



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Tiden går, men strukturer består

En kvalitativ studie om jämställdhet i  
chefers karriärutveckling

Emma Norell  
Linda Larsson

Antal ord: 14 515

Handledare:  
Josefine Östrup Backe

Examensarbete  
VT 2021

# Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till studiens alla respondenter som tagit sig tid att dela med sig av sina personliga erfarenheter och upplevelser kring jämställdhet. Utan er hade studien inte varit genomförbar. Vi är också tacksamma för all inspiration och för fina tips och råd som vi fått med oss inför framtida karriärer. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Josefine Östrup Backe som gett oss stöd och vägledning under skrivprocessen. Till sist vill vi tacka för den hjälp vi fått av nära och kära som bidragit med inputs och diskussioner som format studien. Ingen nämnd, ingen glömd.

*Emma Norell & Linda Larsson*

Lunds Universitet, Campus Helsingborg  
Helsingborg, 25 maj 2021

# Sammanfattning

Studiens syfte är att undersöka hur högre chefer inom besöksnäringen upplever jämställdhet i karriärutveckling samt hur jämställdhet tar sig till uttryck i deras arbetsliv. Studien strävar även efter att undersöka om det alltmer uppmärksammade jämställdhetsarbetet i samhället endast resulterar i dokumenterade formaliteter eller genererar verklig skillnad i praktiken för chefer inom besöksnäringen. För att bidra till mer nyanserad forskning, utgår den här studien från både manliga och kvinnliga respondenters uppfattningar då tidigare forskning många gånger fokuserat på att lyfta kvinnors erfarenheter kring jämställdhet på arbetsplatsen. Studien synliggör därmed dolda strukturer och barriärer som fortfarande existerar i vårt samhälle samt hur rekryteringsprocesser i vissa fall kan gynna och i andra fall missgynna män och kvinnor på olika sätt. Utifrån studien kan vi fastslå att de flesta respondenterna vill beskriva besöksnäringen som en jämställd bransch medan somliga uttalar sig om att vi har en bit kvar att gå. Oavsett inledande åsikt visar studien att dolda barriärer och strukturer åsidosätter, i de flesta fall, kvinnor mer än män. Det gör att män och kvinnor inte har samma förutsättningar till karriärutveckling inom besöksnäringen idag.

**Nyckelord:** Jämställdhet, karriärutveckling, besöksnäringen, glastaket, dolda barriärer och strukturer, informella rekryteringsaspekter

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning och problemdiskussion</b>	<b>1</b>
1.2 Syfte och frågeställningar	3
<b>2. Teori</b>	<b>4</b>
2.1 Dolda strukturer och barriärer för karriärutveckling	4
2.1.1 Traditioner från sandlådan	4
2.1.2 Mossiga strukturer	5
2.2 Avgörande aspekter vid rekrytering	6
2.2.1 Kompetens- eller könsbedömning	6
2.2.2 Nätverk och kontacters fördelar	7
2.2.3 Lika väljer lika	8
<b>3. Metod</b>	<b>10</b>
3.1 Forskningsdesign	10
3.2 Insamling av empiri	10
3.3 Urval	11
3.4 Analysmetod	12
3.5 Etiska och metodologiska utmaningar	13
<b>4. Analys</b>	<b>15</b>
4.1 Jämställt idag? Men absolut inte då	15
4.2 “Man kan inte ha 11 Zlatan på planen”	18
4.3 “Snubbinnor”	22
4.4 Vikten av det sociala	24
<b>5. Avslutande reflektioner</b>	<b>28</b>
5.1 Resultat och diskussion	28
5.2 Slutsats	31
5.3 Framtida forskning	31
<b>Källförteckning</b>	<b>32</b>
<b>Bilagor</b>	<b>36</b>
Bilaga 1.	36
Bilaga 2.	38

# 1. Inledning och problemdiskussion

---

Sverige nämns ofta som ett av världens mest jämställda länder (Brännström, Nyhlén & Gillander Gådin, 2020). Men är det verkligen så? Enligt en rapport från stiftelsen Allbright (2021) som arbetar för jämställdhet i arbetslivet är Sverige på väg att hamna efter de nordiska grannländerna gällande just jämställdhet. I rapporten framgår det att Sveriges jämställdhetsarbete har stagnerat sedan 2015. Det kan delvis förklara varför den allt intensivare samhällsdebatten om jämställdhet ändå ger upplevelsen att arbetet går långsamt. Enligt Statens Offentliga Utredare (SOU, 2014:80) dröjer utvecklingen och det syns fortfarande en tydlig skillnad mellan män och kvinnor högt upp i makthierarkin, där män är mer representerade än kvinnor. Resultaten från fackförbundet Ledarnas (2015) årliga jämställdhetsbarometer är av samma åsikt när de förutspår att chefspositionerna i Sverige inte tros bli jämställda innan år 2031 och att jämställdhet mellan kvinnliga och manliga Vd:ar kommer inträffa först 2065.

Den skeva könsfördelningen på högre chefspositioner syns även inom besöksnäringen, som i den här studien inkluderar hotell och nöjesaktiviteter. Det trots att rapporten *Karriär i besöksnäringen* (BFUF, 2019) beskriver att det är en bransch som totalt sett har högre andel kvinnor än arbetsmarknaden i stort. Rinaldi och Salerno (2019) lyfter turismen som en bransch med utmaningar gällande jämställdhet. Författarna påpekar att trots många arbetsmöjligheter inom branschen, ökar inte möjligheterna i samma utsträckning för kvinnor och män. Kvinnor är fortfarande underrepresenterade på högre chefspositioner runt om i världen (Rinaldi & Salerno, 2019). Jämställdhetsutmaningarna samt de faktum att branschen beskrivs som utsatt på grund av lägre löne- och utbildningsnivåer jämfört andra branscher (Melissen & Teunissen, 2018; Rowson & Cavagnaro, 2018; BFUF, 2019) gör besöksnäringen till ett intressant studieområde. Carvalho, Costa, Lykke och Torres (2019) anser att fler organisations- och karriärstudier med könsperspektiv inom turismens specifika sektorer är nödvändiga eftersom jämställdhet kan ta sig olika uttryck inom sektorerna. Det kan även identifieras en viss avsaknad av studier inom jämställdhet bland chefer specifikt inom besöksnäringen i Sverige. För att bidra till att fylla kunskapsgapet kommer studien anlägga en kombination av ett Service Managementperspektiv och genusperspektiv för att belysa jämställdhetsutmaningar i förhållande till högre chefspositioner inom besöksnäringen. Likt Due Billings (2006) mening innebär ett genusperspektiv att ställa sig frågande till om kön har betydelse i sammanhanget, något studien ämnar undersöka.

För att precisera begreppet jämställdhet definieras det som att kvinnor och män ska ha samma möjligheter och rättigheter till inflytande av väsentliga områden i livet, såsom makten att forma alla delar i samhället samt makten att forma sina egna liv (Wahl & Linghag, 2013; Nationalencyklopedin, u.å.). Jämställdhet är ett mångfacetterat begrepp som bör granskas och analyseras genom olika perspektiv. Den här studien fokuserar på att undersöka om förutsättningar och möjligheter till karriärutveckling för män och kvinnor upplevs lika eller olika av de båda könen. En viktig poäng att komma ihåg genom studien är att jämställdhet inte innebär att förneka skillnader mellan könen, utan att påvisa orättvisor i karriärutveckling. Den poängen beskrivs tydligt i Amanda Ålenius, digital strateg och jämställdhetsföreläsare, instagraminlägg:

Att säga att kvinnor och män ska vara jämställda innebär inte att man förnekar att det finns vissa skillnader mellan könen. Det man säger är att samhället inte ska vara konstruerat på ett sådant sätt att män gynnas av dessa skillnader medan kvinnor drabbas av dem. (Amanda Ålenius, 2021)

Begreppet karriär definieras som en persons individuella utveckling i näringslivet innehållande olika yrkesrelaterade anställningar, roller, aktiviteter och erfarenheter i sekvens (Arnold, Cooper & Robertson, 1998; Bulgur & Bal, 2020) Med andra ord handlar det om att klättra uppåt på en karriärstege där framgången ofta mäts i lönenivå, befattning och titel. Att bli chef ses även som ett bevis att man lyckats i karriärutvecklingen (Chefstidningen, 2011). För att påbörja karriärutveckling menar Hentschel, Braun, Peus, och Frey (2020) att rekryterare och rekryteringsprocesser har en avgörande roll för vem som ges möjlighet till nya befattningar. Därför blir rekrytering en av de centrala delarna genom studien.

Det finns flera anledningar till varför företag bör engagera sig i jämställdhetsarbete. Till att börja med omfattas svenska företag i dagsläget av Diskrimineringslagen, i syfte att hantera män och kvinnor lika i arbetslivet. Enligt 13§, kap. 3 i Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) framgår att arbetsgivare årligen ska rapportera sitt jämställdhetsarbete. Ytterligare anledningar till varför företag bör sträva efter jämställdhet argumenterar forskare (bl.a. Fagerfjäll, 2003; Boschini, 2004) är att mångfald mellan kvinnor och män på chefspositioner är viktigt för företags konkurrenskraft och överlevnad. Det beror på att blandade arbetsgrupper visat sig fungera bättre än enkönade arbetsgrupper och även visat sig mer anpassningsbara till marknadsförändringar. SOU (2014:80) konstaterar även att uppfattningar om skev könsfördelning och specifikt mansdominans i ett företag kan skada dess varumärke, eftersom det anses omodernt och störande. De är faktorer som indikerar att ingen borde vilja stå utan jämställdhet (Fagerfjäll, 2003; Boschini, 2004; SOU 2014:80). Det blir därför intressant att studera huruvida lagkraven resulterar i dokumenterade formaliteter kontra hur de tar sig till uttryck i verkliga arbetslivet. Det blir även intressant att studera på vilka sätt argumenten för jämställdhetsfördelar speglas i svenska besöksnäringen och hur de upplevs genom dagens verksamma chefer på högre hierarkinivåer.

Tidigare studier som behandlat könsgapet i näringslivet har oftast utgått från undersökningar i mansdominerade branscher, såsom tillverknings- och byggbranschen, utifrån enskilda fallstudier (bl.a. Kanter, 1977; Wahl & Linghag, 2013) eller utifrån ett perspektiv där främst kvinnor i mansdominerade branscher varit i fokus (bl.a. Göransson, 2004; Due Billing, 2006). I studierna konstateras det bland annat att manlig kultur, som beskrivs som aggressiv och tävlingsinriktad, är en av flera anledningar som bidrar till jämställdhetsproblem. Tidigare forskning tyder också på att det finns dolda barriärer och strukturer som hindrar kvinnor från att nå högre chefspositioner, det så kallade glastaket (bl.a. Kanter, 1977; Due Billing, 2006; Bulgur & Bal, 2020; Mooney, 2020). Även studier i kvinnodominerade yrken, som vård och omsorg, har genomförts och där beskrivs andra jämställdhetsproblem. Där visar studierna att män tilldelas högre chefspositioner snabbare än kvinnor, vilket ger dem försprång i karriärutvecklingen och bidrar till ojämställdhet (Kvande, 2002; Due Billing, 2006).

Det som här upptäcks är att tidigare forskning mest har fokuserat på antingen mans- eller kvinnodominerade yrken, medan forskning i mer könsneutrala yrken tycks ha fått mindre uppmärksamhet, såsom svensk besöksnäring. Mooney (2020) lyfter hur genusforskning inom besöksnäringen bygger på en tro om att frågan endast handlar om kvinnor. Vidare förklaras hur fokus på kvinnlighet endast placerar kvinnor i förhållande till män istället för att framställas som självständiga. Mooney (2020) visar att även om forskarnas avsikt varit att avslöja könsförskjutning har det lett till att kvinnor positioneras som onaturliga och som de “andra” i förgivettagna “manliga” ledningsmiljöer. Därför bygger vår studie på empiri från både män och kvinnor för att få en mer nyanserad bild av upplevd jämställdhet. Due Billing (2006) menar att det krävs både kvinnliga och manliga synvinklar för att anlägga ett tillförlitligt könsperspektiv, vilket författaren likställer med ett genusperspektiv. På så sätt kan likheter eller olikheter i uppfattningar kring karriärmöjligheter urskiljas och belysas för att stärka jämställdhetsarbetet ytterligare, eftersom det tycks finnas en uppfattning från tidigare studier att det inte är jämställt i svenska näringslivet överlag (SOU, 2014:80; Allbright, 2021). Genom att belysa och uppmärksamma ämnet går det att slå bort förlegade antaganden utifrån könsroller samt öka medvetenhet och kunskap om jämställdhet som en källa till förändring (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2018).

I denna uppsats ämnar vi alltså undersöka hur män och kvinnor i besöksnäringen upplever jämställdhet i förhållande till karriärutveckling. Det görs genom att studera sex stora aktörer inom nöjesaktiviteter och logi i Sverige. I majoriteten av undersökta företags årsredovisningar framgår det att bolagens ledningsgrupper och styrelser domineras av män, vilket inte talar för jämställdhet. Genom att synliggöra kvinnor och mäns upplevelser om jämställdhet inom karriärutveckling i dessa bolag vill studien ge en inblick i hur branschen ser ut idag och vilka uppfattningar om jämställdhet som återfinns.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur högre chefer inom besöksnäringen upplever jämställdhet i sin karriärutveckling. Det görs genom att synliggöra dolda strukturer och barriärer i förhållande till vad som kan påverka rekryteringen av högre chefer. Studien strävar även efter att undersöka om de ständigt pågående jämställdhetsarbetet i samhället endast resulterar i dokumenterade formaliteter eller genererar verklig skillnad i praktiken för chefer inom besöksnäringen. Både män och kvinnors personliga erfarenheter ska belysas för att undersöka och eventuellt identifiera skillnader mellan hur de båda könen upplever att jämställdhet speglas i verkligheten. Studiens syfte resulterar således i en primär och en sekundär frågeställning:

*Hur upplever kvinnor och män på högre chefspositioner inom besöksnäringen att deras förutsättningar och möjligheter att lyckas med karriärutveckling påverkas av kön?*

*Hur upplever män och kvinnor på högre chefspositioner i besöksnäringen att jämställdhetsarbetet tar sig till uttryck i deras arbetsliv?*

## 2. Teori

---

Följande kapitel avser lyfta tidigare forskning inom jämställdhet kopplat till karriärutveckling och aspekter som kan påverka rekryteringsprocesser. Här redogörs för teoretiska perspektiv och begrepp som sedan kommer utgöra en grund för studiens analys och diskussion.

---

### 2.1 Dolda strukturer och barriärer för karriärutveckling

Tidigare forskning om jämställdhet inom arbetslivet tyder på att det historiskt sett inte varit jämställt mellan könen, utan att män har dominerat de högre chefspositionerna (Fagerfjäll 2003). Forskning tyder också på att det än idag finns kvarliggande strukturer som verkar mot jämställdhet på dessa positioner och som därmed agerar hinder för kvinnor att ta sig till de högre ledningspositionerna (bl.a. Kanter, 1977; Due Billing, 2006; Bulgur & Bal, 2020; Mooney, 2020). Begreppet glastak agerar därav en vedertagen metafor för de osynliga strukturer och barriärer som minoritetsgrupper, särskilt kvinnor, möter vid försök till karriärutveckling till företags högre skikt. Mot denna bakgrund utgår den här studien från strukturer som socialiseringsteorin och de tre strukturer som Kanter (1977) menar hindrar kvinnor från att klättra upp i hierarkin.

#### 2.1.1 Traditioner från sandlådan

För att förstå hur socialiseringsteorin fungerar behövs först en närmare förklaring på skillnader mellan kön och genus. Flertalet forskare definierar genus som en form av social kategorisering där personer förväntas vara och bete sig på ett visst sätt, medan kön är biologiskt skapat redan från födseln (Fagerfjäll, 2003; Due Billing, 2006; Butler, 2007; Alvesson & Due Billing, 2011; Alvehus & Jensen, 2015; Grafström, Jonsson, Oline & Strannegård, 2017; Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2018; Mooney, 2020). Det finns olika uppfattningar om vad som blir avgörande i manligt och kvinnligt beteende. Å ena sidan lyfter Wahl och Linghag (2013) uppfattningar om att kön ibland grundas i de essentiella, där kvinnor och män av naturliga skäl har olika egenskaper. Butler (2007) å andra sidan menar att det är svårt att prata om det biologiska könet utan att involvera ett socialt skapat genus. Vi föds med ett kön som sedan tidigt i livet konstrueras till ett genus genom sociala interaktioner. Fagerfjäll (2003) menar att man redan i sandlådan kan se skillnader i kvinnliga och manliga roller urskiljas i form av lekar. Socialiseringsteorin kan därmed benämnas som att vi redan från barnsben blir insocialiserade i typiska könsroller eller ett socialt skapat genus där vi lär oss vad som passar i sociala sammanhang (Evertsson, 2016). Due Billing (2006) diskuterar att kvinnor anses vara felaktigt socialiserade och är därför tvungna att anpassa sig till andra spelregler för att lämpas för chefsroller, som männen redan under tidig ålder fått lära sig. Due Billing (2006) och Mölders, Brosi, Bekk, Spörrle och Welpel (2018) beskriver att ledarskap både historiskt och traditionellt sett har en maskulin image, vilket kan vara en orsak till att det i många kulturer finns ett motstånd



mot kvinnliga ledare. Vidare pekar tidigare studier på att kvinnor som nått toppositioner i amerikanska företag har haft en annorlunda socialisering under barndomen där deras fäder agerat som att de vore söner. Due Billings (2006) studie pekar ytterligare på budskapet att kvinnor måste uppträda som män för att lyckas.

Evertsson (2016) anser att socialiseringsteorin och könsroller är en otillräcklig förklaring till skillnaden mellan manligt och kvinnligt, eftersom könsroller inte är något vi kan kliva ur eller byta, utan våra beteenden och relationer ständigt formar dem under hela livet. Köns socialisation av män och kvinnor påverkar därmed val av utbildning och arbete, vilket gör att kvinnor och män accepterar och upprätthåller olika könsroller och könsstereotyper (Alvesson & Due Billing, 2011). Kvinnor har socialiserats in i roller som empatiska, omhändertagande och svaga medan männen har socialiserats in i en roll som beskyddande, målmedvetna och självsäkra (Fagerfjäll, 2003; Due Billing, 2006; Mölders et al., 2018). Hatch (2018) poängterar att om det är samhällets konstruerade uppfattningar om vad som är kvinnliga och manliga normer, nedvärderar kvinnors arbete och håller dem borta från makt så är det dags att dessa konstruktioner ändras. I tillägg till ovannämnda hinder kommer nästa stycke redogöra för andra strukturer som funnits inom jämställdhetsforskningen sedan länge.

### 2.1.2 Mossiga strukturer

Redan på 70-talet kunde Rosabeth Moss Kanter (1977) identifiera tre strukturer som gör att män och kvinnor har olika förutsättningar inom arbetslivet. Strukturerna namngav hon till *frekvensstrukturen*, *möjlighetsstrukturen* och *maktstrukturen*. Frekvensstrukturen innebär att kvinnor är minoriteter på högre hierarkiska nivåer inom företag och förekommer mindre frekvent än män. Kvinnorna anses därmed som utstickare, vilket hon benämner *tokens* (ibid.). Wahl och Linghag (2013) förklarar det vidare genom en beskrivning att kvinnor i samtliga miljöer ses som avvikare. Det gör också att kvinnor blir mer synliga och får större uppmärksamhet, medan män anses vara konstruerade som självklara i miljön och behöver därför inte utmärka sig (ibid), vilket till viss del kan förklaras genom kvinnor och mäns olika socialiseringar från tidig ålder (Due Billing, 2006). Även Mooney (2020) lyfter hur kvinnlighet ofta uttrycks som en avvikelse från en "manlig norm" där även studier trycker på att män och kvinnor är olika. Kanter (1977) konstaterar att kvinnor som får agera tokens även anses som representativa för alla kvinnor som grupp. Därmed bedöms tokens ofta efter stereotyper mer än efter individuella egenskaper. Det instämmer Wahl (citerad i Fagerfjäll, 2003) med genom att beskriva högt uppsatta kvinnor som gisslan, som alltid måste bevisa sin position med andra meriter än sitt kön.

Möjlighetsstrukturen innebär att möjligheterna till karriärutveckling inom företag kan blockeras av flertalet faktorer (Kanter, 1977). En faktor belyser att vissa tjänster har lågt i tak och korta karriärstegar, vilket inte genererar stora möjligheter för karriärutveckling. En annan faktor utgörs av brist på kunskap och erfarenhet genom tidigare val av tjänst som skapar en vägg gentemot möjligheterna att klättra upp i hierarkin. Kanter (1977) kallar dessa yrken för *dead end jobs* och menar att kvinnor oftast har dessa yrken. Boschini (2004) beskriver ett liknande fenomen, men benämner det istället som glasväggar för att bygga på metaforen om glastaket. Med det menas

att om ett glastak finns horisontellt i en hierarki så finns glasväggar vertikalt. Därmed menar författaren att inte alla yrkesval leder till organisationens topp. Likt Kanter (1977) menar Boschini (2004) tillsammans med andra forskare (Fagerfjäll, 2003; Due Billing, 2006) att kvinnor ofta antar yrkesroller där deras mjuka och omhändertagande egenskaper är till användning, såsom personal- eller informationschefer. Kvinnor som väljer dessa typer av yrkesroller är därefter styrda av glasväggar som gör att man längre fram i karriären inte kan byta inriktning och att dessa typer av yrken i slutändan inte leder till organisationens topp.

Inom maktstrukturen menar Kanter (1977) att det finns en tradition om att män är ledare, vilket gör att traditionella mönster blir svårt att bryta. Författaren anser att strukturer ärvs neråt i företag och gynnar anställda direkt under den överordnade. På grund av att det är en tradition med män i toppen så förblir det även män högst uppe i hierarkin, vilket gör att makten blir snedfördelad (Kanter, 1977). Due Billing (2006) menar att det inte finns något direkt motstånd mot kvinnor högre upp i hierarkier, utan att det är tjänsten att vara chef, som inte är tillräckligt attraktiv för de kvinnor som oftast ansvarar för familjen. Däremot visar SOU:s (1994:3) studie att kvinnor och män har olika uppfattningar om karriärutveckling. Kvinnorna i studien menar att det känner maktlöshet inför det strukturer som finns i organisationer medan männen anser att det handlar om att kvinnor inte vill avancera av olika skäl. Berrey (2014) anser att ojämlikhet på arbetsplatser skapas då människor och företag samlas runt kategoriska skillnader, såsom kön, etnicitet, ålder. Kategorierna har olika social status som grundas i personliga uppfattningar och i förhållande till andra kategorier. Det gör att personer som tillhör kategorier med högre social status kan mobilisera resurser till deras fördel, eftersom man i de olika tillhörigheterna ser efter varandra (Berry, 2014). Det kan liknas med Kanters (1977) maktstruktur, då vissa kategorier beskrivs besitta högre makt och möjlighet att mobilisera resurser.

## 2.2 Avgörande aspekter vid rekrytering

När ett företag har en vakant chefsposition som behöver tillsättas genomgår aspirerande kandidater olika rekryteringsprocesser där bedöms och utvärderas hur pass lämpliga de sökande för angiven tjänst är. Mooney (2020) menar att hierarkiska orättvisor inom ett företag kan finnas inbäddade i just rekrytering, anställning och informella interaktioner på en arbetsplats. Tidigare forskning visar även att vissa aspekter kan vara fördelaktiga för en kandidat längs med rekryteringsprocessen, medan andra kan hämmas av avsaknaden av dessa aspekter (Lin 2003; Göransson, 2004; Broadbridge, 2010). Här lyfts kompetensbedömning och könskvotering, nätverk och kontakter samt homosocial- och homosexuell reproduktion som aspekter som antas påverka rekryteringen.

### 2.2.1 Kompetens- eller könsbedömning

Rekrytering är en viktig möjlighet för företag att få tillgång till externt utvecklade kompetenser som kan vara avgörande för dess utveckling och konkurrenskraft. Därför blir kompetensbedömning viktigt vid rekryteringen eftersom anställdas förmåga att interagera och dela kunskaper och erfarenheter ses som avgörande för att uppnå organisatoriska förmågor

(Jøranli, 2018). Dock tyder viss forskning på att personers kompetenser kan bedömas olika beroende av kön. Det visar Gaustad och Raknes (2015) studie som undersökte om en karriärkvinna och en karriärman, med exakt samma attribut och egenskaper, bedöms på samma sätt. Resultaten är uppseendeväckande, då manliga och kvinnliga respondenter tydligt värderade karriär mannen och karriär kvinnan olika. Studien visade att männen dömde karriär kvinnan negativt och karriär mannen positivt, medan kvinnorna i studien tenderade att bedöma de båda mer lika. Författarna drog därmed slutsatsen att även om det inte finns ett medvetet motstånd mot karriär kvinnor, så kan mäns omedvetna attityder missgynna kvinnor vid rekrytering till chefspositioner (ibid.).

I kontrast till Gaustad och Raknes (2015) beskriver Boschini (2004) i sin studie att kvinnor presterar bättre än män på 42 av 52 mätta chefskompetenser. Författaren belyser även hur ett resultat visar att kvinnliga och manliga chefer är mer eller mindre kvalificerade inom olika områden, men bedöms ändå av sina chefer som lika kompetenta. Carvalho, Costa, Lykke, Torres och Wahl (2018) anser att utbildning är viktigt för ett gott första intryck och att kvinnor behöver utbildning i större utsträckning än män vid rekrytering, då kvinnor behöver bevisa sin kompetens på ett sätt som männen inte tycks behöva. Av samma anledning påstår Fagerfjäll (2003) att kvinnor många gånger har högre utbildning än män. Vidare lyfter Boschini (2004) att kvinnor i mycket lägre utsträckning befordras, jämfört med män och att det största hindret för kvinnor att nå toppen är att de saknar operativ erfarenhet. Mooney (2020) menar att kvinnliga ledare har sämre möjligheter på grund av den partiskhet som finns i rekryteringsprocessen, i vilken manliga beteenden och profiler används som utgångspunkter för chefsförmåga.

För att få rätsida på partiskheten finns könskvotering som en alternativ strategi. Könskvotering innebär lagstadgad tillämpning av en definierad andel kvinnor, som beskrivs som en positiv åtgärd för att stödja kvinnor i karriärutveckling (Mölders et al., 2018). Könskvotering är ett omdiskuterat ämne där det å ena sidan ses som nödvändigt och effektivt för att få in fler kvinnliga talanger och för att säkerställa jämn könsrepresentation. Å andra sidan ses det bestrida principer, att det missgynnar kvinnor eftersom det hindrar regelrätt konkurrens samtidigt som det försvagar kvinnors kompetenser (ibid.). Mölders et al. (2018) anser att könsstereotyper och könsroller kan vara en förklaring till de könsgap som finns högt uppe i hierarkierna, som könskvotering kan bidra till att minska. Mölders et al. (2018) menar även att kvinnligt ledarskap uppfattas som ett hot mot männens karriär och därav stöds könskvotering som en strategi i mindre utsträckning av män. SOU (1994:3) förklarar hur företag ofta belyser att kön inte har någon betydelse, utan att det är kompetensen som är avgörande vid rekrytering. SOU (1994:3) påpekar att det könsneutrala synsättet där kompetens är avgörande i rekrytering i förhållande till kvinnors faktiska underrepresentation på chefspositioner utgör slutsatsen att kvinnor är inkompetenta. Därmed kan det antas finnas andra aspekter som kan påverka vem som blir rekryterad vid vakant tjänst. Därför kommer nästa del redogöra för nätverk och kontakter betydelse i sammanhanget.

### 2.2.2 Nätverk och kontacters fördelar

Utöver kompetens och utbildning har forskare (Lin 2001; Göransson, 2004; Broadbridge, 2010) identifierat att kontakter och informella nätverk kan ha avgörande påverkan på

karriärutvecklingen och bör inte underskattas. Sociala och informella nätverk påstås medföra möjligheter eftersom man synliggör sig själv, samtidigt som det kan skapa goda relationer med överordnade chefer (Kanter, 1977; Göransson, 2004). Med grunder från Bourdieus (1987) beskrivning av socialt kapital som sociala resurser baserade på kontakter och gruppmedlemskap har Lin (2001) och Broadbridge (2010) som två av många forskare bidragit till utvecklingen av begreppet. Lin (2001) beskriver att socialt kapital bäst förstås genom att studera de processer och mekanismer som finns inbäddade i sociala nätverk.

Lin (2001) och Broadbridge (2010) lyfter förklaringar till varför socialt kapital fungerar i rekryteringssammanhang. Inledningsvis kan information om organisationen fördelaktigt delas via kontakter som personer utan kontakter inte får, vilket kan generera att en kandidat med kontakter har försprång. Vidare kan sociala kontakter med personer i roller gällande rekrytering, informellt vara med och påverka och göra sig hörd kontra personer utan samma kontaktnät. Kontakter kan även fördelaktigt fungera som en social referens när välansedda kontakter går i god för en kandidat, vilket kan skapa erkännande och trovärdighet. Slutligen kan kontakter stärka ett offentligt erkännande och agera inre stöd för den enskilda personen. Genom ett väletablerat socialt kapital kan även kandidater nå ett lånat socialt nätverk, alltså kontakters kontakter (Broadbridge, 2010) Således kan personer med ett större kontaktnät stödjas i möjligheter till karriärutveckling (ibid).

Rinaldi och Salerno (2019) för diskussionen vidare genom att beskriva sociala nätverk som könade eftersom män generellt har högre social status. Det syns särskilt på högre chefspositioner, eftersom kvinnor och män inte kan nyttja sina sociala nätverk med samma förutsättningar (Rinaldi & Salerno, 2019). Det stärks av Göranssons (2004) studie som visar att kvinnor upplever att informella nätverk hindrar dem i karriärutveckling mot högre chefspositioner medan männen skuldbelägger kvinnorna och upplever att de inte söker till de högre positionerna av personliga skäl.

McPherson, Smith-Lovin och Cook (2001) beskriver att när nätverk av olika slag skapas såsom vänskap, arbete, medlemskap och andra typer av relationer, är personlighetsdrag den mest avgörande egenskapen. Författarna konstaterar därav att personliga nätverk ses homogena gällande sociodemografiska, beteendemässiga och intrapersonella egenskaper. McPherson et al. (2001) beskriver även att attraktionen mellan individer med liknande egenskaper är ett välkänt fenomen, vilket delvis kan förklara hur kvinnor och män gynnas olika av nätverk och kontakter. För att lyfta denna diskussion ytterligare kommer nästa stycke att behandla homosocial- och homosexuell reproduktion.

### 2.2.3 Lika väljer lika

För att belysa de faktorer som bidrar till att ledningsgrupper blir homogena introducerar Kanter (1977) begreppet homosocial- och homosexuell reproduktion. Kort definierat innebär homosocial reproduktion att personer har en förmåga att dra sig till personer som liknar en själv, medan homosexuell reproduktion innebär att män reproducerar sig själva genom att välja andra män istället för kvinnor till ledande positioner (Kanter 1977). Homosocial reproduktion i ett

rekryteringssammanhang till högre chefspositioner innebär således att kandidaterna till ledarpositionerna väljs utifrån sociala aspekter, såsom gemensamma intressen som stämmer överens med den existerande ledningen. Kanter (1977) menar att det hela baseras på att cheferna finner en slags trygghet i att omge sig med likasinnade män därför att där kan lojalitet och förtroende skapas. Det gör att cheferna tenderar att noggrant behålla makt och privilegier för de som enligt dem själva "passar in". Wahl et al. (2018) använder Kanters (1977) teori om chefernas beteenden för att beskriva att kommunikation och relationer är väldigt viktigt och utgör stora delar av chefers vardag. Författarna menar vidare att manliga chefer kan känna sig osäkra på hur kvinnor uttrycker sig och kommunicerar. Därav anledningen till att män istället rekryterar män till den inre cirkeln "som de vet har samma språk och som förstår vad som sägs." (Wahl et al. 2018). Även Rinaldi och Salerno (2019) anser att en huvudsaklig faktor till könsgapet är just dragningskraften till personer av samma kön eftersom de i stor utsträckning liknar en själv.

## 3. Metod

---

Följande kapitel avser utförligt beskriva studiens tillvägagångssätt. Först motiveras studiens forskningsdesign följt av en beskrivning om hur datainsamlingen skett. Därefter presenteras hur urvalet av respondenter gjorts genom tre urvalsnivåer samt hur analysarbetet har genomförts. Till sist lyfts ett avsnitt med självreflekterande etiska utmaningar som studien förhållit sig till under arbetsprocessen.

---

### 3.1 Forskningsdesign

Studien utgår från en kvalitativ forskningsdesign för att kunna besvara frågeställningarna med utgångspunkt i subjektivistisk epistemologi, närmare bestämt fenomenologi. En fenomenologisk ansats tar utgångspunkt i upplevelser för att förstå individers livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2014; Bryman, 2018). Det innebär att forskare försöker se saker ur individens egna synvinklar för att förstå hur sociala fenomen upplevs utifrån deras egna perspektiv. Studien har därför genomförts med hjälp av djupintervjuer för att nå förståelse för respondenters egna livsberättelser. Därefter har berättelserna tolkats i förhållande till valda teorier för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Tolkningen är av största vikt i studien eftersom strävan är att förstå både män och kvinnors olika upplevelser för att nå kunskap i frågan. Studien antar också ett genusperspektiv som vanligtvis innebär att forskare studera hur könstillhörigheter skapas, rekonstrueras och förstås (Butler, 2007). Perspektivet antas i den här studien för att problematisera och reflektera över hur kön och genus påverkar människors karriärutveckling. Som tidigare nämnts tas både kvinnor och mäns upplevelser i beaktande eftersom Due Billing (2006) menar det krävs för att genusperspektivet ska bli tillförlitligt. Det resulterar i att studien utgår från en konstruktivistisk ontologi, vilket innebär att människans sociala handlingar konstrueras genom socialt samspel (Bryman, 2018).

Studien har sedan utvecklats genom abduktion, vilket Alvehus (2013) beskriver är ett varierande förhållningssätt mellan teori och empiri. Det gjordes dels för att studien inte skulle formas av en tydlig förförståelse av teori och tidigare forskning som kunde påverka resultaten och dels eftersom studiens syfte var att förstå upplevelser snarare än att finna generaliserbara förklaringar till empirin, vilket underlättades med hjälp av tidigare teorier.

### 3.2 Insamling av empiri

Insamlingen av empiri genomfördes genom semistrukturerade intervjuer med tio respondenter och de varade mellan 50 och 90 minuter vardera och resulterade i totalt 10,5 intervjutimmar. Därtill formulerades en intervjuguide (se bilaga 1) som skulle agera stöd vid intervjutillfällena. Intervjuguiden utformades efter fyra teman; *egen karriärutveckling*, *jämställdhetsarbete inom organisationen*, *synen på andra* och *branschen överlag*. Tematiseringen gjordes för att

säkerställa att frågorna besvarade studiens syfte och forskningsfrågor. Däremot användes ett flexibelt förhållningssätt till intervjuguiden för att låta intervjupersonerna styra samtalet och för att nå deras egna upplevelser och erfarenheter. Rapley (2004) beskriver att just flexibilitet är viktigt dels för att kunna följa upp specifikt intressanta teman som framkommer, dels för att kunna klargöra vissa svar eller motsägelser.

Inledningsvis strävade vi efter personliga möten med respondenterna, eftersom personliga intervjuer anses som det bästa tillvägagångssättet för att skapa förtroende och tillit mellan intervjuare och respondent (Bryman, 2018). Just förtroende och tillit ansågs viktigt i förhållande till ämnet. Däremot genomfördes de flesta intervjuerna via mötesplattformen Teams och endast ett fåtal intervjuer utfördes genom personliga möten på grund av rådande Covid-19 pandemi. Enligt Bryman (2018) finns det inget som tyder på att tillit och förtroende skulle vara svårare att uppnå digitalt än vid personliga intervjuer. Därför ansågs digitala intervjuer även som en möjlighet att lättare nå respondenterna, som på grund av långa avstånd eller restriktioner annars inte kunnat delta i studien.

Varje intervju har spelats in via två smartphones för att säkra ljudkvaliteten, oavsett om intervjun genomfördes personligen eller digitalt. Varje respondents samtycke till inspelning, information om anonymitet genom hela studien samt möjlighet till att avbryta intervjun eller avstå från att besvara frågor delgavs innan intervjun började. Respondenterna fick även frågan om de ville granska och godkänna transkriberingen av sin intervju, då Alvehus (2013) understryker vikten av att intervjupersonerna ska ha sista ordet om hur uttalanden ska registreras. Ingen av respondenterna ansåg det vara nödvändigt att ta del av transkriberingen. Därför uteslöts det momentet.

### 3.3 Urval

Respondenter har valts ut genom ett målstyrt urval i tre olika urvalsnivåer. Ett målstyrt urval betyder att man väljer ut intervjupersoner strategiskt för att få ett relevant bidrag till forskningsfrågorna i studien (Bryman, 2018). Den första urvalsnivån handlar om kontexturval där branschen svensk besöksnäring valdes. I den andra urvalsnivån användes webbsidan largestcompanies.se för att få en överblick över de största företagen i branschen. De största företagen valdes därför att där kan tydligare strukturer och hierarkier ge sig till känna (Wahl & Linghag, 2013), jämfört med i mindre företag. Två olika kategorier inom besöksnäringen valdes för att skildra bredden inom branschen, nämligen nöjesaktiviteter och logi. Det gjordes för att få en trovärdig och nyanserad uppfattning om frågeställningarna från olika typer av företag inom branschen. Att få en bred uppfattning ur en större kontext är något som Collier och Mahoney (1996) anser vara viktigt för kvalitativa studier för att undvika urvalsbias. Kategorierna sorterades var för sig efter företagets omsättning och därefter valdes de största företagen ut. Homogenitet i urvalet återfinns eftersom samtliga valda företag verkar inom besöksnäringen. Samtidigt även heterogenitet eftersom olika typer av företag inom besöksnäringen valdes. De aspekterna beskriver Bryman (2018) som vanligt förekommande vid urvalsstrategier.

I sista urvalsnivån gjordes ett urval av deltagare från valda företag utifrån det Bryman (2018) kallar ett kriteriestyrt urval. Det innebär att respondenterna valdes utifrån ett antal kriterier för att kunna svara på frågeställningarna. Respondenterna skulle för det första jämt representera de olika kategorierna, nöjesaktiviteter och logi. För det andra skulle könsfördelningen på respondenterna till undersökningen vara hälften kvinnor och hälften män, eftersom studiens syfte var att synliggöra, undersöka och identifiera eventuella skillnader i den upplevda jämställdheten. De generella kriterierna för alla respondenter var att de skulle inneha en högre chefsposition, helst inom företagets- eller koncernens ledningsgrupp, besitta flera års erfarenhet från olika positioner samt ha någon typ av karriärutveckling inom besöksnäringen specifikt. Därför att där kan en tydlig karriärutveckling beskrivas där förutsättningarna och tillvägagångssätten förmodas prövats ett flertal gånger. De högre cheferna valdes ut eftersom Boschini (2004) menar att glastaket existerar just på de högsta hierarkiska nivåerna. Det fanns även en strävan att intervjua en man och en kvinna från respektive företag, för att spegla om jämställdhet upplevs lika eller olika mellan könen i samma företag. Strävan realiserades i majoriteten av företagen. Att respondenternas geografiska spridning dessutom sträckte sig över större delar av Sverige, ansågs bidra positivt till studiens tillförlitlighet och heterogenitet. Det ansågs ge en mer varierad representation än om alla respondenter bott i liknande städer och därmed eventuellt haft likartade upplevelser och erfarenheter.

Respondenterna kontaktades initialt via mejl för en intervjufrågan, där även studiens ämne förklarades kort (se bilaga 2). Därefter bokades tid och tillvägagångssätt för intervjun. Respondenterna uppmanades reflektera över tre ämnen inför intervjun, nämligen:

- *Din egen karriärutveckling, med utmaningar och möjligheter*
- *Situationer med ojämställdhet, positiva eller negativa*
- *Kvinnliga och manliga förutsättningar för chefspositioner inom branschen.*

Det gjordes eftersom ämnet upplevd jämställdhet kan vara svårt att spontant reflektera över utan förberedelse och eftertanke. Somliga respondenter kontaktades även via telefon eller sms för påminnelse. Totalt kontaktades 20 personer och 14 svarade. Det resulterade i att tio personer deltog i studien med en jämn representation av kvinnor och män, med i snitt tio års branscherfarenhet. De fyra bortfallen förklaras genom att de tillfrågade uppgav sig ha tidsbrist och resterande sex personer svarade inte alls och vidare kontaktuppgifter för samtal eller sms inte kunde hittas.

### 3.4 Analysmetod

För att hantera och analysera det insamlade materialet har studiens arbetsprocess förhållit sig till tre problem som Rennstam och Wästerfors (2015) menar att alla forskare och studenter som genomför kvalitativa studier möter, nämligen kaos-, representations- och auktoritetsproblemet. Kaosproblemet innebär svårigheter med att hålla struktur på ett stort och omfattande material (ibid.). För att minska problematiken transkriberades varje intervju omgående för att få struktur. Då vi var två författare till uppsatsen och därmed två personer som transkriberade intervjuerna, bestämdes det tidigt hur intervjuerna skulle skrivas ut. De skrevs ut ordagrant och detaljerat innehållande pauser, reaktioner och upprepningar, för att tydliggöra förståelse för



respondenternas upplevelser och livsberättelser. Att intervjuerna skrivs ut på samma sätt menar Kvale och Brinkman (2014) är viktigt för senare jämförbarhet. Med hänvisning till Rennstam och Wästerfors (2015) argumentation om att lära känna materialet har vi lyssnat på inspelningarna vid olika tillfällen och kommenterat transkriberingarna som en början till analysarbetet. För att sedan skapa mer struktur i materialet har transkriberingsutskriften tematiserats och färgkodats. Kodning av empiri är ett bra sätt för att inventera i det insamlade materialet och på så sätt hitta djup, göra materialet lättillgängligt under skrivprocessen och därmed lyfta respondenternas upplevelser (Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019). Studien utgick från de teman som förekom mest frekvent under intervjuerna.

Tematiseringen resulterade i övergripande teman som därefter genomgick en kategorisk reducering enligt Rennstam och Wästerfors (2015) beskrivelser. Reduceringen genomfördes för att förhålla studien till representationsproblemet. Problemet innebär att hela de insamlade materialet från en undersökning inte kan återges och presenteras i den färdiga studien (Rennstam & Wästerfors, 2015). För den här studien innebär det att en del teman sorterades bort för att lämna utrymme till teman som gav mer förståelse för frågeställningarna. Det resulterade därmed i fyra nya teman, de som nu återfinns i kapitel 4. Analys.

Det sista problemet, auktoritetsproblemet, menar Rennstam och Wästerfors (2015) innebär att bemöta svårigheter att hävda sin egen studie till tidigare etablerad forskning. Här argumenteras studiens betydelse genom två argument. Först identifierades en kunskapslucka som behövde fyllas. För att bidra till att fylla luckan har vi använt tidigare forskning med teoretiska perspektiv som nyanserats och kritiskt använts i förhållande till intervjuerna. För det andra, är studien kvalitativ vilket gör att den inte kan beskriva ett helt samhälles uppfattningar. Däremot lyfts tio högre chefs uppfattningar om jämställdhet i studien, därav blir representationen inte generaliserbar men ändå representativ i en förståelse för hur jämställdhet i verkligheten kan upplevas.

Under hela analysarbetet av det empiriska materialet har Gubrium och Holsteins (1997) analysverktyg *analytic bracketing* använts. Det innebär att under analysarbetet skifta mellan vad som sägs och hur det sägs av respondenterna. På så sätt går det att förstå samspelet mellan den verklighet respondenterna befinner sig i samt hur den representeras genom deras berättelser. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att genom *analytic bracketing* går det att återge och förstå både den enskilda aktören och omgivande strukturer.

### 3.5 Etiska och metodologiska utmaningar

Under studiens utformning kunde vissa utmaningar identifieras. För det första utgick studien från ett målstyrt urval där respondenter högt upp i besöksnäringens hierarkier undersöktes. Där upptäcktes viss utmaning då några respondenter var tydligt pålästa om ämnet och hade även deltagit i tidigare mediasammanhang gällande jämställdhet samt att flertalet av cheferna upplevdes vilja "svara rätt" på frågorna. Det antogs bero på att jämställdhet anses som något eftersträvänt ur ett varumärkesperspektiv. Kvale och Brinkmann (2014) skriver att experter som är vana att bli intervjuade kan ha förberett samtalspår igenom vilka de kan förmedla sina

åsikter på ett tryggt sätt. Författarna menar att provokation kan göra att experterna då kommer till nya insikter (ibid.). En del av respondenterna medgav sådana insikter efter intervjun, utan provokation. Ett tolkande förhållningssätt blir än en gång viktigt för att förstå upplevelse, trots medietränade respondenter.

För det andra är jämställdhet ett omdiskuterat ämne och många har idag positiva inställningar till ämnet och det prioriteras högt av flertalet företag. Likväl menar Wahl et al. (2018) att hårt laddade åsikter om feminism kan ha skapat och skapar fortfarande motstånd, något som drabbar feminismens utveckling. Motståndet kan även drabba ämnet jämställdhet trots att begreppen inte går att likställas helt. Det är därför viktigt att tydliggöra att forskning, så väl som den här studien, utgår från strukturer och inte individuella agerande för att ta avstånd från anklagelser och skuldbeläggning av en viss grupp människor. På grund av att ämnet kan vara laddat, både politiskt och strategiskt har vi valt att klassa det som ett känsligt ämne. Därför har även respondenterna anonymiserats längs hela processen. Dels för att stärka konfidentialiteten och dels för att få respondenterna att känna sig trygga med att berätta om personliga erfarenheter utan att på något sätt ta personlig eller organisatorisk skada. Det är i linje med det Bryman (2018) lyfter som ett forskningsetiskt ramverk, där studier inte ska orsaka skada.

För det tredje belyser Wahl et al. (2018) även vikten av den feministiska paradoxen i den här typen av forskning. Det innebär att feminismen bidrar till att återskapa könsskillnader i försök att upphäva dem. Dessa tankar har vi ständigt förhållit oss till under arbetets gång. Vår tro är att en sån övervägning blir extra viktigt för oss, eftersom vi, studiens författare, är kvinnor med egna upplevelser och erfarenheter inom ämnet, som vill undersöka både kvinnor och män utan förutfattade meningar.

## 4. Analys

---

Följande kapitel redovisar resultaten från intervjuerna som sedan tolkas med hjälp av tidigare teorier. Resultaten framställs genom sammanfattande berättelser och citat, som medvetet utformats som blockcitat för förtydligande. Avsnitt 4.1 ämnar besvara studiens båda frågeställningar, genom att jämföra jämställdhetsupplevelser från förr med nu samt beskriva vilka troliga faktorer förändringen beror på. Avsnitt 4.2 behandlar studiens första frågeställning genom att belysa hinder i förhållande till rekrytering som påverkar män och kvinnors möjligheter till karriärutveckling i besöksnäringen. Avsnitt 4.3 svarar på studiens båda frågeställningar genom att analysera hur kvinnor upplevs förhålla sig till manliga normer, mer än tvärtom. Avslutningsvis behandlar avsnitt 4.4 studiens första frågeställning genom att studera hur möjligheterna påverkas genom att kvinnor och män kan dra olika nytta av sina sociala kontakter och nätverk.

---

### 4.1 Jämställt idag? Men absolut inte då

Under intervjuerna framkommer det att studiens respondenter upplever stora skillnader vad gäller jämställdhet idag jämfört med hur det såg ut tidigare. Det upplevs även stora skillnader idag mot hur det var för bara ett fåtal år sedan. Alla respondenter kan ge exempel på situationer där kvinnor blivit utsatta för någon form av diskriminering eller särbehandling men ingen av respondenterna kan ge exempel på en situation där män utsatts. Som svar på frågan om upplevda hinder i respondenternas karriär beskriver kvinnliga respondenter tidigare upplevelser där de inte blivit lyssnade på, inte tagits på allvar i olika arbetsområden eller blivit nedvärderade med fraserna "flicka lilla" eller "lilla gumman". En av de manliga respondenterna beskriver att det tidigare var ett typiskt drag hos äldre män på högre chefspositioner för att visa på existerande hierarki. Dock är det något som kvinnorna nu menar inte sker i samma utsträckning. På samma fråga svarar männen fundersamt om det syftas på situationer där de inte fått sin vilja igenom. I och med att kvinnorna har exempel på faktiska hinder och männen endast svarar att deras vilja inte realiserats, visar det att kvinnorna och männen faktiskt har mött olika hinder under karriären. Uttalandena bekräftar Hatch (2018) resonemang, att kvinnors arbete tidigare nedvärderas eller åtminstone inte värderas lika högt som männens, vilket författaren menar är en anledning till att kvinnor hålls borta från inflytande och makt. Erfarenheterna kan även tyda på Berrys (2014) antaganden om att kategoriseringen av människor med lika sociala tillhörigheter ser efter varandra. Genom att nedvärdera kvinnorna med uttalanden som "flicka lilla" och "lilla gumman" har männen i detta fall tydligt differentierat sig från en annan social kategori, kvinnorna. Kvinnorna har här fått en annan social status, vilket är en handling Berry (2014) menar resulterar i ojämställda arbetsplatser. Respondenternas tydliga uttalanden om att det inte sker på samma sätt idag, tyder på skillnader mellan då och nu.

Vidare uttrycker flera av respondenterna att kommunikation och företagskulturer har blivit mer transparenta idag, vilket de ser som ett kvitto på att jämställdhetsarbetet går framåt. En respondent menar att frågorna kring jämställdhet och diskriminering aldrig kommer att ta slut eftersom vi lever i ett samhälle som ständigt förändras. Respondenten uttrycker sedan:

(...) jag tror att den stora skillnaden är att män hajar inte hur ojämnt det har varit.

*Respondent 10, man*

Citatet ger ytterligare förståelse för att det finns skillnader i jämställdhetsarbetet från förr till idag då respondenten beskriver det som ett tidigare fenomen, inte som ett nuvarande. Citatet indikerar även att det nu finns en ökad kunskap om jämställdhetsfrågor, eftersom respondenten själv är en man som nu påstår sig förstå hur ojämnt det har varit tidigare. Mannens medvetenhet tyder på liknande tendenser som skillnaderna i manliga företagsledares uttalanden i Statens Offentliga Utredningar. I SOU (1994:3) härleds anledningarna till det låga antalet kvinnor på chefspositioner till kvinnorna själva, medan det i SOU (2014:80) beskriver att det är strukturer som orsakar ojämn könsfördelning på chefspositioner. Det kan därför förstås som att medvetenheten om jämställdhetsproblematiken är i förändring.

### *Offentliga debatter och lagkrav som motor?*

Flera av respondenterna lyfter att offentliga debatter som äger rum gör att jämställdhetsarbetet går framåt. Ett återkommande ämne under intervjuerna är #metoo-rörelsen som för några år sedan utbildade och utvecklade samhället. En respondent beskriver rörelsen som en konkret möjlighet.

(...) det här är ganska svåra grejer, det finns ju arv och traditioner i besöksnäringen och sånt där, det är inte lätt att alltid bryta upp det men då kommer ju alltid möjligheterna när man har såna här tydliga händelser [#metoo], det blir väldigt konkret.

*Respondent 10, man*

Genom citatet förstås det finnas mycket arv och traditioner i besöksnäringen som är svåra att bryta. Det förstås som att uppmärksamheten kring jämställdhet har öppnat upp för ökad medvetenhet. Det kan således konstateras en ökad medvetenhet i samhället idag, även i detta citat, men det kan också spåras kvarliggande hierarkiska strukturer från förr då organisationernas ledningar endast bestod av män. Respondentens uttalande går därmed att jämföra med vad Kanter (1977) benämner som maktstrukturen. Det innebär traditioner där endast män utgör de högsta chefspositionerna som sedan ärvs neråt i företaget främst av manliga ledare, vilket gör mönstren svåra att bryta. De traditioner som respondenten beskriver tyder på att endast män funnits på toppen och att det först nu blivit framträdande och tydligt i samband med #metoo-rörelsen och andra liknande samhällsdebatter. Maktstrukturen kan därför ses som ett motstånd som respondenten ser att kvinnor mött. Det strider mot Due Billings (2006) resonemang att det inte finns motstånd mot kvinnor högre upp i företagshierarkier, utan att det snarare är kvinnor själva som inte finner ledarpositioner attraktiva eftersom de ofta har ett större ansvar för familjen. Resonemanget förkastas ytterligare då inte en enda av respondenterna beskriver att familjelivet

är ett hinder för karriären. I de fåtal fall familjelivet lyfts under intervjuerna beskrivs föräldraledigheten som bidragande faktor till nya personliga insikter som i sin tur genererat karriärutveckling.

I samband med offentliga debatter diskuteras även lagkrav och policys som växt fram under åren. Respondenterna är medvetna om Diskrimineringslagen 13§ (SFS 2008:567) som kräver att det ska finnas jämställdhetsplaner i företagens årsredovisningar. Däremot nämns skrifterna som "hyllvärmare" eftersom företagen endast arbetar med dessa vid större incidenter och inte kontinuerligt. En manlig respondent uttrycker det under en intervju likt följande:

(...) alltså vi är ett börsnoterat bolag och då finns det ju massa regler och lagar alltså code of conduct, vi måste ha jämställdhetspolicys och andra delar i organisationen. Det, det är så himla lätt att sånt bara blir hyllvärmare liksom, öh man skriver ner det här en gång för alla och så finns det där och då tänker man att nu behöver vi inte jobba med det här mer (...).

*Respondent 4, man*

Utifrån citatet blir en tolkning att lagkrav och jämställdhetspolicys uppfylls men att aktivt arbete med förändring kan förbättras. Det kan således konstateras att lagkraven, samhällsdebatterna och policys gör mycket för utvecklingen av jämställda arbetsplatser, men inte allt. Fagerfjäll (2003) för ett liknande resonemang men uttrycker det istället för "kosmetika" eftersom företag inte prioriterar välformulerade jämställdhetsplaner framför vardagligt arbete. Fagerfjäll (2003) beskriver att det finns en felaktig uppfattning om att lagen finns till för att vara politiker till lags, istället för att se de fördelar jämställdhet skapar.

### *Tvetydiga svar*

På frågan om respondenterna upplever att besöksnäringen är jämställd idag så råder det delade meningar. Några respondenter svarar vid första anblick att de upplever branschen jämställd och att det kan vara unikt för besöksnäringen, medan andra respondenter inte upplever det på samma sätt. Däremot konstaterar alla respondenter längre in i intervjuerna att det fortfarande är män som sitter på de allra högsta chefspositionerna. Därmed beskrivs en upplevelse om att det ännu inte är helt jämställt. Respondenterna skiftar alltså något i sina uttalanden om upplevelsena kring jämställdhet och det kan tolkas som att respondenterna vill tro att män och kvinnor har samma möjligheter att göra karriär, men anser att det finns en diskrepans mellan verkligheten och önskat utfall. Både männen och kvinnorna upplever att det fortfarande finns gamla strukturer och könsroller som hindrar kvinnorna att klättra upp i hierarkierna. Från respondenterna framkommer det tankar om att det dels beror på att just dessa strukturer från hur det såg ut förr fortsatt finns och dels att kvinnorna ännu inte riktigt hunnit klättra så pass långt upp i hierarkierna eftersom de nyligen börjat våga tro mer på sig själva.

Respondenterna beskriver att det finns en del könstypiska yrkesroller i besöksnäringen, där kvinnor främst arbetar med personalfrågor, i receptioner och på städavdelningar medan männen är kockar, mekaniker och arbetar mer på operativa avdelningar. Därför antyder respondenternas beskrivningar på det tidigare studier framhäver, att kvinnor ofta väljer yrkesroller där det får

användning av sina mjuka egenskaper medan män väljer resultatorienterade yrkesroller (Fagerfjäll, 2003; Boschini, 2004; Due Billing, 2006). Respondenternas beskrivningar av hur kvinnor och män väljer olika yrken indikerar på att det i vissa fall finns spår av Kanter (1977) möjlighetsstruktur som begränsar chansen till organisationernas toppskikt. Boschini (2004) menar att främst kvinnornas val av yrkesroller oftast har så kallade glasväggar, som här likställs med möjlighetsstrukturen. Däremot upplever respondenterna att dessa könstypiska yrkesroller redan nu håller på att blekna, då mer kvinnorelaterade jobb får in män och vice versa. Därför kan det konstateras att möjlighetsstrukturen fortfarande kan utgöra ett hinder till karriärutveckling, men inte bara för kvinnor, utan för alla som väljer yrkesroller med glasväggar, som Kanter (1977) kallar *dead end jobs*.

Ett annat hinder respondenterna lyfter, som även tidigare forskning framhåvt som ett hinder för kvinnor till karriärutveckling, är att män rekryterar män och därför sker det få förändringar upp i organisationstopparna. Med andra ord anser flera respondenter, både kvinnor och män, att det finns dolda barriärer som fortfarande hindrar kvinnorna att ta sig allra högst upp i hierarkierna. Det framkommer i följande citat:

(...) där det har vart en ledningsgrupp som har vart gubbar och så har det vart tjejer next under liksom. Jag har aldrig upplevt att eeh ... Det har varit nåt problem med det. (...) Sen är jag själv gubbe också.

*Respondent 3, man*

Det är så, det är inte en slump att det sitter gubbar i dom flesta styrelser, för att gubbar rekryterar gubbar, oftast.

*Respondent 1, kvinna*

Det respondenterna uttrycker kan därför konstateras stämma överens med tidigare studier att det finns kvarliggande strukturer i form av arv och traditioner som motsätter jämställdhet mellan könen på de högre chefspositionerna (Kanter, 1977; Fagerfjäll, 2003; Due Billing, 2006; Bulgur & Bal, 2020). Trots att respondenterna vill tro att alla har samma förutsättningar till karriärutveckling så kan det tydas en viss medvetenhet om att så inte är fallet, eftersom "gubbar rekryterar gubbar". Utifrån respondenternas uttalanden ovan kan det anas att det finns skillnader i möjligheter och förutsättningar som möter män och kvinnor i karriärutvecklingen. Det går därmed att tolka en viss tvetydighet bland respondenterna om hur effektivt Diskrimineringslagen och företagets egen insats inom besöksnäringen fungerar och spelar en aktiv roll i det dagliga arbetslivet.

## 4.2 "Man kan inte ha 11 Zlatan på planen"

Respondenterna är överens om att jämställdhet är eftersträvansvärt. Det framkommer uppfattningar om att det är positivt med blandade grupper eftersom de genererar bättre dynamik och harmoni. I sammanhanget nämns även differentierande åldrar och etniciteter som något eftersträvansvärt. Två manliga respondenter uttryckte det exakt lika: "Man kan inte ha 11 Zlatan på planen". Respondenterna antyder att det blir en annorlunda jargong i grupper om det finns en

balans mellan könen. En av de kvinnliga respondenterna menar att i en ledningsgrupp med bara kvinnor kan det bli "mycket snack och lite verkstad", samtidigt som en grupp med bara män också kan innebära "katastrof". En av de manliga respondenterna ansåg även att en mix av manligt och kvinnligt ger mer perspektiv och gör att företaget kan leverera bättre upplevelser både mot gäster och medarbetare. Det kan därför förstås som att respondenterna finner samma konkurrensfördelar med jämställdhet som belyses av Boschini (2004) och Fagerfjäll (2003). Författarna uttrycker att mångfald mellan könen på chefspositioner är viktigt för företags konkurrenskraft och överlevnad eftersom blandade grupper har visat sig fungera effektivare då de blir mer anpassningsbara till marknadsförändringar. Däremot går det att konstatera att det verkliga utfallet inte alltid resulterar i jämställda grupper. Därför att när respondenterna ombads reflektera över hur det såg ut i deras ledningsgrupper och styrelser samt hur de senaste rekryteringarna sett ut, visar det sig att antalet icke jämställda grupper var fler än antalet jämställda. Några av respondenterna inser att de själva rekryterat fler av samma kön som sig själv än vad de rekryterat det motsatta könet. Vidare uttrycker en av kvinnorna att hon bestämt sig för att bara rekommendera kvinnor för att göra skillnad.

(...) Och då har jag för några år sedan bestämt mig för att jag ska bara rekommendera andra kvinnor. För att det är det.. Det är liksom ett sätt att påverka.

*Respondent 5, kvinna*

Citatet tyder dels på att det finns en ojämn könsrelaterad problematik eftersom det verkar vara något kvinnan upplever att hon behöver lösa och dels på en vilja till det Kanter (1977) kallar homosexuell reproduktion, där personer tenderar att rekrytera av samma kön. I Kanters (1977) beskrivning handlar homosexuell reproduktion om att män rekryterar män, men i det här fallet kan det ses att det även är något som förekommer bland kvinnor. I nedanstående citat nämner en annan respondent att rekrytering av personer som liknar en själv eventuellt sker oftare än vad man själv vill erkänna och att det kanske inte är det bästa för företaget.

(...) Jag kan tänka mig det att man letar efter såna som man klickar med själv liksom. Så det är. Det kan nog vara negativ för ett företags utveckling att man inte vågar så att säga ta några nya.

*Respondent 3, man*

Det går därmed utifrån citatet att tyda en upplevelse om att det är lättare att rekrytera personer som är lik en själv. Det tolkas utgöra ytterligare ett hinder för främst kvinnor eftersom studien visar att män fortfarande sitter på de högsta chefspositionerna och har sista beslutsfattandet. Det tyder på att Kanters (1977) teori om en existerande maktstruktur, där traditioner och arv med män i toppen fortsättningsvis är en struktur som undergräver jämställdhet. Vidare syns en uppfattning om att det finns en rädsla att gå utanför ramen genom att tänka nytt vid rekrytering istället för att vara bekväm och välja en likasinnad ersättare. Det går därför att konstatera förekomsten av att lika väljer lika, vilket indikerar på Kanters (1977) begrepp homosocial reproduktion som en faktor till de delvis homogena ledningsgrupperna. Kanter (1977) menar att manliga chefer finner trygghet i att inrama sin närmsta arbetsgrupp med likasinnade män för att skapa förtroende och lojalitet, vilket resulterar i att männen innehar makten och privilegierar dem som anses passa in i deras sociala krets. I det här fallet specificeras homosocial reproduktion till homosexuell reproduktion då män väljer män. Det är ett resonemang som styrks av tidigare

forskning som anser att minskad mångfald i många avseenden beror på att rekryteringen tenderar att ske genom homosocial- och homosexuell reproduktion och så även könsgapet på grund av dragningskraften till personer av samma kön som påminner om en själv (Kanter, 1977; Grafström et al., 2017; Rinaldi & Salerno, 2019). Något som följande citat tyder på:

(...) man är en gubbe, man är väl lite grann inriktad så att säga på att eeh.. kanske... lättare att prata med killar eller gubbar liksom.

*Respondent 3, man*

Att lika väljer lika blir tydligt i uttalandet ovan där även kommunikationen och relationen mellan likasinnade upplevs lättare. Det går att jämföras med Wahls et al. (2018) antagande om att kommunikation och relationer är viktiga för chefer eftersom det utgör en stor del av chefernas vardag. Liknande citatet, antyder Wahl et al. (2018) att manliga chefer känner sig osäkra i hur kvinnor kommunicerar och uttrycker sig, att det finns en upplevelse om att kvinnor och män inte kommunicerar på samma sätt. Resonemanget kan förstås som grunden till homosexuell reproduktion, eftersom relationer och kommunikation ses som avgörande i chefernas inre cirkel (ibid.).

### *Hjälpa eller stjälpa?*

För att råda bukt på det vanligt förekommande problemet med homogena arbetsgrupper ombads respondenterna fundera på hur de ser på könskvotering som en strategi för att uppnå jämställda lednings- och styrelsegrupper. Varav starka åsikter framkom, vilket visas genom följande citat:

Inte kvoterat. Inte kvoterat (...) Vi kommer aldrig kvotera, det kommer vi inte göra.

*Respondent 1, kvinna*

Kvotering är ett måste inom vissa branscher, men vi har inget behov av det.

*Respondent 6, man*

Men då, jag tror ju inte på det här med kvotering, men däremot så kan jag ibland tycka att kvotering måste till bara för att få till en förändring.

*Respondent 4, man*

Citatet tyder på en negativ bild av könskvotering. Ytterligare ett uttalande tyder på samma åsikt, men önskar att rekrytering baserad kompetens och värderingar borde vara tillräckligt. Respondenten uttrycker det likt följande:

(...) Högst personligt så tycker jag att det är tråkigt när man kommer till...eh. Sådana situationer att man måste kvotera nått. Oavsett vad det är frågan om. det är liksom ett underkännande till att man inte kan ta tag i själva frågeställningen (...) det blir liksom tråkigt. Samtidigt förstår jag ju varför man gör det. För att man vill få upp farten och se till att det blir liksom en bättre balans (...) man önskar ju hellre att det vore viktiga grejer som värderingar och kompetens, de borde ju liksom vara en tillräckligt stark möjliggörare för att bli bra balanser.

*Respondent 10, man*



Respondenternas svar indikerar att det kan vara en effektiv strategi för att råda bukt på problemet med ojämställdhet och jämna ut fördelningen mellan män och kvinnor på högre befattningar. Däremot menar många av respondenterna att det inte behövs i just deras organisation. Respondenternas funderingar kring könskvotering går att jämföras med det Mölders et al. (2018) diskuterar om könskvotering som en omdebatterad strategi för att stödja kvinnor i karriärutvecklingen. Det kan tolkas råda en negativ attityd inför könskvotering bland respondenterna då de ansåg att det inte var något som behövdes hos dem och att det känns tråkigt att behöva ta till den strategin. Mölders et al. (2018) menar att kvinnor som lyckats bryta sig loss från könsstereotyperna och tagit sig till toppen inte vill associeras med könskvotering. Från intervjuerna framgår det en viss rädsla att kvinnors kompetens kan ifrågasättas om kvinnor ska kvoterats till höga chefspositioner istället för att väljas på grund av kompetens och erfarenheter. Det gör att respondenternas attityder till könskvotering kan konstateras gå i linje med Mölders et al. (2018) resonemang om att kvinnor kan känna sig hotade i den egna karriärutvecklingen på grund av könskvotering.

En av kvinnorna som också upplever könskvotering som tråkigt berättar istället att företaget infört en regel, att en kvinna och en man måste finnas i slutet av varje rekryteringsprocess oavsett tjänst. Hon tydliggör att det inte handlar om kvotering utan att det snarare är ett sätt att bredda urvalet och tvinga fram nytänkande. Hon tillsammans med andra respondenter menar att det i slutändan ska vara kandidaters kompetens och erfarenheter som avgör vem som tillsätts en tjänst, inte kön. Vikten av kompetens i förhållande till kön uttrycks av fler respondenter genom följande citat:

(...) sen om det finns hos en kvinna eller man, det är inte det viktiga, utan det är liksom.. egenskaper man söker.

*Respondent 8, kvinna*

Nä alltså kompetensen är viktigare. Sen kan det vara så, är två lika bra. Då kanske man väljer den kvinnliga för att det ska bli rätt. Men kompetensen är ju det viktigaste, alla dagar i veckan.

*Respondent 1, kvinna*

Det senare citatet indikerar att om det står mellan en kvinnlig och en manlig kandidat med likvärdiga kompetenser och erfarenheter så kan kvinnan med fördel väljas för att få in fler kvinnor i företaget. Det kan därför tolkas som att en typ av könskvotering förekommer, men att man inte vill kännas vid begreppet. Det kan även tolkas som att det återigen finns en könsproblematik där kvinnor är i underläge eftersom respondenten uttrycker att kvinnor kan väljas för att det ska bli rätt. SOU (1994:3) lyfter då en högst relevant frågeställning, om företag verkligen är så pass könsneutrala vid rekrytering som de utger sig att vara. SOU (1994:3) menar då att kvinnors faktiska underrepresentation i så fall måste innebära att kvinnor är inkompetenta, eftersom männen fortfarande besitter det högsta chefspositionerna.

Intervjuerna visar inga upplevelser att kvinnor skulle vara inkompetenta, utan däremot mer försiktiga. Det som då blir intressant att lyfta är Boschinis (2004) studie som visar att kvinnor oftast presterar bättre än män på olika uppmätta chefsförmågor och Carvalhos et al. (2018) resonemang att kvinnor oftare behöver bevisa sin kompetens med utbildning medan mäns

kompetenser inte ifrågasätts i samma utsträckning. Undersökningen kan inte indikera att kvinnor skulle vara bättre chefer än män. Det som undersökningen kan konstatera är att männen och kvinnorna har liknande utbildning, både till utbildningsnivå och till antalet personer som har utbildat sig på eftergymnasial nivå. Därför stödjer inte undersökningen att kvinnor är mer beroende av utbildning än män för att rekryteras in till en högre chefsposition. Intervjusvaren kan även avfärda Fagerfjälls (2003) teori att kvinnor ofta har högre utbildning än män.

### 4.3 “Snubbinnor”

Under intervjuerna framkommer det från både kvinnor och män att det råder hårt klimat på ledande positioner som högre chefer behöver anpassa sig till. Det framkommer även att klimatet inte är för alla, då vissa inte kan hantera det på rätt sätt. Tre respondenter beskriver liknande fenomen på olika sätt:

Man kan ju också se att kvinnorna som har tagit sig uppåt .. är kanske lite mer typiska. Har kanske lite mansprofil om ni förstår vad jag menar. Alltså det går inte att vara helt.. Ja du måste ta för dig liksom.

*Respondent 7, kvinna*

(...) vi tjejer behöver också vara jävligt tuffa och liksom inte ehm, (...) Men det handlar ju mycket om att unga tjejer, att man, det finns inga limits. Sen finns det, det är tufft många gånger, men det är lite hur man hanterar det själv, bara torka snoret och köra på.

*Respondent 5, kvinna*

Jag tycker på nåt sätt kvinnor som, som eh, kommer upp i lite högre positioner som får tyvärr alltför mycket manliga drag. Så att dom tar för sig också på ett sätt som. Äee, jag vet inte om det är manligt och kvinnligt men det är väl ändå mer.. mer så att säga vanligt bland män det är väl bara för att män är oftare högre chefer också kanske.

*Respondent 3, man*

Genom citaten ovan kan det konstateras att respondenterna upplever att för att passa in i klimatet måste man ta för sig, vara tufft och köra på. De hårda och tuffa dragen beskrivs i citaten som manliga drag och att kvinnor som tagit sig till högre ledande befattningar har anammat de “manliga egenskaperna” för att passa in i det rådande klimatet. Därav väljer en respondent att kalla “manliga kvinnor” för “snubbinnor”. Liknande mönster visas även i en annan mer tekniskt krävande yrkesgrupp. Där beskriver en respondent att en kvinna och tolv män arbetar tillsammans. Kvinnan beskrivs som mer hårdhudad eftersom hon har vant sig vid en förekommande “manlig” jargong. Kvinnor ses i dessa fall som underrepresenterade till antal och kan därför förstås genom Kanters (1977) frekvensstruktur, där kvinnor ses som tokens. Från citaten kan det tolkas som att kvinnorna förekommer mindre frekvent på högre chefspositioner och blir därför enligt Wahl och Linghag (2013) avvikande från det normala, männen. Genom respondenternas beskrivningar kan det förstås att typer av manliga egenskaper tros behövas för att minska det avvikande och för att hantera det hårda klimatet som medföljer när man kommer högre upp i företagets hierarki. Det liknar Mooneys (2020) resonemang om att manliga profiler och beteende oftast används som utgångspunkt för hur en chef bör agera. Även Mooneys (2020)

teori om att kvinnor inte bedöms självständigt, utan alltid i förhållande till män kan bekräftas med hjälp av citaten. Respondenterna bekräftar därför även Due Billings (2006) påstående om att ledarskap historiskt och traditionellt sett har en maskulin image. Det bekräftas än tydligare genom följande citat:

(...) men män upplever jag att kan skaka av sig mera och jag brukar ju i mitt ledarskap när jag coachar människor så då brukar jag liksom säga såhär ibland men var lite mera man.

*Respondent 5, kvinna*

Det kan tolkas som att en del respondenter, både män och kvinnor, upplever att kvinnor på högre positioner har anpassat sig till ett hårt klimat och tagit efter manliga egenskaper för att passa in i arbetslivet som högre chef.

Att klimatet är hårt och inte passar alla, framgår ytterligare när några av de intervjuade kvinnorna beskriver sig själva som hårda eller tuffa. De kvinnliga respondenterna fick sedan beskriva varför de tror att de är tuffare än vad de ser att andra kvinnor är. Då beskrivs barndomen och uppväxten som faktorer som format deras personligheter och egenskaper. En kvinnlig respondent beskriver hennes uppväxt och fostran som lite tuffare och inte så "tjejig", eftersom hon fick "mecka med motorer" och liknande som liten. Kvinnan beskriver att hennes far har haft en stor inverkan på henne och att hon förstår det som att hennes tuffhet kommer från hennes barndom. En annan kvinnlig respondent menar att hennes tuffhet kommer från att hon är storasyster och att hon alltid haft ett häftigt humör. Respondenterna menar att dessa faktorer har gjort avtryck på deras personligheter från tidig ålder. Det gör att kvinnornas bakgrund kan förstås utifrån ett socialiseringsperspektiv, där de inte har socialiserats efter ett typiskt kvinnligt genus som Butler (2007) beskriver. Istället för att kvinnorna har begränsats och socialiserats till typiska könsroller som empatiska och omhändertagande som Fagerfjäll (2003) beskriver, förstås det som att kvinnorna även fått med sig egenskaper och tillåtits till aktiviteter som Due Billing (2006) menar att pojkar socialiseras med. Egenskaper som nu verkar passande för de typiska chefsrollerna som utgår utifrån manliga ideal. Därav tolkas det att sociala interaktioner och könade socialiseringsprocesser som vanligen kopplas till ett manligt biologiskt kön (Butler, 2007; Evertsson, 2016) kan gynna även kvinnor gällande karriärutveckling till chefsbefattningar. Därmed bekräftas även Due Billings (2006) idé att kvinnor behöver anpassa sig efter ett försprång som män enligt socialiseringsteorin redan har med sig från barndomen. Respondenternas upplevelser stämmer även med den studie som Due Billing (2006) beskriver, där amerikanska toppchefer som är kvinnor uppfostras som söner av sina fäder. Enligt resonemanget kan det konstateras att män har en fördel kontra kvinnorna gällande karriärmöjligheter som baseras på deras kön.

### *Det handlar om spelregler*

I motsättning till ovanstående resonemang, väljer andra respondenter att inte beskriva behövda egenskaper som typiskt manliga. De menar istället att det handlar om att anpassa sig och anta egenskaper som man behöver för att kunna sitta på en högre chefsposition, vilket framkommer i nedanstående citat:

Ehm, det är tufft när man kommer, det är tufft i besöksnäringen som i alla näringar och speciellt att komma upp på en viss nivå så kan du ju inte.. Herregud det är ju inte, ehm vi dricker ju inte kaffe och äter tårta liksom så (...)

*Respondent 5, kvinna*

Det tyder på att respondenten menar att det är tufft att arbeta på höga chefspositioner oavsett bransch. Liknande resonemang förekommer vid flera intervjuer där respondenter beskriver att som chef oavsett kön, i dessa positioner måste kunna "spela smart" och besitta en förmåga att välja sina strider. De menar att man måste kunna läsa av ett rum eller en situation för att veta när det är rätt läge att ta upp en specifik sakfråga. En av de kvinnliga respondenterna ombads reflektera om alla i hennes ledningsgrupp förhöll sig till det på samma sätt. Till en början svarar hon att det är det som krävs för att en ska kunna skapa relationer med människor omkring sig, få förtroende och för att kunna bli långvarig på en position. Därefter ändras hennes svar till att inte alla i hennes ledningsgrupp tvingas använda den här "smartheten". Respondenten uttrycker att det finns en man som inte kan hantera det sociala spelet men fortfarande har en ledande position och ingår i företagens ledningsgrupp. Intervjuset kan analyseras från flera perspektiv. Först, som att kvinnan i fråga känner att hon måste anpassa sig till en "smarthet" för att förtjäna förtroende i sin ledningsgrupp. Något mannen inte tycks behöva förhålla sig till på samma sätt. I förhållande till Gaustad och Raknes (2015) studie som resulterade i att kvinnor och män omedvetet bedöms olika hårt, tyder det på att män och kvinnor har bedömts olika även i den här situationen. Om så är fallet, att mannen har förtroende hos kollegor trots att han tillåts hantera relationer annorlunda och godtas undgå "smarthet" på ett sätt som kvinnan indikerar att hon inte kan göra, tyder det på att mannen och kvinnan bedöms och därmed behandlas på olika sätt. Om Kanters (1977) teori om att kvinnor ses som avvikande tokens läggs till, så avslutas resonemanget i att kvinnans agerande blir mer synligt och därmed drar till sig mer uppmärksamhet än vad mannens agerande gör. Det ger ytterligare förståelse för Hatch (2018) konstaterande, att om det är socialt konstruerade uppfattningar som nedvärderar kvinnors arbete, så är det dags att dessa förändras. Därav har en dold och eventuellt en omedveten barriär identifieras, att kvinnor och män bedöms olika och därmed påverkar deras möjligheter till karriärutveckling på olika sätt.

#### 4.4 Vikten av det sociala

I början av intervjuerna ombads vardera respondent sammanfatta sin egen karriärutveckling samt hur personen avancerat till sin nuvarande chefsposition. Där framkom vikten av sociala nätverk och kontakter upprepade gånger. Nio av tio respondenter beskriver att kontakter och nätverk är väldigt viktigt för karriärutveckling. Även den tionde respondenten, som inte påstår att kontakter är särskilt viktigt, har vid minst ett tillfälle blivit headhuntad till en tjänst. Att personligen bli uppringd av framtida arbetsgivare, bli headhuntad av externa firmor eller genomgå tjänstbyten inom företaget där kontakter varit avgörande kan alla respondenter återge upplevelser om. En av respondenterna förklarar vikten av nätverk och kontakter genom en beskrivning att besöksnäringen bygger mycket på internrekryteringar. Utom internrekryteringar så kommer rekryter nästan alltid från den ansvarige rekryterarens nätverk. Respondenten tror att andra

tillvägagångssätt är extremt ovanligt och att mindre än fem procent av chefsrekryteringar kommer från andra tillvägagångssätt, såsom annonsering och intervjuer med externa okända parter. Respondenten beskriver sedan:

(..) Det är ju rekryteraren, den ansvariga rekryteraren har oftast jobbat så nära och så länge i branschen så att hon eller han har en ganska god uppfattning om vem dom skulle vilja ha (..)

*Respondent 6, man*

Från citatet förstås det som att den ansvariga rekryteraren har en betydande makt i avgörande beslut gällande vem som blir tillsatt en tjänst. Att ansvarig rekryterare besitter makt ses inte som något nytt. De hierarkiska orättvisor som Mooney (2020) menar kan förekomma inom ett företag, kan i det här fallet visa sig genom att rekryteraren redan innan rekryteringsprocessens start har en förvald favorit. Rekryteraren kan då beskrivas som en dörrvakt som påverkar vem som får möjlighet till en ny tjänst och därmed påverka personers karriärutveckling. Broadbridge (2010), Göransson (2004) och Lin (2001) är överens om att sociala och informella nätverk är något som kan påverka rekrytering och karriärutveckling. Det kan tydas i följande citat av en annan respondent som beskriver en rekryteringsprocess där respondenten var en av fler ansvariga för att rekrytera sin egen ersättare.

Jag hade ju en påläggskalv då (...) som jag hade ett väldigt gott öga till och som jag trodde skulle klara av det här arbetet som jag utfört så. Det är ju liksom inga konstigheter.

*Respondent 4, man*

På liknande sätt beskriver en annan respondent att han känt sig förbisedd i en rekryteringsprocess när respondenten blev bortvald framför en trolig favorit.

(..) det känns som att det luktade lite bränt liksom, som att tjänsten redan var tillsatt. Och sen när jag åkte ner så och kom hem två veckor senare så blev den ju liksom tillsatt så... så var det den personen på det sättet som jag trodde. Då var jag... då blev jag faktiskt jävligt förbannad och besviken.

*Respondent 10, man*

Båda respondenterna beskriver sedan situationerna som formella rekryteringsprocesser där tjänsterna har lysts med annons samt att det har genomförts flertalet intervjuer med olika kandidater från ett större urval. Trots det visar båda situationerna att en sedan start tilltänkt kandidat slutit upp med den utlysta tjänsten. Det går att tolka på två olika sätt. Antingen har personen som slutligen fått tjänsten varit den kandidat med mest erfarenhet och kompetens, som respondenterna menar är kriterier de rekryterare efter. Eller, så kan det förstås genom de fördelar som Lin (2001) menar att det sociala kapitalet kan medföra. Enligt Lin (2001) kan en rekryt med formella eller informella kontakter få fördelar som tillgång till väsentlig företagsinformation, bli synligare för nyckelpersoner samt få offentlig och personlig bekräftelse på ett sätt som en

kandidat utan samma kontaktnät inte kan få. En kandidat som innan rekryteringsstart ses som en intern favorit, kan därmed ha dragit nytta av fördelar under en längre period som gör att personen faktiskt framstår som mest lämpad för utlyst tjänst. Som en av respondenterna beskriver fanns det en "påläggskalv", med andra ord en person som redan är tilltänkt som efterträdare till den specifika tjänsten. Det tyder på att om tanken om en specifik ersättare existerar, är det sannolikt att den kandidaten medvetet eller omedvetet fått förberedande erfarenheter och kunskaper inför tjänsten. Det genererar därmed att personen då framstår som mest lämpad för tjänsten även senare i rekryteringsprocessen. Det avgörande tillfället kan därför förklaras komma mycket tidigare än när tjänsten utlyses och rekryteringsprocessen har startat, för att se till Lins (2001) resonemang. En kandidat med ett större socialt kapital och informella kontakter med nuvarande chefer kan även dra nytta av vad Broadbridge (2010) kallar ett lånat socialt nätverk. Med andra ord kan kandidaten få kontakter genom sina kontakters kontakter. I ljuset av Broadbridges (2010) teori tyder det på att "påläggskalven" i ovanstående citat gynnats av en etablerad trovärdighet hos ett större antal chefer på högre hierarkisk nivå som nåtts genom sin informella kontakt. Det kan påstås ha påverkat möjligheten till karriärutveckling. För att se till McPhersons et al. (2001) teorier om att attraktion vanligen uppstår mellan personer som har liknande personlighetsdrag, identifieras ytterligare en ojämn förutsättning till karriärutveckling. Nämligen att lika väljer lika. Det framkommer från två respondenter som beskriver att objektivitet i rekryteringen kan vara svårt.

Det tror jag är vanligare än... Vad man skulle medge som rekryterare. Det tror jag inte så många som pratar om, man säger att magkänslan aldrig skulle styra, det tror jag. Det tror jag inte stämmer.

*Respondent 9, kvinna*

(...) det är inte riktigt min erfarenhet att man kan vara så objektiv i rekryteringen, mjuka värden har också betydelse.

*Respondent 2, man*

Citaten pekar på upplevelser att rekryterare har svårt att hålla total objektivitet i många fall. Det ger även en indikation på att trots att regelrätta rekryteringsprocesser genomförs för att välja en kandidat till en tjänst så finns det svårigheter att bortse från personliga kontakter och nätverk.

### *Bana väg*

För att lyfta vikten av kontaktnätets verkan vidare fick respondenterna även beskriva om de själva fått hjälp av någon specifik person i sin karriärutveckling eller om respondenterna själva har påverkat någon annans karriärutveckling. Somliga respondenter diskuterar tillfällen där de lämnat goda referenser om andra medarbetare och andra respondenter nämner även att de haft mentorer eller personer som agerat "bollplank" vid tillfällen. Just mentorsprogram framkommer endast från de kvinnliga respondenterna. Tre kvinnliga respondenter har själva deltagit i mentorsprogram där de väglett andra unga personer i början av deras karriär. I mentorsprogrammen har kvinnorna endast agerat uttalade mentorer åt andra unga kvinnor, aldrig åt unga män. Vad det beror på kan respondenterna inte ge något svar på. En kvinnlig respondent svarar enligt följande på frågan om varför hon aldrig väglett en ung man.

Aldrig riktigt heller fått frågan på samma sätt. (...) Det har mer varit, jag vet inte om det är för att man är, eller om det är. Det är inte jag själv som har valt det. Det är mer att frågan har kommit. Så det har bara blivit så.

*Respondent 9, kvinna*

Respondentens svar tyder på att det inte finns väl valda grunder till att endast agera mentor till det ena könet. En förklaring som kan ses är återigen en variant av Kanters (1977) homosocial- och homosexuell reproduktion som används av både män och kvinnor. Till följd av att det ter sig lättare att interagera med personer av samma kön, vilket också är en förklaring som Rinaldi och Salerno (2019) ser till det existerande könsgapet som finns i företag i dag. Kanter (1977) beskriver att det här sker därför att trygghet, lojalitet och förtroende kan lättare skapas mellan människor som liknar varandra, vilket även kan vara en förklaring i det här fallet där kvinnor endast agerar mentorer åt andra kvinnor och inte för män. Det som därefter lyfts som värdefullt av både manliga och kvinnliga respondenter är olika tjej- och killnätverk. Tjejnätverken lyfts som extra viktiga av kvinnorna, vilket syns i citaten nedan.

Och där tror jag liksom, brukar prata om manliga och kvinnliga nätverk, jag tror det är superviktigt att ha kvinnliga nätverk (...) för att man måste ju hjälpas åt. Det är så, det är inte en slump att det sitter gubbar i dom flesta styrelser (...)

*Respondent 1, kvinna*

Vi tjejer behöver hjälpa varandra att känna en trygghet liksom. Och speciellt jag som är lite äldre behöver liksom bana väg för er.

*Respondent 5, kvinna*

Från citaten tyds en känsla av att tjejer måste se efter andra tjejer. En trolig förklaring varför tjejnätverk lyfts på det här sättet är tanken om att gamla strukturer fortfarande finns kvar i de högsta ledningsgrupperna och framför allt i bolagsstyrelser, som gör att kvinnor och män inte har samma förutsättningar att ta sig dit. Uttalandena blir extra intressanta när de kommer från respondenter som inledningsvis i intervjuerna menar att män och kvinnor har lika förutsättningar till karriärutveckling. Varför behöver kvinnor bana väg åt andra kvinnor om förutsättningarna och möjligheterna för kvinnor och män är exakt samma? Enligt Rinaldi och Salerno (2019) är sociala nätverk påverkade av kön, då män beskrivs ha högre social status och kan därmed dra nytta av sociala nätverk på ett sätt som kvinnorna inte kan. Citaten tyder på att respondenterna upplever det på samma sätt och beskriver därför att man måste hjälpa varandra, som ett sätt att komma ikapp männens fördelar. Göranssons (2004) beskrivning av att kvinnor upplever informella nätverk som hindrande medan männen skuldbelägger kvinnorna själva kan då förstås i nytt ljus. Genom att männen kan använda sina nätverk framgångsrikt på ett sätt som kvinnorna inte kan, identifieras en ojämlikhet och en bristande förståelse hos män för kvinnornas upplevelser. En antydning på bristande förståelse ses när en respondent uttrycker "man är ju gubbe själv". Det kan därmed tolkas som att en del av respondenterna vill framställa besöksnäringen som en mer jämställd bransch än vad den faktiskt är, om man ser till den här undersökningen med innevarande analys. Det resulterar i att män och kvinnor upplever att deras förutsättningar och möjligheter till karriärutveckling i besöksnäringen påverkas av kön.

## 5. Avslutande reflektioner

---

I den här avslutande delen kommer en diskussion kring studiens resultat lyftas till besöksnäringen mer generellt, genom att anknyta till studiens inledning och problemdiskussion. Studiens frågeställningar diskuteras således under följande kapitel och presenteras mer sammanfattat under avsnitt 5.2. Avslutningsvis förs ett kort resonemang kring framtida forskning inom ämnet.

---

### 5.1 Resultat och diskussion

Studios resultat visar att en del högt uppsatta chefer inom besöksnäringen vill framställa branschen som mer jämställd än vad den tycks vara vid djupare analys. Det motsägelsefulla resultatet kan bero på flera saker. För det första kan det bero på de referenspunkter som respondenterna till den här undersökningen har; det var sämre förr. Samtliga respondenter menar att jämställdhetsarbetet har utvecklats till det bättre under de senaste åren jämfört med hur det såg ut tidigare i branschen. Det kan tyda på att jämställdhetsarbetet har nått ett ökat allmänt intresse genom samhällsrörelser som satt ämnet i nytt ljus, vilket framgår från analysavsnitt 4.1. Troligen har samhällets ökade medvetenhet i jämställdhetsfrågor genererat mer transparens och en ökad kunskap, vilket nu även syns i besöksnäringen. Studios resultat om att besöksnäringen upplevs mer jämställd idag är positiv, men det behöver inte betyda att kvinnor och män har samma förutsättningar till karriärutveckling. Studien kan således tyda på det Allbright (2021) konstaterar, att jämställdhetsarbetet går framåt men det tar tid.

För det andra kan en möjlig anledning till att respondenterna vill framställa män och kvinnors förutsättningar till karriärutveckling som lika i besöksnäringen finnas i frågans höga status idag. Resultat från studien visar att chefer ser de fördelar som tidigare forskning visar att jämställdhet kan generera, vilket framgår i analysavsnitt 4.2. Forskning visar att blandade arbetsgrupper ger bättre gruppdynamik vilket i slutändan kan ge företag bättre konkurrensförmåga än företag utan blandade grupper (Fagerfjäll, 2003; Boschini, 2004). Forskning visar även att skev könsfördelning och mansdominans upplevs omodernt och kan skada ett företags varumärke (SOU, 2014:80). Därmed kan chefernas starka vilja till att vara jämställda överta det faktum att man i verkligheten inte genomsyras av en helt jämställd arbetsplats.

För det tredje kan den tvetydiga inställningen om hur jämställd branschen är idag bero på okunskap. Med det menas att upplevelsen av en jämställd bransch beror på att chefer inte förstår vilka processer det är som motsätter jämställdhet. Studien visar att chefers okunskap återfinns i hur kvinnor och män bedöms olika i arbetslivet samt att de vid rekrytering gynnas olika av sociala nätverk och kontakter. Det framgår på flera sätt i samtliga analysavsnitt. Studien pekar på att okunskapen finns hos både män och kvinnor. Det faktum att kvinnor missgynnas är något de själva inte är helt medvetna om, vilket visar sig tydligt i analysavsnitt 4.4. Där ter det sig högst



märkligt att kvinnliga respondenter lyfter tjejnätverk och mentorprogram som viktiga efter att det påstått att besöksnäringen är jämställd. Med det sagt kan det rimligtvis finnas andra fördelar att dra från dessa nätverk. Men i studiens sammanhang visar det ett tecken på obalans i könsfördelningen på högre chefspositioner och okunskap om vad som genererar olika möjligheter och förutsättningar för kvinnor och män i den svenska besöksnäringen.

Resultaten från den här studien kan inte direkt generaliseras till hela den svenska besöksnäringen eftersom den baseras på tio respondenter från sex stora företag. Däremot kan resultaten som studien visar med stor sannolikhet te sig liknande inom flera organisationer och därmed till viss del framställas som representativ för delar av den svenska besöksnäringen. Det motiveras med att Rinaldi och Salerno (2019) anser att jämställdhet är en stor utmaning för besöksnäringen. Från studien kan det konstateras att ett problem gällande jämställdhet finns, viljan att uppnå jämställdhet finns också men förklaringarna till var det egentligen går fel är svåra att finna. I det stora hela innebär det att jämställdhetsarbetet blir svårt att genomföra till fullo om man inte ökar medvetenhet och kunskap kring problemet hos dem som har avgörande roller. Det är ett resultat som bekräftar Wahls et al. (2018) teorier om att kunskap om jämställdhet ses som en källa till förändring.

Studiens resultat fastställer än en gång att jämställdhetsproblematik finns i gamla strukturer som gör att män och kvinnor inte har samma förutsättningar till karriärutveckling mot den allra högsta toppen. Studien visar att strukturerna oftast inte är synliga, utan är något som händer omedvetet i det dolda. Därför vill vi, liksom en del tidigare forskning (Kanter, 1977; Due Billing, 2006; Bulgur & Bal, 2020; Mooney, 2020), kalla dessa hinder för dolda strukturer och barriärer. Från den här studien sammanfattas de i form av gamla normer och socialiseringsprocesser, traditionella könsroller, indikationer på att kvinnor och män bedöms olika samt homosocial- och homosexuell reproduktion. Dessa hinder utgör en nackdel för kvinnor vilket fortsatt kan ingå i den vedertagna metaforen glastaket (Kanter, 1977; Due Billing, 2006; Bulgur & Bal, 2020; Mooney, 2020).

Några av hindren kan komma att blekna naturligt med tiden, medan andra kommer att behöva mer konkreta lösningar och mer handfasta ingripanden. Till att börja med har socialiseringsprocesser historiskt sett format män som mer målinriktade med högre självförtroende och kvinnor till omhändertagande och empatiska (Fagerfjäll, 2003; Due Billing, 2006), vilket framträder i analysavsnitt 4.3. Liksom Due Billing (2006) tror vi att det här är gamla mönster som redan nu håller på att blekna och förändras. Författarens studie visar liksom den här studien att kvinnor kan identifiera och ty sig till sina fäder, vilket vi menar motsätter den traditionella socialiseringsteorin. I framtiden tror vi att typiska könsroller om vad som traditionellt tillskrivs manliga och kvinnliga egenskaper successivt kommer att raderas. Men det kommer förmodligen ta tid. Det som blir viktigt att förstå är att de här grunderna till viss del kan finnas kvar och utgöra strukturer som påverkar synen på män och kvinnor, exempelvis i hur vi bedömer människor olika beroende av kön. För fortsätter vi att bedöma könen olika som Gaustad och Raknes (2015) studie visar, så har inte kvinnor och män samma förutsättningar till karriärutveckling.

Något som troligtvis inte kommer blekna med tiden i samma utsträckning är rekryterares förmåga att medvetet eller omedvetet rekrytera likt sig själv genom homosocial- och homosexuell reproduktion. Som studiens resultat i analysavsnitt 4.2 visar har cheferna en upplevelse att män rekryterar män. En av de kvinnliga respondenterna uttrycker att hon i fortsättningen endast kommer att rekommendera och rekrytera kvinnor för att sätta ner foten i frågan, vilket visar hur kvinnor behöver förhålla sig till jämställdhet i arbetslivet. Å ena sidan kan agerandet ses som en lösning på ett existerande problem, då fler kvinnor aktivt blir uppmärksammade. Å andra sidan kan det få motsatt effekt då grupperingar i företags toppskikt i längden kan bli kvinnodominerade, vilket inte heller skapar jämställdhet. På så sätt skulle agerandet kunna skapa ytterligare klyftor till inställningar om könsfördelning ur ett jämställdhetsperspektiv. Blir det då moraliskt riktigt för endera kön att handla på det här sättet? Det krävs ökad medvetenhet kring jämställdhet för både kvinnor och män eftersom båda kön upprätthåller strukturer som leder till jämställdhetsproblematiken. Det för att män och kvinnor ska uppleva jämställdhet på lika villkor i arbetslivet i framtiden.

Ett konkret ingripande som ofta diskuteras i rekryterings-sammanhang till chefspositioner är könskvotering. Ett intressant resultat från studiens analysavsnitt 4.2 är att företag i besöksnäringen påstår att könskvotering inte behövs på deras egna arbetsplatser men att det kan vara desto viktigare i andra branscher för att råda bukt på ett strukturellt samhällsproblem. Likt Mölders et al. (2018) diskussion gällande åsikter om könskvotering som strategi råder det delade meningar om huruvida det är ett bra eller dåligt tillvägagångssätt. Fördelar med könskvotering är att det är en snabb lösning på strukturella problem som annars kan ta lång tid. Däremot anses det inte vara rätt väg att gå då kompetenser och erfarenheter kan upplevas åsidosättas på grund av kön (Mölders et al., 2018). Av den anledningen tror vi att könskvotering kan ge lika förutsättningar på pappret, sett till antalet fördelade chefspositioner för de båda könen. Däremot tror vi inte att det generera lika förutsättningar för män och kvinnor att utföra sitt jobb med förtroende och betrodd kompetens. Risken att kvinnor återigen blir åsidosatta och endast upplever sig agera utfyllnad för lagstadgade krav finns. Därför anser vi att det krävs mer arbete för att säkerställa att könskvotering inte ger bakslag och att noggrann utvärdering bör förekomma innan det införs som lagkrav.

Avslutningsvis framkom det i analysavsnitt 4.1 att Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) i de flesta fall endast utgör en dokumenterad formalitet eller som en respondent själv uttryckte det, "hyllvärmare", som företagen skriver en gång per år. Därmed bidrar inte Diskrimineringslagen till arbetssätt som gör skillnad för chefer i det vardagliga arbetslivet, utan mer agerar stöd vid särskilda diskrimineringsfall. Likt Fagerfjäll (2003) ser vi det här som problematiskt eftersom företag då bortser från de faktiska fördelar som jämställdhet genererar. Å ena sidan ses därför inte ett lagkrav som en tillräcklig lösning för att nå jämställd karriärutveckling inom besöksnäringen, men å andra sidan kan det eventuellt ses som en god början. En intressant spekulering blir därmed hur mycket den svenska Diskrimineringslagen har bidragit till att Sverige ofta ses som ett av världens mest jämställda länder.

## 5.2 Slutsats

Studiens syfte var att undersöka hur högre chefer inom besöksnäringen upplever jämställdhet i karriärutvecklingen. Det har gjorts genom att synliggöra dolda strukturer och barriärer som kan påverka rekrytering av chefer till högre positioner. För att besvara syftet har studien utgått från två frågeställningar. Den primära frågeställningen var: *Hur upplever kvinnor och män på högre chefspositioner inom besöksnäringen att deras förutsättningar och möjligheter att lyckas med karriärutveckling påverkas av kön?* och den sekundära var: *Hur upplever män och kvinnor på högre chefspositioner i besöksnäringen att jämställdhetsarbetet tar sig till uttryck i deras arbetsliv?*

Primärt, menar vissa respondenter initialt att de upplever att besöksnäringen är en jämställd bransch där män och kvinnor har lika förutsättningar och möjligheter till karriärutveckling, medan andra anser att det inte är helt jämställt mellan könen. Oavsett inledande åsikter visar studiens resultat på att det fortsatt finns dolda strukturer och barriärer som gör att kvinnor och män inte har samma förutsättningar till karriärutveckling inom besöksnäringen. Sekundärt, visar studien på att det finns en strävan om att bli helt jämställd då alla respondenter ser fördelar med blandade lednings- och styrelsegrupper. Däremot framkommer det att Diskrimineringslagen i många avseenden förblir en dokumenterad formalitet och att arbetet med jämställdhet inte tar sig aktivt till uttryck i de högre chefernas vardagliga arbetsliv inom besöksnäringen. Det tycks bero på att medvetenheten och kunskapen om hur man själv undergräver gamla strukturella problem är bristfällig. Däremot tycks studiens respondenter vara överens om att jämställdhetsarbetet är bättre idag än tidigare under deras karriärer. Avslutningsvis kan det konstateras att viljan finns, men att det krävs ytterligare kunskap och medvetenhet för att ta jämställdhetsarbetet i mål.

## 5.3 Framtida forskning

Den här studien har bidragit till att fylla kunskapsgapet om jämställdhet bland högre chefer i svensk besöksnäring, men det finns fortfarande utrymmen att fylla. Jämställdhet är ett mångfacetterat begrepp och därför kan studier med andra infallsvinklar än just karriärutveckling inom besöksnäringen ses som nödvändiga. Ett specifikt förslag på vidare studier uppkom som ett diskussionsämne under intervjuerna, nämligen hur rådande Covid-19 pandemi påverkar jämställdhetsutvecklingen. En av studiens respondenter beskrev att nu när branschen står inför utmaningar som pandemin medfört och "det verkligen gäller", så har den tidigare positiva jämställdhetsutvecklingen gått bakåt under år 2020. Frågan om vilka konsekvenser Covid-19 pandemin har medfört till jämställdhetsutvecklingen ses därför som en intressant frågeställning som vi gärna ser fortsatta studier på. Ytterligare ser vi gärna fortsatta studier rörande könskvotering då studiens diskussion och tidigare forskning tyder på olika åsikter och problematik. Oavsett inriktning vill vi uppmana till all forskning inom ämnet jämställdhet, för det behövs mer. Alla studier och allt engagemang som belyser frågan på ett professionellt och ett neutralt sätt kan bidra till att öka medvetenheten kring ämnet och därmed bidra till skillnad.

# Källförteckning

- Allbright. (2021). *Mycket gjort. Mest kvar*. Allbright. Från [https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/6044ca0924307b5eaafb5d5d/1615120909980/MYCKET\\_GJORT\\_MEST\\_KVAR\\_2021.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/6044ca0924307b5eaafb5d5d/1615120909980/MYCKET_GJORT_MEST_KVAR_2021.pdf)
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Due Billing, Y. (2011). *Kön och organisation*. (Torhell, S.-E, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 2009).
- Arnold, J., Cooper, C., L., Robertson, I., (1998). *Work Psychology* (3d ed). London: Financial Times Professional Limited.
- Berrey, E. (2014). Breaking Glass Ceilings, Ignoring Dirty Floors: The Culture and Class Bias of Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 58(2), 347–370. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/0002764213503333>
- Boschini, D. A. (2004). *Balans på toppen: Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS förlag.
- Bourdieu, P. (1987). What Makes a Social Class? On The Theoretical and Practical Existence Of Groups. *Berkeley Journal of Sociology*, (32). 1-17. Från <http://www.jstor.org/stable/41035356>
- Bulgur, N. E., & Bal, Y. (2020). The effects of glass ceiling syndrome on career planning. *Journal of International Social Research*, 13(75). Från <https://eds-a-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=444e1e81-d1c7-4dc5-b94d-7a004d7b3e04%40sessionmgr101>
- Butler, J. (2007). *Genustrubbel: Feminism och identitetens subversion*. (Almqvist, S, övers.). London: Routledge. (Originalarbete publicerat 1990)
- Broadbridge, A. (2010). Social capital, gender and careers: Evidence from retail senior managers. *An International Journal* 29(8). 815-834. DOI: 10.1108/02610151011089546
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Brännström, L., Nyhlén, S., & Gillander Gådin, K. (2020) “You are so ugly, you whore”- girls in rural Sweden discuss and address gendered violence. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 15(1). DOI: 10.1080/17482631.2019.1695308
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N. and Torres, A. (2019), “Beyond the glass ceiling: gendering tourism management”. *Annals of Tourism Research*, 75. 79-91, DOI: 10.1016/j.annals.2018.12.022.

Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A., & Wahl, A. (2018). Women at the top of tourism organizations: Views from the glass roof. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4). 397-422. DOI: 10.1080/15332845.2018.1449551

Chefstidningen. (2011, 28 oktober). Vad är karriär?. *Chefstidningen*. Hämtad från <https://chefstidningen.se/reportage/vad-ar-karriar>

Collier, D., & Mahoney, J. (1996). Insights and pitfalls: Selection bias in qualitative research. *World Politics*, 49(1), 56-91. Från [https://heinonline-org.ludwig.lub.lu.se/HOL/Page?collection=journals&handle=hein.journals/wpot49&id=89&men\\_tab=srchresults](https://heinonline-org.ludwig.lub.lu.se/HOL/Page?collection=journals&handle=hein.journals/wpot49&id=89&men_tab=srchresults)

Due Billing, Y. (2006). *Viljan till makt?: Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. (Torhell, S.-E, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 2006).

Evertsson, M. (2016). Kön. I Edling, C., & Liljeros, F. (Red.), *Ett delat samhälle: makt, intersektionalitet och social skiktning* (s. 50-73). Stockholm: Liber.

Fagerfjäll, R. (2003). *Så spräcker vi glastaket: En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. Stockholm: SNS förlag.

Gaustad, T., & Raknes, K. (2015). *Menn som ikke liker karrierekvinner*. Från [https://tankesmienagenda.no/uploads/images/medias/tankesmien\\_agenda\\_rapport\\_menn\\_som\\_ikke\\_liker\\_karrierekvinner\\_1\\_\\_1567709038980.pdf](https://tankesmienagenda.no/uploads/images/medias/tankesmien_agenda_rapport_menn_som_ikke_liker_karrierekvinner_1__1567709038980.pdf)

Grafström, M., Jonsson, A., Oline, S. & Strannegård, L. (2017). *En berättelse om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1997). *The new language of qualitative method*. Oxford: University Press.

Göransson, A. (2004). *Kvinnor, män och karriärer: visioner och verklighet i näringslivet*. Stockholm: SNS förlag.

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2020). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*. Early View. DOI: 10.1002/hrm.22043

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: University Press.

Jøranli, I. (2018). Managing organisational knowledge through recruitment: searching and selecting embodied competencies. *Journal of Knowledge Management*, 22(1). 183-200. Från <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/JKM-12-2016-0541>

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New Edition: Basic Books.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvande, E. (2002). Doing masculinities in organizational reconstructing. *NORA: Nordic Journal of Woman Studies*, 10(1), 16-25. Från <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/080387402317533853?scroll=top&needAccess=true>

Ledarna. (2015, 5 maj). *Dags att öppna dörrarna till de högsta chefsnivåerna*. (Ledarnas jämställdhetsbarometer 2015). Stockholm: Ledarna. Från <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/jamstalldhetsbarometer-2015.pdf>

Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press. Från <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/reader.action?docID=201839>

Lundmark, M., Heldt Cassel, S., Thulemark, M. & Brandt, D. (2019). *Karriär i besöksnäringen: En studie av rörlighet och karriärvägar inom svensk besöksnäring*. (BFUF nr 11). Dalarna: Högskolan. Från <https://bfuf.se/projekt/rorlighet-och-karriarvagar-i-den-svenska-besoksnaringen/>

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1), 415-444. DOI: 10.3410/f.725356294.793504070

Melissen, F. & Teunissen, N. (2018). Social Responsibility: Your Employees (pp. 207-220). In B. Elena Cavagnaro (Ed.), *Sustainable Value Creation in Hospitality: Guests on Earth*. Oxford: Goodfellows publ.

Mooney, S. K. (2020), "Gender research in hospitality and tourism management: time to change the guard", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1861-1879. Från <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/IJCHM-09-2019-0780>

Mölders, S., Brosi, P., Bekk, M., Spörrle, M., & Welpel, I. M. (2018). Support for quotas for women in leadership: The influence of gender stereotypes. *Human Resource Management*, 57(4), 869–882. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/hrm.21882>

Nationalencyklopedin. (u.å). *Jämställdhet*. Hämtad 3 maj, 2021, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/jamstalldhet>

Rapley, T. (2004). Interviews. In Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (Eds.), *Qualitative research practice* (pp. 16-34). SAGE Publications Ltd. Från <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781848608191>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rinaldi, A., & Salerno, I. (2019). The tourism gender gap and its potential impact on the development of the emerging countries. *Quality & Quantity*, 54(2020), 1465–1477. Från <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s11135-019-00881-x>

Rowson, B., & Cavagnaro, E. (2018). The Changing Role of Work: Staff outsourcing in the 'gig economy' (pp. 221-246). In B. Elena Cavagnaro (Ed.), *Sustainable Value Creation in Hospitality: Guests on Earth*. Oxford: Goodfellows publ.

SFS 2008:567. Diskrimineringslag. Hämtad 7 april, 2021, från Riksdagen, [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433\\_sfs-1991-433](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433_sfs-1991-433)

Skjott Linneberg, M. and Korsgaard, S. (2019), "Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice", *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259-270. Från <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/QRJ-12-2018-0012>

SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. Från <https://www.regeringen.se/49b6ca/contentassets/0a09de5e83f24e40ba03d83e74bb8a55/mans-forestallningar-om-kvinnor-och-chefskap>

SOU 2014:80. *Ökad medvetenhet men långsam förändring: om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. Från <https://www.regeringen.se/49baec/contentassets/eaf9a3ecb2de4fc197be85e3b1af0e51/okad-medvetenhet-men-langsam-forandring---om-kvinnor-och-man-pa-ledande-positioner-i-svenskt-naringsliv-sou-201480>

Wahl, A. & Linghag, S. (2013). *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Ålenius, A. [@amanda\_alenius]. (2021, 21 mars). [*kvinnor i informationsdisken*]. [Foto]. Instagram. [https://www.instagram.com/amanda\\_alenius/](https://www.instagram.com/amanda_alenius/)

# Bilagor

## Bilaga 1.

### Intervjuguide

Beskriv studien kort, men inte för ingående då den kan påverka hur respondenterna svarar.  
*Allt anonymiseras avsluta när ni vill tillgång till transkribering? samtycke*

#### **Inledande frågor**

Kan du beskriva dig själv, vem är du? (Namn), ålder, yrkestitel, utbildning, familj?

Beskriv dig själv med tre ord. Tre bästa styrkor, kvaliteter?

Vad gör du när du inte jobbar?

Hade du drömmar som liten, fanns det en tydlig idé? Berätta! (Yrke, familj, tillgångar)

Varför valde du detta spår/yrke/bransch?

Har du haft några förebilder?

#### **Huvudfrågor**

*Egen karriärutveckling*

Kan du beskriva din karriärutveckling?

- Hur har du hamnat där du är i dag?

Upplever du att kontakter är viktiga för karriärutveckling?

- Har kontakter någonsin hjälpt dig?

- Om ja, beskriv en situation.

Kan du beskriva några svårigheter / problem / utmaningar som du upplevt för att lyckas med din karriär och vägen dit du är idag?

Finns det olika svårigheter / problem / utmaningar för män och kvinnor?

- Beskriv.

Kan du komma på en situation där du på grund av ditt kön har behandlats med positiv eller negativ särbehandling?

#### **Jämställdhetsarbete inom organisationen**

Hur arbetar din organisation med jämställdhet?

- Hur visar det sig i din organisation?

Hur upplever du könsfördelningen bland chefspositionerna i din organisation?



- Har könsfördelningen förändrats med tiden, hur?
- Hur tror du att dina kollegor upplever det?

Upplever du att jämställdhetsarbetet bland chefer inom besöksnäringen har utvecklats över tid i din karriär?

- Om ja, berätta gärna egna upplevelser från förr och nu.

### *Synen på andra*

Hur tänker du själv kring när du är med i rekryteringsprocesser?

- Vilka egenskaper eller meriter värderar du högst hos andra?

Vilka egenskaper anser du en chef bör ha?

- Kan du se dem i både kvinnliga och manliga chefer, eller finns det skillnader?

Vem av dina kollegor upplever du som: → Varför, kan du beskriva?

- upprätthåller en gemenskap och samhörighet?
- är omhändertagande?
- Rak och bestämmande?
- vem av dina kollegor skulle du helst befordra som till egen chef?

### *Branschen överlag*

Har du mött typiska könsroller inom ditt företag eller inom branschen överlag?

- Berätta.
- om lång tänk paus : Det finns teorier som exempelvis säger att tjejer tidigt i livet lär sig att vara omhändertagande, medan killar inte får visa känslor

Vad tror du att är anledningen till att så få kvinnor finns representerade på chefspositioner?

Hur ser du på könskvotering som en strategi för att få en mer jämställd ledning och mer jämställda arbetsplatser?

Upplever du att män och kvinnor har samma förutsättningar att bli chefer/samma förutsättningar till karriärutveckling? Varför?

### **Avslutande frågor**

Något du vill tillägga?

Har du något råd till (oss eller andra) framtida ledare inom branschen?

Kan vi återkomma om vi har ytterligare frågor?

## Bilaga 2.

### Mejl med intervjuförfrågan

Hej,

Vi är två studenter, Emma och Linda, som läser Service Management vid Lunds Universitetet och vi skriver nu vår kandidatuppsats. Vi är intresserade av jämställdhetsfrågor inom besöksnäringen.

Uppsatsen behandlar därför ämnet jämställdhet bland chefer och ämnar undersöka hur män och kvinnor ser på sina möjligheter till karriärsutveckling. Vi vill ta reda på hur samhällsdebatten om jämställdhet speglas i chefspositioner inom besöksnäringen.

Vi har båda flera års arbetserfarenhet inom besöksnäringen med ledande eller ansvarspositioner av olika slag där vi stött på jämställdhetsproblematik. Därför är vi nu väldigt intresserade av att ta del av just Dina erfarenheter, som högre chef, för att undersöka hur Du upplevt jämställdhet genom Din karriär.

Vi hoppas att du har möjligheten att avvara cirka en timme av din tid för en intervju med oss. I intervjun kommer vi ställa frågor om dina upplevelser kring jämställdhet. Intervjun kommer spelas in och transkriberas, men all data kommer hanteras enligt GDPR. Intervjuerna och eventuella citat kommer således anonymiseras.

Genom att du delar med dig av dina upplevelser så är du med och bidrar till en ökad förståelse kring ämnet jämställdhet och mer utvecklad forskning. Vi önskar gärna intervjua dig personligen eller digitalt om det föredras.

Vi ser fram emot att höra från Dig,  
Allt gott!

Med vänliga hälsningar,

Emma Eriksson och Linda Larsson

[emmaalmida@icloud.com](mailto:emmaalmida@icloud.com) [lindak.larsson@hotmail.com](mailto:lindak.larsson@hotmail.com)