formar människan till att bli vem hen är (Hammarén & Johansson, 2009, s. 9-11). Både flickor och pojkar socialiseras tidigt in i könsrollerna och till att göra kön (Stanfors, 2007, s. 201). Detta antyder även Davies (2003) då hen menar att barn lär sig sina könsroller från den sociala miljön redan i tidig ålder. Den sociala omgivningen, såsom vuxna och kompisar tvingar barnet att upprätthålla sin könsroll, varpå barnet aldrig får en chans att utforska den sociala världen eller hinna uppfatta den på ett annat sätt än vad det redan gjort (Davies, 2003, ss. 17, 74).

Hammarén och Johansson (2009) förklarar begreppet identitet som något som är svårt att definiera. Enligt de är kön alltid beroende av andra strukturerande principer i samhället (Hammarén & Johansson, 2009, s. 89-90). Forskningen har visat på att det inte finns någon skillnad mellan män och kvinnors intellekt och intelligens, samt finns det inte någon skillnad på män och kvinnors mentala kapacitet. Vidare finns ytterligare bevis för att flickor inte alls saknar drivkraft för att lyckas. Efter konstaterandet att det inte finns konkreta skillnader mellan de båda könen, menar författaren att fokus snarare borde vara på könsligheterna än på könsskillnaderna, då det finns fler likheter än vad det finns olikheter mellan könen (Connell, 2003, s. 57-60).

Maktrelationer är en tredje relation och beskriver de fördomar som existerar i samhället gällande kvinnan som passiv och betydelselös. Dessa fördomar bidrar till att många kvinnor undviker att göra sin röst hörd trots att de borde (Connell, 2003, s. 81). Enligt Hammarén och Johansson (2009) kan identitet skapas via inkludering och exkludering, och på så sätt kan identitet ses som en effekt av makt som skapar en underordning och överordning (Hammarén & Johansson, 2009, s. 98).

I detta kapitel har de teorier kring social konstruktion presenterats för att läsaren ska få en fördjupad förståelse för genusbegreppet. Föreställningar om kön bidrar till hur människor uppfattar sig själva och andra. Här redogörs för de föreställningar som bland annat ligger till grund för glastaket, det vill säga kvinnors hinder för att nå högre positioner. Teorier kring social konstruktion används för att analysera hur dessa konstruktioner tas i uttryck i de valda företagen.

### **3.4 Traditionella rekryteringsprocessen**

Rekrytering och urval är den första delen av den så kallade HR-cykeln och behandlar sättet en organisation jobbar med att rekrytera människor till olika positioner samt hur organisationen går tillväga i sina urval för att rätt person ska rekryteras till rätt position. Den traditionella rekryteringsprocessen innefattar olika steg som utgör riktlinjer för hur en rekrytering ska gå till. Första steget i en rekrytering gäller personalbehov och vilken typ av kompetens som behövs uppfyllas på den positionen i sådana fall, dessa frågor berörs i personalplaneringen (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 79-81). Andra steget gäller själva rekryteringen vilket innefattar bland annat utformning av annons. En annons bör innehålla följande; yrkestitel, avdelning och ansvarsområde, befogenheter, kompetensfil, arbetsmiljö och slutligen rättigheter och skyldigheter. Denna utformning med dess beskrivning ger organisationen en bild av vad de söker. Enligt Lindmark och Örnevik (2011) bör organisationer tänka på betydelsen av olika roller vid rekryteringen och hur personens egenskaper, styrkor respektive svagheter tillför arbetsgruppen. Olikheter är bra för en grupp och balansen inom gruppen är av stor vikt i skapandet av förutsättningar för ett dynamiskt och utvecklande arbetsklimate. Vidare menar författarna att makten ligger hos den personen som rekryterar och att det därför är viktigt att den personen förhåller sig neutralt och strävar efter att olikheter är bra. De menar att en ledare bör vara öppen för den kreativa olikheten, snarare än att rekrytera den bekväma likheten (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 85).

Efter att de vet vem de söker används olika metoder exempelvis personliga kontakter, arbetsförmedlingen eller genom internet eller företagets intranät. Annonsen bör beskriva arbetsuppgifter, vem de söker genom kravprofil samt en beskrivning av organisationen. Hänsyn bör

även tas till arbetsmarknad, lagstiftning och diskriminering är faktorer som ligger bakom rekryteringen och påverkar den (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 88).

Sammanställningen av de sökande är det tredje steget i rekryteringsprocessen där en grovgallring först görs genom en sammanställning av de sökandes meriter. Därefter avgör personalavdelningen vilka personer som är mest lämpade för tjänsten. Utifrån sammanställningen görs sedan urval vars metod utförs genom till exempel betyg, eller referenser (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 91). Urvalet av de sökande varierar beroende på vilken tjänst som ska tillsättas samt vilken arbetsituation den sökande förväntas att hamna i. Den avslutande delen av rekryteringsprocessen behandlar intervjuer med de sökande som är mest aktuella och därefter skrivs kontrakt, vidare en eventuell introduktion (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 97). Detta är exempel på hur en rekryteringsprocess kan gå till. Det finns dock andra tillvägagångssätt, nedan beskrivs kompletterande aspekter till denna traditionella modell.

I kapitlet ovan presenterar den traditionella rekryteringsprocessen de steg som bör följas vid en rekrytering. I analysen kopplas den traditionella rekryteringsprocessen och dess steg i relation till företagets rekryteringsprocesser. En problematisk aspekt i rekryteringen är homosocialitet som hindrar jämställdhet vid rekrytering, då kvinnor blir uteslutna från högre positioner. Bakgrunden till denna homosocialitet beskrivs i nästa teorikapitel.

### **3.4.1. Homosocialitet**

Begreppet homosocial definieras av Lipman-Blumen (1976) som det sökande, glädje eller att föredra att företaget består av samma kön. Utgångspunkten i detta homosociala synsätt på könsroller antyder att män dras till, stimuleras och intresseras för andra män. Hen menar att denna process är påtaglig i tidig barndom där den är kanaliserad och uppmuntras av alla olika sociala institutioner där pojkar finns. Detta stratifieringssystem som rankar grupper och individer efter samhällsnytta placerar in män systematiskt i mer värderade roller i högre grad än kvinnor (Lipman-Blumen, 1976, s. 16).

Detta stratifieringssystem har nästan fram tills nyligen gett män positioner som inneburit nära på total tillgänglighet och ensamrätt på det resursutbud som fanns tillgängligt i samhället. Eftersom erkännandet av att män kontrollerade de ekonomiska, politiska, pedagogiska, yrkesmässiga, juridiska och sociala resurser skapade detta en identifiering hos dem att även söka sig till andra män då de behövde hjälp. De kvinnor som erkände denna konstaterade giltighet sökte sig även de till män för hjälp och skydd. Detta är dock psykiskt självklart eftersom att vi söker skydd hos de som har kontroll över resurserna av varje situation. Detta är något som även gäller i förhållandet mellan barn och förälder eller mellan ett företags anställd och yrkets miljö (Lipman-Blumen, 1976,

s. 16). Detta visar att männen är homosociala då de söker sig till varandra, medan kvinnorna istället är heterosociala eftersom de måste söka sig till männen för resurser.

Kanter har en definition av homosocialitet hen kallar för homosexuell reproduktion, vilket innebär att män reproducerar sig själva ur sin egen bild. Denna form av homosocial samt homosexuell reproduktion skapar på så vis en viktig form av säkerhet med tanke på osäkerhet kring resultatmätning i hög belöning och av prestigefyllda positioner. Olika befattningar blir på så sätt inte tillgängliga för människor som är annorlunda (Kanter, 1993, s. 48,63).

Enligt en del samhällsforskare kan en del av den sociala interaktionen upptäckas i termer av utbytessystem. Resurserna har tidigare varit oproportionerligt fördelat mellan könen då män har haft störst andel och därmed kontroll. Detta har gett män fördelar i att kunna förhandla om makt, pengar, politiskt inflytande, juridisk makt, utbildning- och yrkesresurser mot kvinnor som har ett mer begränsat utbud av resurser. Kvinnors resurser beskrivs som bestående av sexualitet, skönhet, service och även moderskap. Resursfördelningen har jämnats ut något och kvinnor har börjat kräva makt och resurser (Lipman-Blumen, 1976, s. 18).

Vad författaren beskriver är de bakomliggande orsaker till underrepresentationen av kvinnor i en del yrken. Det som understryks är att detta är ett större mönster av en manlig homosocial värld eftersom kvinnor utesluts då de har bristande resurser, vilket gör dem till mindre intressanta och användbara för både män men även kvinnor. Vad som även blivit erkänt av män är den makt de och deras kamrater har i att hitta varandra, som bland annat stimulerande, produktiva och viktiga eftersom de i princip kan bidra till alla delar i varandras liv (Lipman-Blumen, 1976, s. 31).

Enligt undersökningar har det framkommit att det är en kompetens i sig att vara man. Vad detta för med sig är förmåner för männen eftersom förekommer omedveten kvotering i chefspositioner då män väljer män (Roth, 2011, s. 55). Att män väljer män som liknar sig själva gör att chefspositioner utmärks av män och bekvämlighet. Genom denna reproduktion upprätthålls de förställningar som finns om att chefer ska agera på ett visst sätt med ett särskilt beteende (SOU, 1994, s. 25).

I undersökningen har män intervjuats kring vilka orsaker de anser ligga bakom kvinnors låga representation i chefspositioner. Männen har svarat saker som att de tror att kvinnor saknar kompetensen för att bli chefer och att de inte läst de utbildningar som krävs för att få en ledande position. Männen påstår även att kvinnor inte kan de spelregler som gäller eller att de saknar de kontaktnät som behövs. Många av de svarande anser också kvinnor planerar familj och att föda barn, att det är för barn och hemmet kvinnor har huvudansvar vilket resulterar i att de inte kan ansvara för både hem och ha en karriär (SOU, 1994, s. 56). Att kvinnor inte gör karriär på samma



sätt som män innebär att de väljer hem och barn framför att göra karriär. Homosocialitet hör på ovanstående sätt till rekryteringen, då den tas i uttryck i omedveten kvotering.

Ovan har den problematik om homosocialitet, manlig reproduktion presenterats, vilket sker vid rekrytering. Eftersom homosocialitet tas i uttryck i den traditionella rekryteringen analyseras den vidare då den kopplas till omedveten kvotering bland företagen. För att förändra detta mönster krävs en ny syn på rekrytering. Denna syn presenteras nedan och tillämpar genusmedvetenhet som på så sätt främjar en jämställd rekrytering.

### **3.5 Rekrytering med genusmedvetenhet**

För att underlätta rekryteringsprocessen och uppnå en så jämställd rekryteringsprocess som möjligt finns där vissa principer som kan läggas till i rekryteringsprocessen (O'Shea & Toohey, 2014, s. 2).

Krook och Norris (2014) antyder även på detta då de menar att det går att närma sig en mer jämställd arbetsplats genom att ha vissa faktorer i åtanke under rekryteringsprocessen. Genom att öka medvetenheten kring underrepresentationen av kvinnor i samhället och ändra attityden kring de traditionella stereotyperna av hur en chef ser ut, genom att exempelvis publicera kvinnor som chefer på affischer, får människor upp ögonen för ett alternativ till hur det också kan se ut. Vidare kan incitament vid rekrytering användas för att öka jämställdheten, att det finns krav på att fler kvinnor söker. Ett sätt att göra detta på är att personligen kontakta kvinnor till de tjänster som vanligtvis inte kvinnor söker till vilket leder till att de får förtroende för att anta tjänsten. Genom att förse kvinnor med program som hjälper de att "leva upp till" positionen som de tar sig an och fokusera på de fördelar som kommer med att få in fler kvinnor på vissa positioner ger samhället sitt förtroende till kvinnorna att tjänsten. Då det redan finns lagar gällande jämställdhet och diskriminering kan en lagstiftande församling finnas för att se till så att lagen följs i det praktiska arbetet (Krook & Norris, 2014, s. 466).

Det manliga könet som ett kännetecken för de som har makten att bestämma över företaget. Denna rådande genusstruktur som därmed bidrar till att fler män rekryteras till toppen påverkar företag och deras innovations och konkurrenskraft, och för att kunna ändra på det behöver företag förändra attityder inom organisationerna (Andersson, Amundsdotter, Svensson, Franzén, Däldehog, 2012, s. 10). Författarna menar att nyckeln till en framgångsrik organisation som har effektiv och innovativ personal är en genusmedveten organisation där människorna får kunskap om genusbegreppet. De tar fram en genusteoretisk modell som stödjer förändringsarbetet. Denna modell består av fyra centrala processer innefattande segregering, ideal, interaktion samt identitetsarbete, som i analysen integreras med varandra och bildar en genusordning. De fyra

processerna påverkar varandra och då modellen visar hur genus görs i organisationer fungerar den därmed som ett förändringsverktyg i jämställdhetsarbetet i organisationer (Andersson et. al., 2012, s. 40-43).

I van den Brink & Benschops artikel (2014) menar författarna att grindvakterna, de som har makten att släppa in folk, är en kritisk del i nätverket av en rekrytering eftersom de är de som avgör vilket kön som ska få tillträde i organisationen (van Den Brink & Benschop, 2014, s. 460). Författarna utgår ifrån maskulinitetsnormen för att förstå orsakerna bakom varför både män och kvinnor föredrar den manliga kandidaten när det väl gäller. Denna manliga kandidat som liknas den framtagna mest framgångsrika maskulinitetsmodellen bidrar till att kvinnor får det svårare att ta sig in på grund av det är en man som väljer och att han då lättare identifierar sig med en man snarare än med en kvinna (van Den Brink & Benschop, 2014, s. 463-464).

Vidare menar Andersson et al. (2012) att organisationer kan se på genusordningen som ett lärande för att få en så genusmedveten organisation som möjligt. Att få personal att arbeta i nätverk där de själv får vara med och delta i diskussioner och reflektera över genusbegreppet är en metod som bidrar till insikten om att de aktivt är med och skapar genusordningen och därför kan vara med i förändringen av kulturen. Författarna anser att en grundförutsättning för att skapa framgång i jämställdhetsarbetet grundas i genusmedvetna chefer (Andersson et al., 2012, s. 44-58).

I boken *Könspolitik på gränsen* (2006) menar författaren att jämställdhet och dess begrepp har kommit att bli en vardaglig fråga i vårt samhälle, vilket har gjort att även begreppet könskvotering blivit ett allt viktigare begrepp. Detta ses som en aktiv åtgärd i jämställdhetsarbetet och beskrivs som handlingsprogram med syfte att förändra ojämna förhållanden mellan olika grupper i samhället. Könskvotering beskrivs som en åtgärd som organisationer arbetar med för att till exempel tilldela vissa poster hälften av varje kön (Törnqvist, 2006, s. 9-13). Connell (2003) menar att könskvotering är ett sätt att medvetet neutralisera genusstrukturerna och att det på så sätt går att avskaffa genusrelationerna (Connell, 2003, s. 96).

Som nämnts ovan kan en mer genusmedveten rekrytering innebära en mer jämställd rekrytering. För att företag ska kunna följa en jämställd rekrytering behövs ett konkret verktyg att använda sig av. Kvotering presenteras därför som ett konkret verktyg som kan bidra till jämställdhet. Denna genusmedvetna syn kommer att analyseras som ett förslag och komplement till rekrytering. För att förändring ska vara möjligt av detta perspektiv krävs det att mönster bryts. Detta kräver en aktiv åtgärd och kvotering blir på så sätt förslaget på det verktyg som analyseras.

## 4. Analys

Analyskapitel är indelat i två avsnitt vilka är kopplade till uppsatsens frågeställningar. Första delen av analysen berör de föreställningar som cheferna inom företagen har om kvinnors möjligheter till karriär inom organisationen samt vad det är som hindrar kvinnorna. Den andra delen fokuserar på rekryteringsprocesser och hur den hindrar eller främjar kvinnors karriärmöjligheter inom företagen. Homosocialitetsbegreppet kommer även analyseras som de negativa konsekvenserna i rekryteringen, vilket i sin tur leder till en analys av kvotering.

### 4.1 Vad hindrar kvinnorna?

Att kvinnor är underrepresenterade på chefspositioner inom dagligvaruhandeln svarar Richard att det kan bero på att kvinnor väljer att vara hemma med barn. Han poängterar även att arbetet som regionchef innebär mycket resande och att kvinnor på så sätt räknar bort sig själva som en följd av att de inte kan vara hemifrån på grund av att de känner ett behov av att vara tillgängliga för familjen. Richard tror att kvinnor möjligtvis avstår från en del positioner på grund av detta (Richard 2015-04-21). Detta tar sig i uttryck i det Guillaume och Pochic (2009) menar att kvinnor ofta känner skuld när de prioriterar karriär framför familj (Guillaume & Pochic, 2009, s. 30). Vidare kopplas det till teorin om könsroller som Connell (2003) menar, att barn redan från början kategoriseras in i rollen som pojke eller flicka. Detta medför att pojkar förväntas vara aktiva och dominanta och flickor förväntas vara artiga, passiva och medgörliga för att senare i livet vara det manliga könet till lags (Connell, 2003, s. 103). Denna sociala konstruktion gör att individen inte får en chans att bilda sig någon egen uppfattning om den sociala världen eftersom den sker innan vi fötts (Davies, 2003, s. 74).

Richards uttalande upprätthåller möjligtvis de omedvetna föreställningar om förväntningar som finns på män och kvinnor framförallt i arbetet. Detta förtydligas av Connell (2003) då hen menar att strukturer bildar föreställningar som påverkar människan (Connell, 2003, s. 78). Tolkningsvis kan det Richard menar, relateras till att hans omedvetna föreställningar kommer från strukturer. Detta kan innebära omedvetna föreställningar om vad kvinnor respektive män gör på arbetet. Kan det vara så att kvinnor länkas samman med lägre positioner? Och att detta skulle vara en följd av förväntningar om att hon ska vara hemma med barn liksom Richard spekulerar i. Detta förstärker butiksägaren Karl genom att fastslå att ”man kan inte vara föräldraledig som butikschef, detta är 70 timmar per vecka” (Karl 2015-03-26). Dessa föreställningar som både Richard och Karl har om kvinnan kan påverka rekryteringsprocessen på så sätt att föreställningen omedvetet filtrerar urvalet för att undvika de kostnader kvinnor kan medföra. När det gäller rekrytering hänvisar diskrimineringslagens 3 kap. 5§ till att arbetsgivaren ska underlätta för både män och kvinnor att

förena förvärvsarbete och föräldraskap ([www.riskdagen.se](http://www.riskdagen.se)). När Richard yttrar sina föreställningar om att kvinnan är den som är föräldraledig, kan hans yttrande tolkas som att han, i sitt agerande som arbetsgivare, inte gör något för att förena förvärvsarbete och föräldraskap för kvinnor. Hans föreställningar gynnar inte kvinnorna.

Glastak innebär att kvinnor hindras att nå ledningspositioner och att ju högre upp i hierarkierna desto färre kvinnor finns det (Acker, 2009, s. 200). Genom deras föreställningar om kön är Richard och Karl de som sätter ett glastak för kvinnor, vilket det kan vara en bidragande orsak till varför kvinnor är underrepresenterade på ledningspositioner i branschen.

Respondenternas svar på ifall de upplevt hinder i sin karriär skiljer sig mellan män och kvinnor. De kvinnliga respondenterna tror att hinder i karriären beror på eventuell föräldraledighet. Samtliga kvinnliga butikschefer har erfarenheter av att känna sig otillräckliga på sin arbetsplats och känner att de måste bevisa sig.

Jag kände att till min förra chef fick jag bevisa mer. Det var så jobbigt för jag var tvungen att visa så mycket vad jag kunde och bevisa för honom att jag verkligen kunde mina saker. Det kändes som att han inte litade på vad jag gjorde, eller ja, min kompetens. Då kunde jag känna att jag var tvungen att hävda mig mer än vad jag egentligen skulle behövt (Jenny 2015-04-10).

Butikscheferna Katarina (2015-04-21) och Pauline (2015-04-22) förklarar liksom Jenny att de behövt hävda sig samt att kvinnor ofta lämnar fram mer välgrundade idéer än vad män gör. Männerna menar snarare att de inte har upplevt några hinder i sin karriär. Forskning menar att det är en kompetens att vara man och att det för med sig förmåner (Roth, 2011, s. 55). Tolkningsvis är denna manliga kompetens en anledning till att de manliga respondenterna inte har karriärhinder i samma utsträckning som de kvinnliga respondenterna har upplevt.

Under intervjun med Pauline framkommer ett ointresse av att ta nästa steg upp i organisationen på grund av att hon skulle känna sig utsatt som kvinna på en mansdominerad arbetsplats. Jenny instämmer med detta då hon berättar att hon och de andra kvinnliga cheferna känt sig obekväma på chefsträffar. Detta eftersom kvinnorna är underrepresenterade där och att många av aktiviteterna som träffarna innehåller är enligt Jenny mest lämpade för män. Träffarna innehåller sportarrangemang vilket besvärar Jenny och hon tycker de bidrar till en ökad stämning av självberöm hos männen. Detta skapar obekväm stämning bland henne och de andra kvinnorna (Jenny 2015-04-10).

Utöver det Pauline och Jenny antyder, har företagen en gemensam åsikt om att kvinnor inte söker chefstjänster och att det är anledningen till att det är majoritet av män på chefspositioner. På

frågan om varför respondenterna tror att det är få kvinnor på chefspositioner inom dagligvaruhandeln finns det skilda meningar bland de manliga respektive kvinnliga respondenterna. Karl betonar att han inte kan göra något åt att kvinnor inte söker vissa tjänster (Karl 2015-03-26). Henriks uttalande instämmer med Karls, då även han menar att kvinnor och män söker sig till olika tjänster och att det är så det är (Henrik 2015-04-17). Detta visar att företagen fransäger sig ansvaret att uppnå jämn könsfördelning bland de sökande. Henrik hävdar dessutom att det inte finns någon underrepresentation inom dagligvaruhandeln. Diskrimineringslagens 3 kap. 9§ påvisar att;

Ifall det inte huvudsakligen existerar fördelningen som framgår enligt kap 3. 8 §, ska arbetsgivaren när nyanställningar sker särskilt anstränga sig för att det underrepresenterade könet ska ansöka. Finns det däremot särskilda skäl som talar emot denna typ av åtgärder eller om de inte kan krävas med beaktning av arbetsgivarens resurser eller omständigheter i övrigt ska de inte appliceras ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)).

Eftersom företagen avsäger sig ansvaret från att främja en könsbredd bland de sökande, kan det utifrån ovanstående lagtext tolkas som en avvikelse från att följa diskrimineringslagen. Ett sätt att särskilt anstränga sig på för att öka jämställdheten i de yrken där kvinnor är underrepresenterade, kan göras genom att personligen rikta sig till kvinnor och uppmuntra dem att söka tjänsterna (Krook & Norris, 2014, s. 7).

När vi sedan ställde en följdfråga om Paulines inställning skulle ändras ifall det istället vore en jämn könsfördelning blev responsen positiv. Pauline menar att hon gärna sökt en högre chefstjänst om det vore en jämn könsfördelning, det skulle underlätta att identifiera sig i gruppen. Vidare berättar Pauline att detta kan vara en av anledningarna till att kvinnor inte har intresse för att söka positioner högre upp. Identitetsskapande av individens tillhörighet påvisas genom att förtydliga skillnader och likheter (Hammarén & Johansson, 2009, s. 9-11). Cheferna tycker det är kvinnors eget ansvar att söka högre tjänster. Kvinnors vilja att söka högre tjänster finns alltså, men eftersom det är fler män i arbetsgruppen än kvinnor avtar intresset för att söka.

Paulines resonemang tolkas som att hon inte kan identifiera sig med arbetsgruppen, eftersom den mestadels består av män. Detta är anledningen till att kvinnor inte vill söka högre tjänster. Det Jenny berättar om chefsträffarna och obekvämligheten som uppstår kan dessutom vara en bidragande orsak till varför kvinnor avstår att söka. Deras resonemang kan göra att kvinnors möjligheter att göra karriär i organisationen därmed skiljer sig från männens. Jenny betonar däremot viljan av att söka sig högre upp för att öka andelen kvinnor på de högre positionerna. Om kvinnorna själv vill söka men tappar intresset på grund av män, kan detta tolkas som att det inte

finns åtgärder för att göra arbetsgruppens könsfördelning mer jämn för att på så sätt få kvinnorna att vilja söka.

Acker (2009) menar att ojämlika regimer upprätthåller den låga representationen av kvinnor på chefspositioner. Hen förespråkar ett analysverktyg som identifierar bland annat segregationsgraden i organisationer och organisationsprocesser som rekrytering (Acker, 2009, ss. 200, 213-214). Skulle företag synliggöra dessa ojämlika regimer skulle det kunna vara en bidragande faktor till att förändringsarbetet drivs framåt. En genusteoretisk modell är ett verktyg som stödjer förändringsarbetet genom att bland annat segregering och identitetsarbete sammanlänkas och tydliggör genusordningen i organisationer (Andersson et al., 2012, s. 42-43). Tolkningsvis skulle en genusteoretisk modell kunna vara ett verktyg för företag att implementera, då genusmedvetenheten skulle bidra till att företag får en mer normkritisk inställning vid rekrytering. En normkritisk attityd skulle på så sätt jämna ut könsfördelningen på arbetsplatser. Frågar företag den traditionella rekryteringsprocessen kan det generera i positiva effekter för förändringsarbetet. Istället för att se förändringsarbetet som ett hinder kan det ses som en utmaning som på så sätt skapar det en öppenhet och transparens vid rekrytering.

Ovan har kvinnors karriärhinder analyserats varav det framkommit att de föreställningar män har om kvinnor är att kvinnor förväntas vara hemma med barn och på så sätt räknar bort sig själva från dessa positioner. Dessa föreställningar kommer från strukturer om att kvinnor och män gör olika saker på arbetsplatsen (Connell, 2003, s. 78). Vidare kan dessa föreställningar om kön bidra till glastaket, som leder till underrepresentationen av kvinnor på ledningspositioner i branschen. Ytterligare ett hinder för kvinnor är tanken om att kvinnor inte vill bli chefer, vilket inte stämmer överens med kvinnornas egen syn. Företagen frånsäger sig ansvaret att uppnå jämn könsfördelning bland de sökande, vilket är en direkt avvikelse från diskrimineringslagen. Den ojämna könsfördelningen i arbetsgrupperna gör att kvinnor inte kan identifiera sig med de övriga, vilket resulterar i att kvinnors intresse att söka positioner avtar. Alla dessa hinder kan synliggöras med hjälp av en genusteoretisk modell som stödjer förändringsarbete och bidrar till en normkritisk attityd. En normkritisk attityd hjälper till att jämna ut könsfördelningen vilket leder in på nästa analysdel som berör rekryteringsprocesser. I början av denna del analyseras det traditionella tillvägagångssättet som kritiskt granskas för att upptäcka vilka hinder den medför eller hur den främjar jämställdhet.

## 4.2 Rekryteringsprocesser - hjälper eller stjälper?

Efter genomförda intervjuer med företagen har samtliga respondenter angett samma syn på hur en rekryteringsprocess går till. De har redogjort för en rekryteringsprocess vilken stämmer överens med den teori som Lindmark och Önnevik (2011) redogör för. Den traditionella rekryteringsprocessen innefattar olika steg från annons till kontrakt (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 79-97). När det behövs personal kontaktar butikscheferna sin HR-chef som vidare godkänner och bekräftar personalbehovet. Därefter läggs annonser ut och ansökningar kommer in och butikscheferna gör en utgallring av de sökande efter meriter och erfarenheter. Därefter tillkallas de utvalda sökande till intervju och beroende på personkemin avgör det för en eventuell anställning och kontrakt. Eftersom butikscheferna medger att personkemin är den avgörande faktorn för om en person blir anställd eller inte kan detta ses som en tveksam metod vid rekrytering. Enligt van den Brink och Benschop (2014) är grindvakterna en kritisk del i rekryteringen eftersom det är de som avgör vilket kön som ska få tillträde i organisationen (van den Brink & Benschop, 2014, s. 460). Respondenterna som bär upp rollen som grindvakt finns alltså med under hela rekryteringsprocessen och beslutet om anställning grundar sig därför snarare i personliga preferenser än på den sökandes kvalifikationer. Detta kan bidra till en subjektiv föreställning om vem som anses mest lämpad för en tjänst. Andra steget i den traditionella rekryteringsprocessen säger att det är viktigt att den som besitter makten och rekryterar förhåller sig neutralt och strävar efter att olikheter är något bra (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 82 ). Respondenterna går på magkänsla och personkemi och kan därmed tänkas avvika från att förhålla sig neutralt.

Två av företagen har frågemallar vid intervjun som är utformade av HR-avdelningen. Respondenterna menar att mallarna är ett hjälpmedel vid intervjuer med potentiella medarbetare. Då mallarna inte är restriktioner utan som ett hjälpmedel måste företagen inte använda sig av dem, vilket kan bidra till att rekryteraren går utanför mallen och ställer olämpliga frågor. Enligt Krook och Norris (2014) bör det finnas med en lagstiftande grupp som ser till att lagar om diskriminering följs i det praktiska arbetet (Krook och Norris, 2014, s. 466). Butikscheferna inom Företag B använder sig däremot inte av några mallar. Detta är av relevans då Företag Bs HR-direktör menar att det finns ett stort utbud av frågemallar tillgängliga för butikerna och är medveten om att de inte når ner till butikerna idag. Samtliga företag följer denna traditionella rekryteringsmall. En av företagets butiker är egna aktörer på marknaden och skiljer sig därför från de två andra. Chefen som arbetar med dessa frågor i ledningsgruppen nämner att företaget ska bli mer centraliserat och att företagets mål då kommer kunna nå ner till butikerna och utföras bättre praktiskt. Genom att centralisera organisationen på det sätt chefen i ledningsgruppen menar, kan riskerna för diskriminering minska. Denna centralisering leder till en förbättrad kommunikation inom företaget

som hjälper ledningen att kontrollera att företagets jämställdhetsmål faktiskt avspeglas praktiskt i butikerna.

I denna analysdel har huruvida företagens rekryteringsprocesser främjar eller hindrar kvinnors karriärmöjligheter analyserats. Det framkommer att butikscheferna som rekryterar är grindvakter och har en avgörande roll. Eftersom deras beslut om anställningar grundar sig i personliga preferenser och personkemi ses detta som en tveksam metod vid rekrytering. Denna subjektiva föreställning om vem som är mest lämpad för en tjänst hindrar jämställdhetsarbetet. Intervjuer är en del av rekryteringsprocessen och två av företagen använder sig av frågemallar som hjälpmedel. Då frågemallarna enbart fungerar som hjälpmedel och inte restriktioner, kan det bidra till att rekryteraren går utanför mallen och ställer olämpliga frågor. Detta kan bidra till diskriminering vilket vidare kan utgöra ett hinder för kvinnorna. Ett av de tre företagen styrs inte lika centralt som de andra två vilket bidrar till större risker för diskriminering. En mer centraliserad styrning hjälper ledningen att kontrollera att företagets jämställdhetsmål följs, vilket främjar jämställdhetsarbetet. Eftersom rekryteringen är avgörande för jämställdhetsarbetet blir det viktigt att analysera hur homosocialitet tas i uttryck vid en rekrytering. Denna homosocialitet analyseras nedan.

#### **4.2.1 En homosocial värld**

Alla respondenter inom företagen var överens om att de medvetet som omedvetet sökte individer med liknande egenskaper som de själv vid rekryteringar. Karin menar att människor dras till "look-a likes", alltså att människor söker sig till personer som delar liknande värderingar och åsikter som de själv (Karin 2015-04-20). Detta förankras med teorin om homosocialitet. De positioner män har haft sedan tidigare har gett dem nästintill ensamrätt på samhällets alla resurser och leder till en homosocial värld där män väljer män. Detta gör att kvinnor är heterosociala eftersom även de måste vända sig till män för tillgång till resurserna (Lipman-Blumen, 1976, s. 16). Inom den traditionella rekryteringsprocessen bör en ledare vara öppen för den kreativa olikheten (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 85). Då den traditionella rekryteringsprocessen menar att en ledare bör vara öppen för den kreativa olikheten snarare än att rekrytera den bekväma likheten kan det diskuteras om företagen verkligen förhåller sig till den traditionella ens.

En tendens i homosocialitet kan urskiljas genom respondenterna. De kvinnliga respondenterna är butikschefer för mindre butiker och har därmed mindre ansvar samtidigt som de manliga respondenterna är butikschefer för större butiker, vilket innebär större ansvar. Denna ojämna fördelning av ansvar, resurser och makt bland respondenterna kan vara ett resultat av homosocialitet redan vid rekrytering då respondenternas tilldelats olika stora butiker. Trots att



andelen kvinnor i ledningen ökar finns det fortfarande stora löneklyftor mellan män och kvinnor (Acker, 2009, s. 200, Albrecht et al., 2003, s. 171). Homosocialitetens effekt skapar troligtvis löneklyftor bland respondenterna beroende på butiksstorlek, ansvar och tas i uttryck vid rekryteringen. Att män väljer män kan synliggöras då Richard berättar att 100 % av Sveriges regionchefer inom Företag C är män (Richard 2015-04-21). Samtidigt påpekar Jenny att 97 % av butikscheferna på den största Företag A-butiken är män (Jenny 2015-04-10). Dessa siffror bekräftar homosocialitetsbegreppet inom branschen. Än en gång kan det hänvisas till diskrimineringslagen som poängterar att arbetsgivare särskilt ska anstränga sig för att främja en jämn fördelning av kön vid rekrytering ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)). Vidare poängterar Connell (2003) att det inte spelar någon roll hur många kvinnor som finns i inom samma sfär. Hen menar att hela den ekonomiska sfären, det vill säga det avlönade arbetet, definieras som en mansvärld, samtidigt som hemmet definieras som en kvinnovärld (Connell, 2003, s. 84). Utifrån respondenternas information verkar inget av dessa två företag följa den princip diskrimineringslagen förespråkar och om de skulle följa den så skulle det ändå inte spela någon roll, eftersom den ekonomiska sfären, tolkat till arbetslivet, är en mansvärld och därmed inte till för kvinnor.

Responserna av respondenternas karriärmål varierar och det är intressant att höra männens tillfredsställelse med sin position och deras ointresse av att ta sig vidare. Däremot finns ett övergripande karriärmål bland kvinnorna att ta sig vidare och få större ansvar i en större butik. Detta framstår som att de kvinnliga butikscheferna redan från början har blivit tilldelade en liten butik och måste arbeta därifrån. Den så kallade maskulinitetsmodellen beskriver mannen som norm och är utgångspunkten i chefskapet (van den Brink & Benschop, 2014, s. 4-5). Teorin om mannen som norm förstärks av flera respondenter då de relaterar chefskapet till något manligt. Anledningarna bakom kvinnors underrepresentation på chefspositioner förklarar Stefan;

Jag tror det är det gamla vanliga, att det är männen som styr helt enkelt, eller det är männen som redan sitter och de anställer andra män. De vågar inte släppa fram någon kvinna... /---/ Ja alltså jag tror männen är rädda för att kvinnor skulle kunna göra det sämre. Skulle det då bli sämre så är det ju han som får skiten, som då har anställt henne eller lagt fram henne och sagt att "hon är jättebra" (Stefan 2015-04-22).

I uttalandet tydliggörs normen genom att han antar män vara de mest lämpade och att rekrytering av män sker kontinuerligt och omedvetet. Citatet kan tyda på att chefspositioner egentligen inte är avsedda för kvinnor. Stefan upprätthåller maskulinitetsmodellen som utesluter det kvinnliga könet. Forskning visar på att det inte finns några skillnader mellan män och kvinnors intellekt, mentala kapacitet och intelligens (Connell, 2003, s. 57-60). Eftersom det inte finns någon skillnad mellan

män och kvinnor är det intressant vad Stefan föreställningar om könsskillnader grundar sig på. Connell (2003) understryker att individer är med i strukturer som påverkar och blir påverkade av varandra (Connell, 2003, s. 78). Eftersom Stefans föreställningar om könsroller är skapade ur ett större socialt problem och grundas på en mer undermedveten nivå. Citatet kommer alltså inte från Stefan som individ utan kommer från strukturer. Han påvisar även att han delvis är medveten om sina privilegier att vara man då han berättar att män inte är redo att släppa fram kvinnor.

De första delarna i rekryteringsprocessen behandlar personalplanering och annonsutformning (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 88). Det perspektiv Stefan redogör för kan uttryckas redan i början av rekryteringsprocessen. De föreställningar Stefan har och de strukturer som nämns ovan, kan redan från början ha en betydelse av företags personalplanering och annonsutformning. På grund av mannen som norm för chefskapet som redogjorts för ovan, exkluderas kvinnorna från personalplaneringen och annonsutformningen. Chefskapet som något manligt förstärks av respondenterna, när vi ber dem definiera hur en chef ska vara redogör Stefan;

Han ska ju vara öppen för allt. Ja bra på att lyssna. Och när man väl lyssnar så ska man väl lyssna. För ibland kan det vara så att han lyssnar, men man måste höra vad de andra säger också. /---/ Men samtidigt ska han kunna sitta ner och vara en i gänget så att säga. Och när det är allvar ska han ha pondus och jag ska veta det som hans anställd (Stefan 2015-04-22).

Utan att reflektera över det definierar Stefan en chef som man. En grundförutsättning för att skapa framgång i jämställdhetsarbetet är genusmedvetna chefer (Andersson et al., 2012, s. 44-58). Jenny berättar om de jämställdhetsmål som finns inom företaget, men poängterar att hon inte har några verktyg att använda sig av för att nå de målen. Hon påpekar en brist av genusmedvetenhet inom sitt företag, vilket framkommer då hon under intervjun försöker få fram information om jämställdhet på företagets intranät. Informationssökningen gav inget resultat. Fredrik menar att företaget har sin vision om jämställdhet, men att de har fritt val att välja hur de vill när de anställer personal till butik. Enligt Fredrik finns inga konkreta verktyg att använda sig av för att nå visionen. Alla butikschefer från de olika företagen har på liknande sätt som ovan, redogjort för avsaknad av konkreta verktyg att använda sig av för att uppnå företagets mål och visioner. Detta tyder på att det inom samtliga butiker finns en avsaknad av genusmedvetenhet bland högre chefer som behövs för att utveckla konkreta verktyg. Verktygen är en nödvändighet för att butikscheferna ska kunna arbeta mot jämställdhet genom rekrytering.

Ett resultat av homosocialitet är ojämn fördelning av ansvar, resurser och makt och detta synliggörs bland respondenterna då kvinnorna har mindre butiker och därmed mindre ansvar.

Homosocialitetens effekt innebär att kvinnor troligen har lägre lön än män. Eftersom den ekonomiska sfären, det vill säga arbetslivet, är en mansvärld exkluderar det därför kvinnorna. Detta utgör i sin tur ett hinder för kvinnor att göra karriär inom företaget. Till skillnad från de kvinnliga butikscheferna kunde inga karriärmål synliggöras hos de manliga butikscheferna. Anledningen till detta kan vara att kvinnorna till skillnad från männen, från början blivit tilldelade mindre butiker och måste arbeta därifrån. Det framkommer även att maskulinitetsmodellen upprätthålls och utesluter det kvinnliga könet vid personalplanering och annonsutformning. Vidare finns en avsaknad av genusmedvetenhet bland högre chefer inom samtliga butiker, vars genusmedvetenhet behövs för att utveckla konkreta verktyg mot en jämställd rekrytering. Utifrån analysen ovan kan det tydliggöras att den traditionella rekryteringsprocessen hindrar kvinnors karriärmöjligheter inom företagen. För att kvinnors karriärmöjligheter inom företagen snarare ska främjas genom rekryteringsprocessen analyseras nedan kvotering som en lösning.

#### **4.2.2 Kvotering**

Av samtliga manliga respondenterna inom företagen finns en gemensam syn på könskvotering, där det framkommer en stark oro för att kompetensen skulle bli lidande. Av dessa respondenter uttrycks även ett motstånd att använda sig av könskvotering. Törnqvist (2006) beskriver könskvotering som en åtgärd som organisationer arbetar med för att till exempel tilldela vissa poster hälften av varje kön (Törnqvist, 2006, s. 13). Skulle könskvotering behöva tillämpas innebär detta att det faktiskt sker en annan form av kvotering redan, könskvotering av män, vilken inte överensstämmer med innebörden av begreppet. Om det är en majoritet av män på chefspositioner skulle denna åtgärd bidra till att det manliga könet blev drabbat, därav oron och motståndet från de manliga cheferna.

Kvotering av män synliggörs exempelvis när Henrik berättar att han har en helt manlig ledningsgrupp. Han fortsätter sitt ställningstagande om kvotering genom följande citat;

Ingen erfarenhet alls. Och jag kan ju ha en åsikt... men... jag har ingen erfarenhet alls. Generellt kan jag tycka att om du har en kvotering, är plötsligt kompetensen inte det främsta motivet vid rekrytering. Och det tycker jag är lite synd, det kan bli att du som anställd tänker att ”jag var kanske inte bäst lämpad utan det blev jag för jag blev kvoterad in”. Jag anser inte det vara optimalt (Henrik 2015-04-17).

Henrik är medveten om att det inte finns en enda kvinna i ledningen, men hans citat pekar på något annat. Skulle könskvotering bli aktuellt inom ett företag skulle detta innebära ett erkännande om att

det sker en typ av kvotering redan. Återigen kopplas detta till det fenomen Roth (2011) redogör för om omedveten kvotering (Roth, 2011, s. 55). Liksom Henrik redogör saknas erfarenhet inom könskvotering även bland de andra butikscheferna. De manliga respondenterna som menar att de inte har erfarenhet kan tolkas till att de faktiskt omedvetet har erfarenhet inom könskvotering. Detta kan stärkas genom de siffror respondenterna förser oss med. Jenny informerar att 97 % av butikscheferna för de största butikerna inom hennes företag är män (Jenny 2015-04-10). Vidare poängterar Richard att 100 % av de regioncheferna inom hans företag är män (Richard 2015-04-21). Statistik påvisar att chefsbefattningar inom privat sektor är till 71 % män (SCB, 2014, s.102). Kompetensen på ledningspositionerna kan anses vara ogrundad då utbildningsnivån varierar mellan de manliga cheferna, allt från snickare, slaktare till civilekonom. Då vi inte kan se någon skillnad i utbildningsnivåer mellan respondenterna, tolkas detta indirekt till att män eventuellt anser sig vara mer kompetenta och lämpade för chefspositioner än kvinnor.

Vad som sedan framgår av 3 kap. 9 § är att om det inte är en jämn fördelning ska arbetsgivaren enligt kap 3. 8 §, anstränga sig för att det underrepresenterade könet ska ansöka. Finns inga särskilda skäl, måste arbetsgivaren applicera denna typ av åtgärder ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)). Om det inte är jämn fördelning mellan könen och meriterna är samma ska alltså arbetsgivaren välja det underrepresenterade könet. Henriks uttalande kan dras till principen om könskvotering och eftersom kompetensen inte ska bli lidande enligt diskrimineringslagen, blir hans påstående svårt att underbygga. Könskvotering ses enligt Törnqvist (2006) som en aktiv åtgärd i jämställdhetsarbetet vars syfte är att förändra ojämna förhållanden i samhället (Törnqvist, 2006, s. 9-12). Eftersom respondenterna definierar en jämställd arbetsplats som en plats där det råder jämn fördelning mellan könen, bör alltså cheferna använda sig av könskvotering som en aktiv åtgärd.

Eftersom det redan finns en omedveten könskvotering av män krävs ett verktyg som jämnar ut könsfördelningen. Medveten könskvotering medför ett erkännande om att det redan sker en könskvotering av män. Oron och motståndet av de manliga respondenterna grundar sig därför i att en medveten könskvotering skulle drabba det manliga könet. Oron om att kompetensen skulle bli lidande vid könskvotering saknar grund eftersom utbildningsnivån mellan samtliga respondenter varierar. Detta tolkas indirekt till att män anser sig vara mer kompetenta och lämpade för chefspositioner än kvinnor. Syftet med könskvotering är att förändra ojämna förhållanden och eftersom respondenternas definition av en jämställd arbetsplats innebär jämn könsfördelning, bör använda verktyget som en åtgärd.

## **5. Slutdiskussion**

I analyskapitlet har det analyserats hur företagen arbetar med att främja jämställdhet genom deras rekryteringsprocesser samt hur sociala konstruktioner ligger bakom kvinnors underrepresentation på chefspositioner. Genom de resultat som tagits fram ur analysen, ska resultatet av analysen diskuteras och frågeställningar besvaras samt diskutera dem i ett större sammanhang. Därefter görs en reflektion av vår arbetsprocess och detta leder oss vidare till framtida forskningsförslag.

### **5.1 Karriärmöjligheter – lika möjligheter?**

I analysen om företagens syn på kvinnors karriärmöjligheter framkom det att sociala konstruktioner verkar sitta djupt rotat hos företagen då det finns starka föreställningar om män och kvinnor samt deras roll i arbetslivet. Dessa föreställningar grundar sig i samhällsliga strukturer som inte är anknutna till individen men som lägger vikt vid könets roll som innefattar förväntningar. Företag B menar att föräldraledighet inte lämpas för en butikschefsposition eftersom det innefattar många arbetstimmar. Denna syn på butikschefsrollen i kombination med de föreställningar om att kvinnor är de som tar föräldraansvar finns det inga idéer om att kvinnor skulle göra karriär. Detta innebär att möjligheterna för kvinnor att göra karriär begränsas. Däremot hävdar respondenterna inom företagen att kvinnor och män har lika möjligheter att göra karriär i respektive organisation men karriärshinderna skiljer sig åt mellan respondenterna. Männerna i företagen anser inte att de har några hinder i att göra karriär, däremot anser kvinnorna i företagen att de upplever eller har upplevt hinder i sin karriär.

Det finns en vilja hos kvinnorna att söka vidare till högre chefspositioner. Pauline från Företag C menar att intresset avtar på grund av könssammansättningen i arbetsgrupperna vid dessa positioner, eftersom de består av fler män än kvinnor och hon därför inte kunde identifiera sig med majoriteten. Det kunde tydliggöras att de chefsträffar som anordnades skapade obekvämlighet för kvinnor, eftersom chefsträffarna ansågs vara mer lämpade för de manliga cheferna. Detta är intressant eftersom företag A och B menar att det är kvinnornas eget ansvar att söka högre tjänster. Teorier om sociala konstruktioner har hjälpt oss att undersöka hur dessa konstruktioner av kön tagits i uttryck i de företag vi analyserat. Teorierna har fått relevans i uppsatsen då de bidragit till att skapa förståelse för hur dessa mönster skapade.

### **5.2 Kvotering – en väg till en jämställd rekrytering**

I företagens rekryteringsprocesser kunde likheter synliggöras med den traditionella rekryteringsprocessen. Samtliga företag använde sig av annonser efter att de identifierat sitt personalbehov. Därefter har de en utgallring av ansökningarna efter meriter och erfarenheter.

Intervjuer hålls sedan med de utgallrade och tillslut skrivs kontrakt. Butikscheferna, vilka även rekryterar baserar intervjuens utfall beroende på personkemi och personliga preferenser. När företagen baserar anställningsintervjuens utfall på personkemi hindras kvinnorna i rekryteringsprocessen på grund av homosocialiteten, det vill säga att män lättare identifierar sig med män och att oddsen för att en man rekryteras blir högre än vad det skulle varit för kvinnorna. Homosocialitet finns med i uppsatsen för att styrka argumentet om varför jämställdhet bör implementeras i rekryteringen. Kvinnors underrepresentation är en konsekvens av homosocialiteten, därav valet av begreppet glastak.

Två av företagen har frågemallar vid intervjun som är utformade av HR-avdelningen. Respondenterna menar att mallarna är ett hjälpmedel vid intervjuer med potentiella medarbetare. Då mallarna inte är restriktioner utan som ett hjälpmedel måste företagen inte använda sig av dem, vilket kan bidra till att rekryteraren går utanför mallen och ställer olämpliga frågor. Inom Företag B finns det rekryteringsmallar, dessa används dock inte av butikerna. Därmed väljer butikerna bort hjälpmedel vid rekrytering. Företag B har tydliga mallar enligt HR-avdelningen vilket dock inte verkar avspelas i praktiken i butikerna. HR-direktören menar att detta beror på att företaget inte är lika centraliserat som de andra två och på så sätt når inte de övergripande målen för hela företaget ner till butiksnivå. Samtliga företag har redogjort att det finns jämställdhetsmål och jämställdhetsvisioner. Jenny från Företag A och Fredrik från Företag C berättar att de saknar verktyg för att kunna arbeta mot dessa jämställdhetsmål. Då verktygen är en nödvändighet för att kunna arbeta mot jämställdhet genom rekrytering går det att diskutera kring företagets resonemang hur målen ska nås utan verktyg. Företagen har ingen genusvetenskaplig modell och inget konkret verktyg mot en jämställd rekrytering. Eftersom det krävs genusmedvetenhet bland cheferna blir det svårt att arbeta mot en jämställd arbetsplats om detta saknas. Avviker företagen från hjälpmedlet ökar samtidigt risken för att inte arbeta mot jämställdhet och diskriminering kan förekomma. Kan denna traditionella rekryteringsmodell då uppfattas som föråldrad då den inte tar hänsyn till jämställdhet? Genusmedveten rekrytering blir därmed relevant då det kompletterar det som den traditionella modellen saknar.

Diskussionen om könskvotering stötte på mycket motstånd, vars inställning kan tänkas utgöra ett hinder för kvinnor att göra karriär. Bland majoriteten av respondenterna kunde kvotering utläsas som ett provocerande verktyg för cheferna inom företagen. De var oroliga över att kompetensen skulle bli lidande om kön gavs företräde och vad som framgick var att de saknade erfarenhet. En av respondenterna poängterar även att det är synd med könskvotering, eftersom personen som blir anställd kan känna att den blir det endast på grund av sitt kön. Det går att ifrågasätta varför motståndet blir så stort när respondenterna påstår att de inte har någon erfarenhet om

könskvotering. Dessutom verkar innebörden av begreppet inte vara tydligt nog hos respondenterna eftersom de inte verkar veta vad det står för. 97 % av butikscheferna för den största butiken inom Företag A består av män samtidigt som 100 % av regioncheferna inom Företag C också är män. Detta visar på det vanligt förekommande fenomen som sker inom dagligvaruhandeln och klargör bilden av hur män väljer män. De manliga respondenterna har själv kvoterats in utan att veta om det, alltså har de blivit omedvetet kvoterade till chefspositioner. På grund av att de kvoterats in omedvetet uppfattar männen det som att de inte har någon erfarenhet. Då vi inte kan se någon skillnad i utbildningsnivå mellan de manliga respektive kvinnliga respondenterna kan det vidare diskuteras om de 90-100 % manliga chefer har den kompetens männen själv är oroliga över ska försummas.

Butiksheferna har tilldelats en butik och därmed fått ett ansvar med den butiken. Vad som är intressant är tendensen av att de kvinnliga respondenterna var chefer för mindre butiker än männen. Detta medför mindre ansvar, mindre makt samt lägre lön än männen. Hur kan det komma sig att kvinnor tilldelats mindre butiker än män? Bekräftar detta homosocialitetsbegreppet inom branschen?

Alla respondenter inom företagen var överens om att de medvetet som omedvetet sökte individer med liknande egenskaper som de själv när de rekryterar, därmed fortlöper begreppet om en homosocial värld. Respondenterna avviker därmed från den traditionella rekryteringsprocessen då de inte är öppna för den kreativa olikheten snarare än att rekrytera den bekväma likheten. Om det inte är jämn fördelning mellan könen och meriterna är samma ska alltså arbetsgivaren välja det underrepresenterade könet. Henriks uttalande kan kopplas till principen om könskvotering och eftersom kompetensen inte ska bli lidande enligt diskrimineringslagen, blir hans påstående svårt att underbygga. Hänvisat till de andra teorierna i uppsatsen som berör sociala konstruktioner och rekrytering är det svårt att bryta dessa mönster utan ett konkret verktyg. Könskvotering blir därför relevant då det säkerställer att resulterar i en jämn könsfördelning. Uppnås syftet med könskvotering kommer detta verktyg inte att behövas.

### **5.3 Presentation av slutsatser**

Syftet med denna uppsats var undersöka hur företagen arbetar med att främjar jämställdhet genom deras rekryteringsprocesser. För att uppnå syftet har vi arbetat med frågeställningar som berör chefer inom företagens syn på kvinnors möjligheter att göra karriär i organisationen samt hur rekryteringsprocess går till och hur de arbetar mot en jämställd arbetsplats. Slutligen har

frågeställningen om hur rekryteringsprocessen främjar respektive hindrar kvinnors karriärmöjligheter inom företagen hjälpt oss att uppnå uppsatsens syfte.

Strukturer och sociala konstruktioner är det som ligger bakom underrepresentationen av kvinnor på chefspositioner inom dagligvaruhandeln där könet faktiskt spelar roll. Föreställningar om att kvinnan inte är lämpad för chefskapet eller tar föräldraansvaret bidrar till att dessa föreställningar om kön upprätthålls och utgör därmed de karriärhinder som finns för kvinnor. Det framkommer i uppsatsen att kvinnor vill söka chefspositioner men de hindras av de föreställningarna som finns i samhället om kvinnan. Teorier om sociala konstruktioner och könsmönster har fått relevans i uppsatsen då de skapat förståelse.

Företagens rekrytering kan liknas vid en traditionell rekrytering som de använder som ett hjälpmedel vid rekrytering. Denna rekryteringsmodell kan öka risken för diskriminering och uppfattas som föråldrad då den inte tar hänsyn till jämställdhet. Det är viktigt att den som rekryterar besitter genuskunskap för att på så sätt kunna undvika fenomen som homosocialitet. Homosocialitet finns med i uppsatsen för att styrka argumentet om varför jämställdhet bör implementeras i rekryteringen. Kvinnors underrepresentation är ett resultat av homosocialiteten, därav valet av begreppet glastak. Företagens styrning är avgörande för hur jämställdhetsmål och visioner avspeglas i butikerna och ju mer centraliserad styrningen är, desto bättre följs jämställdhetsmålen. Diskussionen kring könskvotering leder fram till slutsatsen om att det pågår omedveten kvotering av män inom företagen. Företagen behöver konkreta verktyg för att praktiskt kunna genomföra målen och skapa en jämställd arbetsplats. Könskvotering kan vara det verktyget som företagen behöver eftersom det säkerställer en jämn könsfördelning.

## **5.4 Reflektioner och vidare forskning**

I denna studie har vi undersökt hur företagen främjar jämställdhet genom deras rekryteringsprocesser. Utgångspunkt har tagits i bakomliggande orsaker till varför kvinnor är underrepresenterade på chefspositioner. För att få reda på vilka hinder som finns för kvinnor i organisationer samt hur rekryteringsprocesserna inom de olika företagen går till, har vi kunnat se ett mönster av hur och om de olika företagen arbetar med att främja jämställdhet. Erfarenheter och personliga åsikter har legat till större grund för uppsatsen än vad det först var tänkt. Omfånget av respondenterna formar till vilken grad en rättvis bild ges av företagen. Det hade behövts mer tid för att kunna utföra fler intervjuer och på så sätt skapa sig en bredare syn om företagens rekryteringsprocesser.



Då vi redan vid insamlandet av litteratur stötte på svårigheter att hitta forskning kring rekrytering med ett jämställdhetsperspektiv, blev det relevantt att vidare studera teorier kring detta. De företag som är genusmedvetna, det vill säga är medvetna om sociala konstruktioners avgörande roll vid rekrytering, lägger i sin tur en stadig grund till att bli en framgångsrik organisation.

Att utbilda företagets chefer i genusmedvetenhet och undersöka hur detta skulle påverka den omedvetna kvoteringen av män, homosocialitet är ännu ett förslag på framtida forskning. Det vore intressant att se om denna genusmedvetenhet då skulle bidra till minskade hinder för kvinnor och att kunna utjämna chefspositioner med stora könsskillnader. Butikerna sköter just nu sina egna rekryteringsprocesser, vilket kan tyckas vara smidigt. Detta hade däremot kunnat ändras genom att ledningen utformar mer konkreta verktyg som butikerna säger sig sakna. Detta skulle ge bättre möjlighet för butikerna att ha en mer jämställd rekryteringsprocess.

Den traditionella rekryteringsmodellen är begränsad och lämnar inte utrymme för flexibilitet. Detta har vi upplevt svårigheter med i vår analys då processen snävar in på varje steg. Denna rekryteringsmodell kan uppfattas som föråldrad och kritik riktas till den då den inte tar hänsyn till jämställdhet. Som utgångspunkt istället i den genusteoretiska modellen skulle det kunna forskas fram fler konkreta verktyg att implementera i rekryteringsprocessen.

# Källförteckning

## Skriftliga källor

Acker, J. (2006) Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender & Society* 20, 441-464.

Acker, J. (2009) From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51:2 s. 199-217.

Albrecht, J., Björklund, A & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labour Economics* , 21, ss. 145-177.

Andersson, S., Amundsdotter, E., Svensson, M., Franzén, C., Däldehog, A-S., (red.). (2012) *Genusmedvetet ledarskap – resan från ickefråga till tillväxtfråga*. Malmö: Liber

van den Brink, M., Benschop, Y. (2014) Gender in Academic Networking: The role of gatekeepers in professional recruitment. *Journal of management studies*, 51:3 p. 460-492.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber

Connell, R.W. (2008) *Maskuliniteter*. Andra upplagan. Göteborg: Daidalos

Connell, R.W. (2003) *Om genus*. Göteborg: Daidalos

Davies, B. (2003) *Hur flickor och pojkar gör kön*. Stockholm: Liber

Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G & Svensson, P.(red.) *Handbok i kvalitativa metoder*.(ss. 36-57). Malmö: Liber.

Guillaume, C., Pochic,S. (2009) What you you sacrifice? Access to top management and the worklife balance. *Gender, Work and Organisation*. Vol. 16, no. 1 p.14-36.

Johansson, K. (2015) *Könade gränsdragningar på handelns arbetsplatser*. Luleå: Grafisk produktion

- Kanter, R M. (1993). *Men and women of the corporation*. Andra upplagan. New York: BasicBooks
- Krook, M-L., Norris, P. (2014) Beyond quotas: Strategies to promote gender equality in elected office. *Political studies*, vol. 62, no 1 p.2-20.
- Lindmark, A., Önnevik, T. (2011) *Human resource management - organisationens hjärta*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund
- Linghag, S. (2009) *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: Grafisk form
- Lipman-Blumen, Jean (1976) Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, vol. 1, no 3 p.15-31.
- O'Shea, M. Toohey, K (2014) "Bringing women up to equality with men": paradoxically redressing and reifying gendered recruitment and selection practices in Australian sport workplaces? *Employment relations record*. Vol.14 No 1, p.2-25.
- Roth, A-K. (2011). *Jämställdhetsboken. Från teori till praktik*. Tredje upplagan. Stockholm: Norstedts
- Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju. Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber
- Stanfors, M. (2007) *Mellan arbete och familj. Ett dilemma för kvinnor i 1900-talets Sverige*. Stockholm: SNS
- Tichy, N. Fombrun, C. Devana, M-A (1981) Human resource management. A strategic perspective *Organizational Dynamics*. Vol. 9 no. 3, p 51-67.
- Trost, J (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan Lund: Studentlitteratur
- Törnqvist, M. (2006) *Könspolitik på gränsen*. Lund: Arkiv

## **Elektroniska källor**

Riksdagens hemsida

<http://www.riksdagen.se/sv/Dokument->

[Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/) (Läst 2015-04-07)

SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.*

<http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/1994/03/sou-19943/> (2015-04-23)

Statistiska Centralbyrån (2014). *“På tal om kvinnor och män - lathund om jämställdhet 2014”*  
Örebro: SCB-Tryck

[http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/LE0201\\_2013B14\\_BR\\_X10BR1401.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0201_2013B14_BR_X10BR1401.pdf) (2015-03-17)

## **Muntliga källor**

Karl, butikschef och ägare inom Företag B, Stor butik (2015-03-26)

Jenny, butikschef på Företag A, Liten butik (2015-04-10)

Fredrik, butikschef på Företag C, Stor butik (2015-04-15)

Henrik, butikschef på Företag A, Stor butik (2015-04-17)

Karin, HR-direktör i ledningsgruppen inom Företag B (2015-04-20)

Richard, regionchef inom Företag C (2015-04-21)

Katarina, butikschef på Företag B, medelstor butik (2015-04-21)

Pauline, butikschef på Företag C Liten butik (2015-04-22)

Stefan, butikschef på Företag B medelstor butik (2015-04-22)

Matilda, genusforskare Lund (2015-04-27)

Nina, verksamhetsansvarig på en förening som arbetar med mångfald vid rekrytering (2015-04-28)

## Bilaga 1 – Intervjuguide till butikschefer

1. Vill du berätta lite om din bakgrund?
2. Kan du berätta lite om vad du arbetar med inom företaget?
3. Vad ligger bakom den position du har idag?
4. Vilken attityd och bemötande har du fått i rollen som chef?
5. Vad är det som driver dig i ditt arbete som chef?
6. Vad har du för karriärmål?
7. Har du haft några avbrott i din karriär?
8. Vilka hinder och motgångar har du upplevt i din karriär?
9. Har du några särskilda egenskaper som passar din chefsroll?
10. Hur ser rekryteringsprocessen ut på företagen?
11. Vilka är med i rekryteringsprocessen?
12. Vad har du som chef för material att använda dig av vid en rekrytering?
13. Vad har internrekryteringen för betydelse för företaget?
14. Hur arbetar ert företag med att främja en jämställd arbetsplats?
15. Vad har ert företag för jämställdhetsmål?
16. Tror du att det ställs olika frågor vid intervjuer till män respektive kvinnor?
17. Har ni några konkreta verktyg som främjar jämställdhet?
18. Hur ser du på kvinnligt respektive manligt chefskap?
19. Varför tror du att kvinnor är underrepresenterade på chefspositioner inom dagligvaruhandeln?
20. Vad har du för åsikter och erfarenheter av kvotering?
21. Finns det några egenskaper hos dig själv, som du letar efter hos de arbetssökande?
22. Är det något du vill tillägga till intervjun?

## Bilaga 2 – Intervjuguide HR-direktör

1. Kan du berätta lite om din bakgrund?
2. Kan du berätta lite om dina arbetsuppgifter som HR-direktör?
3. Vad tror du ligger bakom att du har den position som du har idag?
4. Har du några särskilda egenskaper som du tror har hjälpt dig i din karriär?
5. Vad har du för karriärmål?
6. Vilka hinder och motgångar har du stött på i din karriär?
7. Har du haft några avbrott i din karriär?
8. Hur såg din rekrytering till denna tjänst ut?
9. Vilken attityd och vilket bemötande har du fått av män både i och utanför arbetet och hur har det påverkat dig i karriären?
10. Har du upplevt några specifika hinder som du anser att du inte skulle ha stött på om du varit man?
11. Anser du att det generellt sätt finns skillnader i egenskaper mellan män och kvinnor?
12. Upplever du att det finns ett så kallat ”glastak” för kvinnor, att det finns hinder för kvinnor att ta sig upp till höga chefspositioner idag?
13. Vad tror du anledningen till att kvinnor är underrepresenterade på höga chefspositioner?
14. Det finns ett mönster vid rekrytering i att chefer anställer personer som har samma egenskaper och som liknar sig själv. Är detta något du märkt av bland chefsrekrytering?
15. Vad anser du är en optimal rekrytering?
16. Hur anser du att ett gott chefskap ska vara?
17. Om du skulle ge kvinnor som vill bli chefer råd, vad skulle det vara?
18. Anser du att det finns skillnader i manligt och kvinnligt chefskap?
19. Vad har Företag B för jämställdhetsmål?
20. Hur anser du att målen avspeglas i det praktiska arbetet?
21. Har ni några konkreta verktyg för att främja jämställdhet?
22. Hur är din bild av en jämställd arbetsplats?
23. Om du personligen fått möjlighet att skapa jämställdhet bland chefspositioner i livsmedelsbranschen, hur hade du gått tillväga för att genomföra detta?
24. Vad är dina personliga åsikter och erfarenheter av kvotering?
25. Har du några specifika händelser eller erfarenheter du upplevt i din karriär du vill tillägga?

## Bilaga 3 – Intervjuguide till regionchef

1. Skulle du kunna berätta lite om din bakgrund?
2. Kan du berätta lite om vad du arbetar med inom Företag C?
3. Vad tror du ligger bakom att du har den position som du har idag?
4. Vilken attityd och bemötande har du fått av butikspersonalen i rollen som chef?
5. Vad är det som driver dig i ditt arbete som chef?
6. Vad har du för karriärmål?
7. Har du haft några avbrott i din karriär?
8. Vilka hinder eller motgångar har du haft upplevt i din karriär?
9. Har du några särskilda egenskaper som passar din chefsroll?
10. Hur ser rekryteringsprocessen ut på Företag C?
11. Vilka delar skulle du säga att den innehåller?
12. Vilka är med i rekryteringsprocessen?
13. Vad har du som chef för material att använda dig av vid en rekrytering?
14. Vad har internrekrytering för betydelse för er på Företag C?
15. Använder ni annonser eller andra tillvägagångssätt för internrekrytering?
16. Hur arbetar Företag C med att främja en jämställdarbetsplats.
17. Vad har Företag C för jämställdhetsmål?
18. Hur anser du att de jämställdhetsmålen avspeglas i det praktiska arbetet?
19. Har ni några konkreta verktyg som främjar jämställdhet?
20. Hur ser du på kvinnligt respektive manligt chefskap?
21. Hur ser din egen bild ut av en jämställd arbetsplats?
22. Varför tror du att det är få kvinnor på chefspositioner inom dagligvaruhandeln?
23. Vad har du för åsikter och erfarenheter av kvotering?
24. Är det något du vill tillägga till intervjun?

## Bilaga 4 – Intervjuguide till genusforskare

1. Skulle du kunna berätta lite om din bakgrund?
2. Skulle du kunna definiera begreppet jämställdhet?
3. Hur tror du att företag kan arbeta för att främja en jämställd arbetsplats?
4. Har du några förslag på verktyg?
5. Hur tror du att vårt sociala kön påverkar vid en anställningsintervju?
6. Hur anser du att en optimal rekryteringsprocess bör gå till ut med ett genusperspektiv?
7. Vad tror du de olika föreställningarna om kön är i arbetslivet?
8. Hur tror du att det sociala könet påverkar vår identitet i och utanför arbetsplatsen i det vardagen?
9. Inom dagligvaruhandeln anser många av butikscheferna att kassaarbete är ett kvinnligt arbete då de poängterar att det är extra roligt när det sitter män i kassan. Varför tror du att det anses vara ett kvinnligt arbete?
10. Av de tillfrågade butikscheferna har nästan alla konstaterat att det är en kvinnodominerad bransch i butikerna samtidigt som kvinnorna är väldigt underrepresenterade på de högre chefspositionerna. Dessutom berättar de att internrekrytering sker till stor del inom företagen. Vad är dina tankar kring denna motsägelse?
11. En del har svarat att kvinnor måste arbeta hårdare för att få samma respekt i sin yrkesroll, vad har du för tankar kring detta?
12. Hur tror de olika föreställningarna om kön påverkar vårt agerande i arbetslivet?
13. Hur tror du att de olika föreställningarna bidrar till diskriminering på arbetsplatser?
14. Hur anser du att man kan neutralisera det sociala könet för att undvika olika föreställningar som kön?
15. Varför tror du att det är få kvinnor på chefspositioner och att det blir färre ju högre upp i hierarkierna man tittar?
16. Hur ser du på de hinder som bidrar till ett ”glastak” för kvinnor att ta sig upp till höga chefspositioner?
17. Vad är det för skillnader i manligt och kvinnligt chefskap enligt dig?
18. Skulle du kunna definiera kvotering?
19. Vad har du för åsikter och erfarenheter av kvotering?
20. Anser du att män kvoteras in på högre chefspositioner idag?
21. Hur ser din egen bild ut av en jämställd arbetsplats?



22. Hur tycker du att man kan göra folk mer medvetna om skapandet av det sociala könet i arbetslivet?
23. Är det något du vill tillägga till intervjun?