



SCHOOL OF  
ECONOMICS AND  
MANAGEMENT

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Kandidatkurs Organisation och Ledarskap

VT 22

## Att göra det svåra enkelt

*En kvalitativ studie om hur chefer i energibranschen uppfattar och konstruerar  
problem*

**Författare:**

Johanna Bergkrantz

Wilma Gullstrand

Vilma Lassila

**Handledare:** Christine Blomquist

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Att göra det svåra enkelt

En kvalitativ studie om hur chefer i energibranschen uppfattar och konstruerar problem

**Seminariedatum:** 2 juni 2022

**Kurs:** FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP

**Författare:** Johanna Bergkrantz, Wilma Gullstrand, Vilma Lassila

**Handledare:** Christine Blomquist

**Fem nyckelord:** Jämställdhet, kompetensbehov, problemkonstruktion, makt, chefer

**Forskningsfråga:** Hur uppfattar och konstruerar chefer inom energibranschen problematiken med jämställdhet i kombination med kompetensbehovet? Vilka möjligheter till hantering upplevs?

**Studieobjekt:** Energibolag i Sverige

**Syfte:** Studien syftar till att söka djupare förståelse i hur ett företags ledare inom energibranschen hanterar och konstruerar det kombinerade problemet med jämställdhet och kompetensförsörjning

**Metod:** En kvalitativ studie bestående av 8 semistrukturerade intervjuer har genomförts för att uppfylla syftet och svara på forskningsfrågan. Studien har antagit en abduktiv ansats med en socialkonstruktionistisk utgångspunkt.

**Teoretiskt perspektiv:** I litteraturgenomgången har det presenterats hur problem konstrueras av den sociala verkligheten. Vidare presenteras Grints teoretiska ramverk gällande hur problem konstrueras av ledare i en organisation och hanteras utifrån den sociala kontexten.

**Empiri:** I empirin presenteras det de empiriska fynd som gjorts angående hur cheferna på företaget upplever problemet med jämställdhet och kompetensbrist. Därefter analyseras chefernas syn samt lösningar på problemet.

**Slutsats:** De intervjuade cheferna konstruerar problematiken som komplex men genomför enkla lösningar som en åtgärd för att förbättra situationen. Detta visar på att cheferna möter en svårighet med att hantera komplex problematik, samt att deras upplevda handlingsutrymme har betydelse för deras problemlösning.

## **Abstract**

**Title:** To make the difficult simple

A qualitative study on how leaders in the power industry perceive and construct problems

**Seminar date:** June 2nd, 2022

**Course:** FEKH49 Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

**Authors:** Johanna Bergkrantz, Wilma Gullstrand, Vilma Lassila

**Supervisor:** Christine Blomquist

**Five keywords:** Equality, skill shortage, construction of problems, power, managers

**Research question:** How do managers within the power industry perceive the equality problem combined with skill shortage? Which possibilities to solutions are interpreted?

**Study object:** Power company in Sweden

**Purpose:** This study aims to seek a deeper knowledge in how leaders within the power industry manage and construct the combined problem of equality and skill shortage.

**Methodology:** A qualitative study containing 8 semi-structured interviews was conducted in order to fulfil the purpose and answer the research question. The study has taken an abductive approach with a social constructionist standpoint.

**Theoretical perspective:** The literature review presents how problems are constructed by the social reality. Further Grint's framework is presented in terms of how problems are constructed by leaders in organizations, and how it is handled based on the social context.

**Empirical Foundation:** The empirical findings present how the leaders are experiencing the complexity of equality and skill shortage. Subsequently the leaders' views on the problems and their solutions are analyzed.

**Conclusion:** The leaders interviewed construct the problem as complex but carry out simple solutions as an action to improve the situation. This shows that the leaders encounter difficulty when handling complex problems. Furthermore, the study shows that the leaders' view on their capabilities is of significance when solving problems.

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka vår handledare Christine Blomquist. Vi är tacksamma för dina insikter och ditt engagemang i vår uppsats. Du har varit en stöttepelare genom hela processen och har med din kunskap visat oss vägen framåt. Våra samtal och diskussioner har fått stormen att klarna. Stort tack!

Vi vill även tacka Företaget för ett bra samarbete. Ni har tagit emot oss med öppna armar och släppt in oss i er organisation. Det har varit givande och intressant att få insyn i er verksamhet. Till de chefer som ställde upp på intervjuer vill vi rikta ett extra tack för alla spännande samtal och ert stora förtroende. Att höra era tankar har varit inspirerande och motiverat oss i vårt skrivande. Er medverkan har gjort uppsatsen möjlig.

Till sist vill vi tacka våra kursare, opponenter och lärare. Vi värderar våra samtal på seminarier högt och tackar för de insiktsfulla och hjälpsamma tankarna. Ert intresse i vårt ämne har sporrat oss att jobba på ännu hårdare.

P.S. Till vänner och familj som har behövt prata om jämställdhet i två månader vill säga att vi förstår om ni är glada att vi äntligen kan prata om något annat.

Tack för att du läser vår uppsats. Enjoy!

Johanna Bergkrantz, Wilma Gullstrand och Vilma Lassila

30 maj 2022

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	7
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	7
<b>1.2 Problematisering</b> .....	8
<b>1.3 Syfte och Frågeställning</b> .....	9
<b>2 Metod</b> .....	11
<b>2.1 Kvalitativt tillvägagångssätt och forskningsstrategi</b> .....	11
<b>2.2 Abduktiv ansats</b> .....	12
<b>2.3 Empiriinsamling</b> .....	12
<b>2.3.1 Presentation av studieobjekt</b> .....	12
<b>2.3.2 Urval</b> .....	12
<b>2.4.2 Beskrivning av intervjusubjekt</b> .....	13
<b>2.4.3 Intervjuprocessen</b> .....	14
<b>2.5 Analysprocessen</b> .....	16
<b>2.5.1 Sortering</b> .....	16
<b>2.5.2 Reducering</b> .....	17
<b>2.5.3 Argumentation</b> .....	18
<b>2.6 Kvalitetsbedömning</b> .....	19
<b>2.6.1 Tillförlitlighet</b> .....	19
<b>2.6.2 Överförbarhet</b> .....	20
<b>2.6.3 Pålitlighet</b> .....	20
<b>2.6.4 Konfirmering</b> .....	21
<b>2.6.5 Äkthet</b> .....	21
<b>3 Teoriavsnitt</b> .....	23
<b>3.1 Problemkonstruktion</b> .....	23
<b>3.2 Grints teoretiska ramverk</b> .....	25
<b>3.2.1 Olika typer av problem</b> .....	25
<b>3.2.2 Problemens lösningar</b> .....	26

3.2.3 Maktens inverkan .....	27
3.2.4 Ledarens problemkonstruktion .....	29
3.3 Brist i rådande teori .....	30
4 Empiri och analys .....	31
4.1 Situationen i energibranschen .....	31
4.1.1 Jämställdheten .....	31
4.1.2 Kompetensbehovet .....	32
4.1.3 Kombinationen av jämställdhet och kompetensbehov .....	34
4.2 Chefernas uppfattning om problematiken .....	35
4.2.1 Uppfattning av jämställdhet .....	35
4.2.3 Uppfattning av kompetensbehov i relation till jämställdhet .....	39
4.3 Lösningar .....	43
4.3.1 Lika lön .....	43
4.3.2 Att sätta tonen .....	45
4.3.3 Ett varumärke som andas jämställdhet .....	47
4.3.4 Samhällets struktur står i vägen .....	49
5 Diskussion .....	54
5.1 Inledning .....	54
5.2 Att konstruera ett problem .....	54
5.3 Att hantera ett problem .....	56
5.3.1 Förenkla det svåra .....	56
5.3.2 Att arbeta med det svåra .....	57
6 Slutsats .....	60
6.1 Studiens praktiska relevans .....	61
6.2 Studiens begränsningar och förslag på framtida forskning .....	61
6.2.1 Begränsningar .....	61
6.2.2 Förslag på framtida forskning .....	62
Källförteckning .....	63

# 1 Inledning

*Denna studie avser att undersöka hur chefer inom ett företag bemöter problem i den sociala kontexten i frågan om jämställdhet och kompetensbehov. I kommande avsnitt presenteras en bakgrund till ämnet som inkluderar de förutsättningar som finns på arbetsmarknaden för att arbeta med jämställdhet inom organisationer. Sedan följer en problematisering som presenterar en översiktlig bild av forskningsområdet och studiens teoretiska bidrag. Slutligen introduceras studiens syfte och frågeställning.*

---

## 1.1 Bakgrund

Frågan om jämställdhet är bred och omfattande vilket gör att det är ett ämne som ständigt diskuteras och aktualiseras i olika kontexter i Sverige. I denna uppsats kommer jämställdhet avgränsas till fördelningen mellan män och kvinnor på arbetsmarknaden. I Sverige finns en könsuppdelad arbetsmarknad, vilket betyder att män och kvinnor dominerar olika branscher, sektorer och yrken (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). En jämställd arbetsmarknad hänger nära samman med ett jämställt samhälle eftersom maktfördelningen mellan könen i samhället, organisationer och individers liv utjämnas (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). På så sätt leder den könsuppdelade arbetsmarknaden till samhällsliga konsekvenser i termer om jämställdhet mellan män och kvinnor. Dessutom präglas den svenska arbetsmarknaden även av en annan omfattande struktur, ett bristande kompetensbehov (Svenskt Näringsliv, 2020).

Många aktörer och företag inom näringslivet har stora rekryteringsbehov vilka blir svåra att bemöta på grund av en kompetensbrist på arbetsmarknaden (Svenskt Näringsliv, 2020). Kompetensbristen utgör ett hinder för näringslivets tillväxt som innebär att relevant kompetens och kunskap är avgörande för organisationers överlevnad (Svenskt Näringsliv, 2020). Att enskilda aktörer utmanas av kompetensbrist påverkar näringslivets ekonomi och således samhällsekonomin i stort (Svenskt Näringsliv, 2020).

Energibranschen är en av de branscher som utmanas av kombinationen av jämställdhet och kompetensbehov (Energimyndigheten, 2019). Bland företag inom energibranschen finns tydliga mönster i könsfördelningen, i vilken män dominerar (Energimyndigheten, 2019). Vidare presenterar Energimyndigheten (2019) att energibranschen domineras av en manlig

norm, samtidigt som kvinnor är underrepresenterade i både ledningsgrupper och övriga delar i organisationer. Regeringen (2018) föreslår att företag inom energibranschen behöver rekrytera kompetens som representerar hela befolkningen i samhället, snarare än dominanta grupper. På så sätt ökar möjligheten att bemöta utmaningen om kompetensbehovet för enskilda företag, vilket leder till en mer jämställd bransch (Regeringen, 2018).

Energibranschen står inför en omfattande energiomställning som innebär att gå från produktion av fossil energi till förnybar energi (Energimyndigheten, 2019). Energiomställningen ställer högre krav på innovation, effektivitet och kompetens. Energibranschen befinner sig på så sätt i ett stort kompetensbehov av ny innovativ kunskap (Energimyndigheten, 2019). Enligt en undersökning av Svensk Energi (2016) upplever 53% av företagen inom energibranschen svårigheter att bemöta framtidens kompetensbehov. Kombinationen av jämställdhet och kompetensförsörjning inom energibranschen är således en viktig fråga för enskilda organisationer och samhället (Energimyndigheten, 2019).

## **1.2 Problematisering**

Tidigare studier visar på att frågan om jämställdhet (Whittock, 2002; Svensk Energi, 2016; Regeringen, 2018; Energimyndigheten, 2019; Nordic Energy Research, 2021; Kraftkvinnorna, 2021) och kompetensbehov (Svensk Energi, 2016; Energiföretagen, 2017; Svenskt Näringsliv, 2020; Energimyndigheten, 2019) är två omfattande strukturer inom energibranschen. Dessa strukturer kan innebära svårigheter att upprätthålla välfungerande organisationer och ett jämställt samhälle. Jämställdhet i energiföretag påverkas av att det inte finns tillräckligt med kvinnor som söker sig till energibranschen, vilket även orsakar ett snävare kompetensutbud (Energimyndigheten, 2019).

Könssegregationen på arbetsmarknaden utgör en verklighet för företag inom energibranschen. Berger och Luckmann (1966) beskriver att verkligheten konstrueras utifrån den sociala kontexten som vi befinner oss i. Yrken på arbetsmarknaden är därför könskodade till följd av sociala konstruktioner av könsnormer och stereotyper (Berger & Luckmann, 1966). Den sociala verkligheten blir då en gemensam uppfattning om vad som är kvinnligt och manligt i samhället (Berger & Luckmann, 1966). Whittock (2002) menar att arbetsmarknaden är uppbyggd på denna gemensamma uppfattning.



Rittel och Webber (1973) introducerar begreppet om komplexa problem. Utifrån det har Grint (2005; 2008; 2020; 2022) utvecklat ett teoretiskt ramverk om problemkonstruktion inom ledarskap. Problem skapas i den sociala kontexten vilket gör att chefers problemkonstruktion kan se olika ut (Grint, 2005). Tidigare forskning studerar chefer och deras förmåga att hantera komplexa problem (Grint, 2005; Fyke & Buzzanell, 2013; Head & Alford, 2015; Brunswicker, Bilgram & Fueller, 2016; Reinecke & Ansari, 2016; Hornett & Lee, 2017; Edmonstone, Lawless & Pedler, 2019; Stavros, 2022). Brunswicker, Bilgram och Fueller (2016) menar att det finns en otydlig distinktion mellan staten och företags ansvar över komplexa problem. På så sätt finns det tendenser hos chefer i företag att endast bemöta delar av problem snarare än helheten. Ledarskap har en avgörande roll i hanteringen av komplexa problem (Fyke och Buzzanell, 2013). Bristen på tydlig lösning leder dock till osäkerhet i ledarskapet och riskerar ett förvärrat tillstånd i problematiken. Därför menar Head och Alford (2015) att chefer måste anpassa sitt ledarskap för att hantera komplexa problem.

Skilda uppfattningar om den sociala kontexten och problem kan skapa konflikter om hur ett problem ska hanteras inom organisationen (Grint, 2005). Det kan i sin tur påverka möjligheten för organisationers utveckling, eftersom skilda uppfattningar hindrar ett gemensamt arbete framåt (Grint, 2005). Vidare kan chefers makt över anställda påverka hur de upplever att problematik kan bemötas (Etzioni, 1964), vilket enligt Grint (2005) även inverkar på hur problem konstrueras. Makt kan utövas för att kontrollera beteende och uppfattningar inom organisationen för att eftersträva en samstämmighet mellan medarbetare. En samstämmig organisation beskrivs vara fördelaktigt på flera sätt, bland annat genom att skapa en kontroll som underlättar förändringsarbete (Etzioni, 1964). Vi ser en begränsning inom teori gällande hur ledare upplever makt som ett handlingsutrymme för att hantera den problematik som konstrueras av den sociala kontexten. Perspektivet om handlingsutrymme utifrån kontroll är inte inkluderat i Grints teoretiska ramverk (2005; 2008; 2020; 2022). Vi finner därmed en kunskapslucka i teorin, utifrån ett kvalitativt perspektiv, gällande hur chefer konstruerar ett problem utifrån det handlingsutrymme de upplever sig ha att göra förändring.

### **1.3 Syfte och Frågeställning**

Studien syftar till att söka djupare förståelse i hur ett företags chefer inom energibranschen uppfattar och konstruerar det kombinerade problemet med jämställdhet och

kompetensförsörjning. Studien har ett teoretiskt bidrag till Grints teoretiska ramverk om problemkonstruktion genom att bidra med handlingsutrymmets påverkan.

För att uppnå syftet formuleras följande frågeställning:

*Hur uppfattar och konstruerar chefer inom energibranschen problematiken med jämställdhet i kombination med kompetensbehovet? Vilka möjligheter till hantering upplevs?*

## 2 Metod

*I metodavsnittet presenteras studiens genomförande. Vi argumenterar för val av utförandet av studien. Först kommer uppsatsens utgångspunkt att presenteras, och vidare följer en presentation av forskningsprocessen och hur empirin och analysen har hanterats. Sedan avslutas avsnittet med en kvalitetsbedömning.*

---

### 2.1 Kvalitativt tillvägagångssätt och forskningsstrategi

Studiens syfte är att söka djupare förståelse om hur ledare uppfattar sin sociala omvärld, således används ett kvalitativt tillvägagångssätt för att besvara frågeställningen. Kvalitativa studier ämnar studera och beskriva verkligheten som den är och hur den uppfattas i dess egna termer (Bryman, Bell & Harley, 2019). Genom en kvalitativ ansats är det möjligt att få tillgång till en djupare förståelse i ett specifikt sammanhang, snarare än att generera generell kunskap (Bryman, Bell & Harley, 2019). Detta lämpar sig för vår studie då den utgår från forskningssubjektens tolkningar och upplevelser av den sociala kontexten.

Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktivism, vilket innebär att verkligheten skapas och upprätthålls i sociala interaktioner av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2017). Grunden till socialkonstruktivism är att sociala aktörer ger mening till sin omgivning och sociala företeelser (Bryman & Bell, 2017). Uppfattningen av verkligheten är ett resultat av sociala aktörers subjektiva tolkningar, snarare än något objektivt som finns utanför sociala konstruktioner (Bryman & Bell, 2017). Den sociala ordningen befinner sig således i ständig rörelse och förändring. Utifrån den socialkonstruktivistiska utgångspunkten används ett interpretativt kunskapsteoretiskt synsätt, med andra ord studiens epistemologiska ståndpunkt (Bryman, Bell & Harley, 2019). Kunskapsteorin är tolkningsinriktad, vilket innebär att vi som författare tolkar forskningssubjektens uppfattningar i egna subjektiva termer (Bryman, Bell & Harley, 2019). Den socialkonstruktivistiska utgångspunkten och interpretativa ståndpunkten ligger till grund för studien. Materialet i studien består av chefers uppfattning av den sociala omvärlden vilka presenteras av vår tolkning. Detta gör att studien inte presenterar objektiva beskrivningar av materialet.

## **2.2 Abduktiv ansats**

Deduktion och induktion är olika sätt att förhålla sig till teori och empiri (Bryman & Bell, 2019). Den deduktiva ansatsen är beroende av teori och kunskap som sedan används för att utforma hypoteser (Bryman, Bell & Harley, 2019). Hypoteserna accepteras eller förkastas sedan i relation till den utvalda teorin. Med andra ord är den deduktiva ansatsen hårt knuten till tidigare teori, vilket kan försvåra en kreativ forskningsprocess (Bryman, Bell & Harley, 2019). Den induktiva ansatsen utgår från observationer i empirin för att senare komplettera med teori och forskning (Bryman, Bell & Harley, 2019). Detta kan vara en svårighet då det inte alltid är möjligt att applicera teori på den insamlade datan (Bryman, Bell & Harley, 2019). Eftersom vi vill förhindra de svagheter som uppstår med en deduktiv eller induktiv ansats kommer denna studie att anta en abduktiv ansats. En abduktiv ansats bidrar till den valda teorin genom att använda den i ett specifikt sammanhang (Bryman, Bell & Harley, 2019). Den fokuserar även på förmågan att dra logiska slutsatser för att kunna utveckla teorin (Bryman & Bell, 2019). Undersökningen utformas därmed från tidigare forskning och teorier, för att sedan generalisera resultatet tillbaka till litteraturavsnittet. Den abduktiva ansatsen skapar en teoretisk grund för studien men ger möjlighet för anpassning till empiriska fynd (Bryman, Bell & Harley, 2019), vilket vi ser som en fördelaktig metod för denna studie.

## **2.3 Empiriinsamling**

### **2.3.1 Presentation av studieobjekt**

Vårt valda studieobjekt är ett medelstort energibolag i Sverige vars fokus ligger på hållbarhet och att leverera lokala energilösningar. Vi kommer framöver att kalla studieobjektet för "Företaget". Företaget är verksamt i olika delar av Sverige och har cirka 600 anställda. Denna studie inkluderar chefer inom Företaget där alla arbetar på huvudkontoret inom olika områden. Företaget, precis som andra energiföretag står inför en omställning i och med den pågående elektrifieringen. Därför krävs det ett inflöde av kompetens inom alla områden, men främst eltekniker och montörer. Företaget står inför en utmaning att hitta kompetens som gör dem konkurrenskraftiga, samtidigt som de vill ha ett jämställt och socialt hållbart företag.

### **2.3.2 Urval**

Utifrån studiens syfte, frågeställning och kvalitativa ansats har vi gjort ett urval av personer på Företaget som intervjuats. Urvalet av intervjusubjekt har valts ut baserat på relevans för studien, vilket Bryman, Bell och Harley (2019) beskriver som ett målstyrt urval. Studiens urval

består av ett antal personer med chefsroll på Företaget. Vi har valt att intervjua chefer eftersom deras roll i Företaget är avgörande för problemkonstruktion, liksom vår studie. Samtliga chefer i urvalet är ledare eller ansvariga inom organisationen. Vi har medvetet kontaktat chefer inom olika avdelningar för att studera hur olika chefer med olika ansvarsområden tolkar den sociala omgivningen. På så sätt utgör chefernas olikheter relevans för studien. Vidare har samtliga chefer ansvar över rekrytering på olika nivåer och inom olika områden. Detta anses vara relevant för studiens ämne då frågor om rekryteringsbehov behandlas. På så sätt ansåg vi att chefernas position inom organisationen kan ge innehållsrikt material.

Cheferna kontaktades via mejl tillsammans med en kort presentation av studiens ämne. Eftersom vi eftersträvar subjektiva tolkningar och uppfattningar från intervjusubjekten berättade vi endast kort om studien för att minimera förutänkta svar eller förutfattade meningar från cheferna. Urvalet av vissa chefer har baserats på rekommendationer utav andra chefer som deltagit i intervjuer, vilket är en form av vad Bryman, Bell och Harley (2019) benämner som snöbollsurval. I detta urval finns det en risk att intervjusubjekten som rekommenderats har fått tillgång till mer information om studien jämfört med de chefer som vi kontaktade direkt. På så sätt kan uppfattningen om studien ha påverkats innan den genomförda intervjun. Däremot anser vi att det inte utgör en betydelsefull påverkan på chefernas bidrag till intervjuerna, eftersom studien ämnar studera enskilda chefers uppfattningar om den sociala omvärlden. Urvalsprocessen resulterade i åtta intervjuer totalt. Vi hade tillgång till ytterligare en intervju, men på grund av ett omfångsrikt material från de åtta befintliga bedömde vi att studiens material är tillräckligt för att analysera och diskutera.

#### **2.4.2 Beskrivning av intervjusubjekt**

Samtliga av våra intervjuobjekt är verksamma på samma företag inom energibranschen. De olika cheferna arbetar på olika avdelningar inom organisationen, med ett undantag för två chefer som ansvarar för olika områden inom samma avdelning.

*Nedan finns en sammanställning av de intervjuer som genomförts.*

Namn	Position i Företaget	Plats	Inspelad	Transkriberade sidor	Intervjutid
Chef A	Chef Mätning	Digitalt	Ja	11	33:25
Chef B	Chef Nät	Fysiskt	Ja	8	25:56
Chef C	HR-chef	Fysiskt	Ja	10	41:20
Chef D	Kommunikationschef	Digitalt	Ja	9	27:24
Chef E	HR-ansvarig	Fysiskt	Ja	10	28:56
Chef F	VD	Fysiskt	Ja	12	49:52
Chef G	Rekryteringschef	Digitalt	Ja	10	26:44
Chef H	Driftschef El	Fysiskt	Ja	9	25:34

### 2.4.3 Intervjuprocessen

Studien antar en socialkonstruktivistisk utgångspunkt, det vill säga att verkligheten är socialt konstruerad av de sociala aktörer som befinner sig i den (Bryman, Bell & Harley, 2019). Därför valde vi att insamla empiri genom kvalitativa intervjuer, då de möjliggör att intervjusubjekten kan framföra subjektiva uppfattningar om den sociala omvärlden. Intervjuerna är konstruerade utifrån vad Bryman, Bell och Harley (2019) definierar som semi-strukturerade intervjuer. De semi-strukturerade intervjuerna var konstruerade utifrån en intervjuguide med utvalda teman som styrde intervjuerna, vilket gav intervjusubjekten möjligheten att bidra med öppna och utförliga svar (Bryman, Bell & Harley, 2019). Intervjuguiden formulerades utifrån de strukturer som råder inom energibranschen, samt teoretisk relevans. Således bestod intervjuguiden av introducerande frågor om chefens arbetsroll därefter frågor om jämställdhet, kompetensbehov och ledarskap. Slutligen avrundades intervjuerna med frågor där intervjusubjekten fick möjlighet att tillägga information. Fördelen med de semistrukturerade intervjuerna är att intervjupersonen har en större frihet att kunna svara på frågorna och uttrycka

sig på ett friare sätt (Bryman, Bell & Harley, 2019). Med intervjuernas uppbyggnad eftersträvade vi att skapa ett öppet samtal med cheferna för att de skulle känna en möjlighet och trygghet i att dela med sig av den verkliga uppfattningen av den sociala omvärlden, samt dess problematik.

Intervjuerna genomfördes både fysiskt och digitalt via Teams, beroende på möjlighet och bekvämlighet för respektive chef. De fysiska intervjuerna genomfördes i en privat omgivning för att undvika störningsmoment. De digitala intervjuerna genomfördes med kamera för en bättre och mer avslappnad interaktion. Intervjuerna varade mellan 25 och 50 minuter beroende på chefernas utförlighet i svar och när vi bedömde materialet som mättat. I intervjuerna eftersträvade vi att nå djupa svar och uppfattningar från respektive intervjusubjekt. Samtliga intervjuer spelades in för att underlätta transkriberingen av materialet och analysprocessen. Rennstam och Wästerfors (2011) menar att skapa en bra ordning på materialet ger en bra grund för analysprocessen, vilket vi har gjort med transkribering av samtliga intervjuer. Vi fokuserade på att noggrant transkribera samtliga intervjuer genom att lyssna på intervjuerna i efterhand. Detta för att försäkra att rätt ord och formuleringar framgår i den transkriberade texten. Eftersom det empiriska materialet utgörs av intervjuerna var transkriberingen en viktig process för att genomföra analysprocessen, vilket Bryman, Bell och Harley (2019) menar ökar kvaliteten på studien.

Vid genomförandet av intervjuerna antog vi, som författare, olika roller för att möjliggöra djup tolkning av materialet. Vi delade upp intervjufrågorna mellan varandra och endast en var drivande åt gången. Detta för att undvika förvirring eller otrygghet för intervjusubjektet. De som inte var drivande i att ställa frågorna var närvarande för att aktivt lyssna och ställa följdfrågor på det som bedömdes vara av extra stort intresse för studien. Vid varje intervjutillfälle har minst två av oss varit närvarande. Vi ansåg att det var betydelsefullt att dela upp ansvaret i intervjuerna för att möjliggöra en bred tolkning av varje intervju. I inledandet av varje intervju har vi presenterat oss själva och vårt arbete, samt redogjort för studiens syfte. Innan inspelningen av intervjuerna har vi frågat om godkännande samt bekräftat för cheferna att deras svar är anonyma genom att deras namn utesluts.

## 2.5 Analysprocessen

Efter transkriberingen av samtliga intervjuer inledde vi ett arbete i sortering, reducering och argumentation i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011). Trestegsmodellen gör det enklare och mer flexibelt att analysera materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011). Att sortera och reducera materialet mer flexibelt är lämpligt för vår studie eftersom den antar en abduktiv ansats. Vidare användes trestegsmodellen för att skapa en tydlig uppfattning av vårt insamlade data, vilket har underlättat hanteringen av ett omfångsrikt material under analysprocessen. Nedan följer en beskrivning i hur vi har hanterat och analyserat materialet i relation till Rennstam och Wästerfors (2011) trestegsmodell.

### 2.5.1 Sortering

Den kvalitativa undersökningen har genererat ett omfångsrikt empiriskt material. Ett sådant omfångsrikt material kan leda till vad Rennstam och Wästerfors (2011) benämner som *kaosproblemet*. För att undvika ett kaotiskt förhållande till sitt empiriska material menar Rennstam och Wästerfors (2011) att det är centralt att arbeta igenom materialet flera gånger och på så sätt bekanta sig med det för att sedan sortera. Det är även viktigt att distansera sin egen roll från materialet för att urskilja de uppfattningar och beskrivningar som är intressanta och viktiga (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vi har bemött materialet flertalet gånger, samt genom nya perspektiv för att sedan urskilja det material som ansågs vara mest väsentligt för studien. På så sätt har vi lyckats sortera ut liknande tolkningar och återkommande teman från olika intervjusubjekt, samt olika nyanser av tolkningar. Vi har även urskilt uppfattningar som är avvikande från andra. Därmed har vi navigerat oss i materialet för att hitta unika mönster och relationer, snarare än slentrianmässigt dela upp materialet i fasta kategorier.

För att undvika *kaosproblemet* har vi arbetat noggrant i den transkriberade texten. Vi skapade en tydlig struktur genom färgkodning av respektive chef, samt intressanta tolkningar eller beskrivningar av respektive tema. Vidare delade vi in det strukturerade materialet i kategorier där olika nyanser av liknande uppfattningar jämfördes. På så sätt har vi kunnat urskilja vilka tolkningar som tenderar att vara lika varandra, samt vilka som skiljer sig åt. Rennstam och Wästerfors (2011) menar det är enkelt att omedvetet betrakta materialet utifrån teori i sorteringsprocesser eftersom vi gärna ser mönster och avvikelser i relation till teoretiska ramverk. Därför har vi i sorteringsprocessen försökt att betrakta det transkriberade materialet separat från våra uppfattningar när vi konstruerade intervjuguiden, samt sorterat materialet



flera gånger. Med andra ord har vi försökt anamma ett öppet förhållningssätt i relation till vårt material, för att i så stor mån som möjligt åstadkomma lämplig kategorisering.

### **2.5.2 Reducering**

Att reducera material syftar till att välja ut det mest väsentliga för att göra materialet hanterbart (Rennstam & Wästerfors, 2011), vilket utgör det andra steget i vår analysprocess. Rennstam och Wästerfors (2011) påpekar att det är svårt att välja ut material som är betydelsefullt för studien, samtidigt som det ger en rättvis avspegling av det insamlade materialet i sin helhet. Detta benämns som *representationsproblemet* (Rennstam & Wästerfors, 2011). Eftersom vi sorterar materialet på ett strukturellt sätt kunde vi reducera materialet så det blev hanterbart och representativt för en analys.

Sorteringen av material lämnade oss med en bred utgångspunkt för analys. Däremot kan inte allt insamlat material återges i en analys. Vi inledde reduceringsprocessen genom att välja ut beskrivande och målade citat som representerar våra valda kategorier och teman. Rennstam och Wästerfors (2011) skriver att reducering handlar om att sammanfatta empiriska observationer i begrepp och på så sätt arbeta med en språklig orientering av material för att samla liknande tolkningar under samma kategorisering eller citat. Således har vi kunnat välja bort material som illustreras av andra citat. På så sätt har vi arbetat för att undvika upprepning av samma tolkningar, för att istället välja ut nyanseringar av tolkningar som kan analyseras. Genom reduceringen har vår roll i processen varit att skulptera vårt empiriska material för att göra det hanterbart, vilket Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver.

Initialt kategoriserade vi citat som beskriver olika chefers uppfattning av begreppen jämställdhet och kompetensbehov inom organisationen. Detta för att identifiera skillnader och likheter i det empiriska materialet, som har fungerat som en utgångspunkt i vidare kategorisering. Intervjusubjektens uppfattningar av begreppen kategoriserades sedan in underkategorier i relation till det teoretiska ramverket. Eftersom studien antar en abduktiv ansats använde vi teori för fortsatt kategorisering, vilket har medfört tydligare skillnader i hur chefers uppfattningar kan tolkas av oss. Slutligen kategoriserades chefers tolkningar av lösningar under en kategori. I relation till det teoretiska ramverket kunde vi skapa flera underkategorier som har hjälpt oss att analysera hur olika förslag på lösningar kan tolkas och analyseras.

### 2.5.3 Argumentation

Det tredje och sista steget i vår analysprocess var att argumentera för vårt empiriska material och dess relevans. Argumentationen innebär att försöka formulera och förklara det empiriska materialet med hjälp av teori (Rennstam och Wästerfors, 2011). Att argumentera för sitt empiriska material bemöter det problem som Rennstam och Wästerfors (2011) benämner som *auktoritetsproblemet*. Problemet innebär att det sorterade och reducerade materialet inte i sig påvisar relevans för studien, vilket betyder att materialet behöver argumenteras för i teoretiska termer (Rennstam & Wästerfors, 2011). Steget efter presentationen av vårt empiriska material var således att sätta det i relation till teori, för att påvisa materialets relevans och studiens bidrag. Däremot påbörjades processen av teoretisering i reduceringen (Rennstam & Wästerfors, 2011), vilket beskrivs ovan i relation till studiens abduktiva ansats.

Vi lade stor vikt vid att argumentera för de empiriska observationerna, snarare än att endast presentera de. Detta gjorde vi genom att koppla materialet till Grints teoretiska ramverk och begrepp om problemkonstruktion. Eftersom vi har ett öppet förhållningssätt till vårt empiriska material har vi betraktat materialet på olika sätt för att försöka fördjupa oss i det teoretiska ramverket. Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver att det empiriska materialet ska argumenteras för i nya perspektiv för att på ett kvalitativt sätt bidra till kunskapsfältet. I argumentationen strävade vi efter att uppvisa materialet i ett nytt ljus genom att anamma olika perspektiv. I vårt empiriska material fann vi att flera intervjuobjekt beskrev en upplevd begränsad kontroll i att förändra den sociala omgivningen som problematiken uppstår i. Därför valde vi att addera teoretiska begrepp om makt och kontroll i teoriavsnittet för att argumentera för dess relevans i förhållande till befintliga föreställningar och teori. Vi fann dessutom att fokus i Chefernas intervjuvar låg i attraktionsfasen av HR-cykeln samt att skapande av ett attraktivt varumärke var ett uppreparande förslag på lösning. Teori angående dessa inkluderas därför i litteraturavsnittet. Vidare är analysen uppbyggd i olika delar som grundas i vår kategorisering. Därför har vi avslutat varje del av analysen med sammanfattningar och kommentarer för att tydliggöra det empiriska materialets relevans i förhållande till teori.

## **2.6 Kvalitetsbedömning**

En studies kvalitet kan bedömas utifrån flera olika synpunkter, där reliabilitet och validitet är två bedömningsgrunder för kvalitet (Bryman, Bell & Harley, 2019). Begreppen grundas i kvantitativ forskning, vilket innebär att kriterierna behöver anpassas för att utvärdera kvalitativa studier (Bryman, Bell & Harley, 2019). Lincoln och Guba (1985) är två av flera forskare som har omdefinierat kriterierna för att vara anpassningsbara för kvalitativa studier. Kvalitativa studier med socialkonstruktivistisk grund bör bedömas i termer om trovärdighet och äkthet snarare än reliabilitet och validitet, eftersom de sistnämnda begreppen utvärderar studier som antar att det finns en objektiv sanning (Lincoln & Guba, 1985). Lincoln och Gubas (1985) definition av kvalitetsmått grundas i samma utgångspunkter som denna studie, vilket motiverar vårt val av dessa bedömningskriterier. En studies trovärdighet kan delas upp i fyra olika kriterier, vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Vi kommer även utgå från Yardleys (2000) definition av äkthet eftersom Bryman och Bell (2017) menar att Lincoln och Gubas (1985) kriterium om äkthet har varit kritiserad och är därför inte lämpad i denna studie.

### **2.6.1 Tillförlitlighet**

Den sociala verkligheten konstrueras av flera olika uppfattningar och tolkningar av de sociala aktörer som befinner sig i den. Således är det nödvändigt att studera studiens trovärdighet genom bedömningskriteriet tillförlitlighet (Bryman, Bell & Harley, 2019). Eftersom studien analyserar empiriskt material som är uppbyggt på intervjusubjektens uppfattningar, är respondentrevidering och triangulering tillvägagångssätt för att säkerhetsställa att uppfattningarna har tolkats rätt (Bryman, Bell & Harley, 2019). Med andra ord, för att studien ska vara tillförlitlig behöver den sociala verkligheten beskrivas utifrån intervjusubjektens uppfattningar, samt att vi som författare säkerhetsställer att tolkningen vi har gjort är korrekt med intervjusubjektens tolkning (Bryman, Bell & Harley, 2019). Till följd av studiens begränsningar har vi inte haft möjlighet att bekräfta uppfattningarna genom validering. Vi har således inte inkluderat intervjusubjektens tolkning på vår tolkning av deras upplevelser, däremot menar Bryman, Bell och Harley (2019) att dela med sig av den färdiga studien till de som deltagit förstärker tillförlitligheten. Vi kommer dela det färdiga arbetet med Företaget och samtliga intervjusubjekt, en revidering kan således bli aktuell om intervjusubjekten anser att tolkningarna är missvisande.

### **2.6.2 Överförbarhet**

Bedömningskriteriet om överförbarhet syftar till att studiens resultat kan användas i andra sammanhang än det studerade (Bryman, Bell & Harley, 2019). Däremot är den kvalitativa studiens syfte inte att resultatet ska vara generaliserbart, snarare att skapa en djupare förståelse om hur intervjusubjekten i en viss kontext uppfattar och tolkar den sociala omgivningen. Således uppstår en problematik om studiens överförbarhet eftersom sociala aktörers uppfattningar skiljer sig åt. Studien undersöker hur chefer konstruerar och hanterar problematik i den sociala kontexten, det gör att resultatet kan vara applicerbart på andra kontexter där chefer står inför utmaningen om problemkonstruktion och hantering. Dock är studien baserad på hur chefer uppfattar och tolkar den sociala verkligheten vilket kan innebära att andra chefer tolkar kontexten på ett annat sätt. Vidare är frågan om jämställdhet och kompetensförsörjning relevant på en samhällsnivå, vilket kan vara av intresse för andra branscher och företag. Återigen är det chefernas uppfattning och tolkning av den sociala kontexten som lägger grund för studien, vilket begränsar studiens överförbarhet. Vi har i studien djupgående och tillförlitligt analyserat det empiriska materialet för att försöka nå teoretisk överförbarhet genom generalisering, snarare än empirisk överförbarhet till andra kontexter. Detta för att vi ansåg att det ligger närmre studiens syfte.

### **2.6.3 Pålitlighet**

För att uppnå en trovärdig studie menar Lincoln och Guba (1985) att forskarens roll ska vara att anamma ett granskande synsätt genom arbetet. Under arbetets gång har vi haft ett öppet förhållningssätt för att försöka arbeta fram en pålitlig studie. Däremot påpekar Bryman, Bell och Harley (2019) att det är ett svårt arbete på grund av kvalitativa studiers karaktär och syfte, där ett rikt material behöver hanteras. Vi har kontinuerligt under uppsatsens gång blivit granskade genom handledningstillfällen, seminarium och peer-review. Vid dessa granskningstillfällen har vi fått värdefull återkoppling på vårt arbete som bidragit till utvecklingen av uppsatsen och på så sätt bidragit till studiens pålitlighet. Dock är vi medvetna om att de granskade parterna har varit begränsade av tid och resurser, på så sätt har det inte funnits tillfälle att en utomstående part granskat allt innehåll i arbetet. För att få tillgång till så mycket återkoppling och granskning som möjligt har vi fokuserat på att ta vara på de tillfällena som det fanns möjlighet till. På så sätt har stora delar av arbetet granskats av både handledare och andra studenter på kursen, vilket gör att arbetet är pålitligt utifrån de resurser som varit tillgängliga.

#### **2.6.4 Konfirmering**

Vid konfirmeringen av studien har vi säkerhetsställt att vi har agerat i god tro i förhållande till åsikter och värderingar (Bryman, Bell & Harley, 2019). Det ska vara tydligt att inga personliga åsikter ska ha påverkat arbetets gång eller slutsatsen (Bryman, Bell & Harley, 2019). Detta är något som kan vara svårt att uppnå, eftersom kvalitativa studier inte förutsätter en objektiv sanning, vilket gör att värderingar och åsikter kan komma att påverka tolkningar och uppfattningar (Bryman, Bell & Harley, 2019). I studien undersöker vi ett ämne i en kontext som vi anser är intressant, samt att jämställdhet är en viktig fråga för oss. Därför har vi ständigt arbetat med att försöka distansera egna åsikter och värderingar, framförallt i tolkningen av det empiriska materialet. För att distansera egna värderingar har vi diskuterat studiens olika delar i förhållande till våra åsikter, för att säkerhetsställa att dessa inte framgår och påverkar studiens resultat. De granskade parterna har varit till stor hjälp i denna process, då vi tillsammans med de har diskuterat olika delar för att personliga åsikter inte ska präglade uppsatsen och dess arbete. Detta har till stor del säkrat studiens konformitet.

#### **2.6.5 Äkthet**

De kriterier som vi valt att utgå ifrån gällande studiens äkthet är sensitivitet, engagemang, transparens och sammanhang, samt effekt och betydelse (Yardley, 2000). Det första kriteriet sensitivitet, bedöms på grunden av forskarens sensitiva förhållande till den sociala miljön som forskningen genomförts i (Yardley, 2000). Vidare inkluderas etiska forskningsfrågor. Eftersom intervjusubjekten arbetar inom samma organisation och således är kollegor till varandra kan intervjufrågorna vara känsliga att svara på. Därför har vi varit noggranna med att tydliggöra att samtliga intervjupersoner är anonyma i intervjuprocessen och vid presentation av resultatet. Däremot finns det vissa svårigheter att säkerhetsställa intervjusubjektens anonymitet eftersom de är verksamma inom samma organisation och på samma kontor. Vi kan inte med säkerhet fastslå att samtliga intervjusubjekt är anonyma för varandra, eftersom vi inte kan kontrollera interaktionen cheferna sinsemellan. För att visa på sensitivitet kommer vi att exkludera Chefernas position inom organisationen när arbetet presenteras för Företaget.

Vår relation till intervjusubjekten influerar studiens äkthet och sensitiviteten är därmed viktig även i den aspekten (Yardley, 2000). Under intervjuprocessen har vi varit medvetna om att vår relation till ledningen påverkar relationen till intervjusubjekten och deras svar (Svensson &

Ahrne, 2015). Kontakten med ledningen skapar en maktrelation mellan oss och de vi intervjuar med risken att de svarar på ett sätt som de uppfattar önskat av ledningen (Svensson & Ahrne, 2015). Den eventuella oron hos intervjusubjekten att inte förbli anonyma och att deras respons inte är konfidentiell har motverkats genom att undanhålla för ledningen vem som intervjuas samt vad de har svarat (Yardley, 2000). Vi är också medvetna om att vissa aspekter av jämställdhet handlar om personliga värderingar vilket ökar vikten av anonymitet.

Vidare beskriver Yardley (2000) att ett engagemang för frågan som studeras är ett bedömningskriterium för studiens äkthet. Engagemang visar på ett intresse för forskningsområdet, liksom nödvändiga kunskaper för datainsamling och vidare analys. Vid arbetets tidiga stadie uppmärksammade vi att det fanns flera olika vägar att gå inom området. Således valde vi ett ämne som ligger starkt inom vårt intresseområde. För att samla nödvändig kunskap har vi insamlat ett rikt material för att sedan koppla analysen till vårt syfte och teori på ett relevant och intressant sätt. Fortsättningsvis har vi arbetat med att tydligt specificera våra forskningsmetoder och att anamma ett öppet och flexibelt förhållningssätt till studien. Detta beskriver Yardley (2000) som ett sätt att uppfylla kriteriet transparens och sammanhang.

Vi har haft en tydlig forskningsmetod i vår studie genom att ha en tydlig forskningsdesign och utvecklat våra intervjuer utifrån det, samt haft diskussioner kring förhållningssätt av datan. Vi har även med hjälp av Rennstam och Wästerfors (2011) analyserat vårt empiriska material, och därför har vi uppfyllt kriterierna för transparens och sammanhang som beskrivs som specificerade forskningsmetoder, argument och reflexivt förhållningssätt (Bryman, Bell & Harley, 2019). Yardleys (2000) sista bedömningskriterie är effekt och betydelse. Under hela studien har vi syftat till att bidra till teori vilket ger den teoretiska effekten som Yardley (2000) beskriver. Detta har vi försökt att uppnå genom att vårt empiriska material ska kunna bidra till framtida forskning.

### 3 Teoriavsnitt

*I kommande avsnitt presenteras tidigare forskning inom området problemkonstruktion. Först introduceras socialkonstruktivism som en grund till det teoretiska ramverket. Därefter återges tidigare forskning inom ämnet vilket följs av Grints teoretiska ramverk. Slutligen redogörs brist i rådande teori.*

---

#### 3.1 Problemkonstruktion

Berger och Luckmann introducerade 1966 socialkonstruktivism och menar att den sociala verkligheten är något som konstrueras och upprätthålls av sociala interaktioner. Kontexten vi lever i är något vi gemensamt uppfinner utifrån vår tolkning baserat på historia, upplevelser och kultur (Berger & Luckmann, 1966). Den sociala kontexten skapar sedan gemensamma uppfattningar, fördomar, normer och stereotyper som vi identifierar oss med, av anledningen att dessa är sanna i den konstruerade verklighet vi befinner oss i (Berger & Luckmann, 1966). Tolkningen av verkligheten utvecklas sedan utifrån nya erfarenheter och upplevelser så snart majoriteten anammar idén (Berger & Luckmann, 1966). Objektiv verklighet är således endast förståeligt när vi värderar den subjektivt (Berger & Luckmann, 1966), till exempel är en pappersbit värdefull för att samhället har kontextualiserat den som pengar.

Tidigare forskning visar på att problem konstrueras utifrån den sociala kontexten (Grint, 2005; Fyke & Buzzanell, 2013; Head & Alford, 2015; Brunswicker, Bilgram & Fueller, 2016; Reinecke & Ansari, 2016; Hornett & Lee, 2017; Edmonstone, Lawless & Pedler, 2019; Stavros, 2022). Forskningen påpekar att komplexa problem är svåra att definiera då det är svårt att redogöra för grunden till problemet och således vilka lösningar som är möjliga. Head och Alford (2015) påpekar att det inte endast är viktigt att hantera den komplexa problematiken, utan nödvändigt.

Reinecke och Ansari (2016) menar att komplexa problem skapar en diskussion om vem eller vilka aktörer som står ansvariga för problemen och dess lösningar. Parallellt med att världen och organisationer globaliserats blir gränsen av ansvar mellan staten och privata aktörer mer diffus (Reinecke & Ansari, 2016). Med andra ord finns det ingen tydlig distinktion om vem som ansvarar över sociala och komplexa problem. I samband med osäkerheten gällande vem som har ansvar tenderar privata aktörer att endast hantera vissa regulatoriska frågor, samtidigt

som andra ignoreras (Reinecke & Ansari, 2016). Det skapar en problematik i att statliga och privata aktörer endast väljer att hantera enskilda aspekter av komplexa problem (Brunswicker, Bilgram & Fueller, 2016).

Hornett och Lee (2017) beskriver att komplexa problem ofta innebär två delproblem. Det första benämns som den faktiska verkligheten i vilken det komplexa problemet konstrueras medan det andra problemet är att skapa en samhörighet för att leda en grupp människor.

Komplexa problem kräver utövande av ledarskap, vilket flertalet tidigare studier påpekar (Grint, 2005; Fyke & Buzzanell, 2013; Head & Alford, 2015; Hornett & Lee, 2017; Edmonstone, Lawless & Pedler, 2019; Stavros, 2022). Fyke och Buzzanell (2013) menar även att tillståndet av komplexa problem påverkas av ledarskapets val av lösningar. Eftersom komplexa problem inte har självklara lösningar leder hantering av problemet ofta till andra svårigheter. Således innebär problemhantering ett obekvämt utövande av ledarskap då ett val av lösning tenderar att leda till fördjupad problematik (Fyke & Buzzanell, 2013). Edmonstone, Lawless & Pedler (2019) definierar ledarskap som villigheten att hantera komplexa problem framför tekniska och enkla problem. Därför är olika ledare olika benägna att bemöta komplexa problem. Head och Alford (2015) uppmanar ledare att anpassa sitt ledarskap för att hantera komplexa problem och på så sätt se utöver rationella och tekniska lösningar. Ett sådant synsätt utmanar ledarskapet genom att ledaren behöver utföra obekväma arbetsuppgifter, bland annat genom att erkänna en osäkerhet av problemet (Edmonstone, Lawless & Pedler, 2019; Fyke & Buzzanell, 2013).

Vidare beskriver Head och Alford (2015) att lösningar till komplexa problem tidigare inte har utgjort ett centralt fokus hos ledare, eftersom komplexa problem i sin natur är omöjliga att lösa. Hornett & Lee (2017) beskriver att det finns en dynamik mellan problem och människor, där tolkandet av verkligheten är avgörande för ledarens benägenhet att förena intressen för att sedan styra dessa i önskvärd riktning. Detta krävs för att genomföra en förändring eller lösning (Hornett & Lee, 2017). Att utöva ledarskap för att förändra människors beteende och inställning för att skapa en samstämmig organisation är således ett komplext problem i sig (Stavros, 2022). De skilda uppfattningarna om samma kontext eller problem kräver systematisk förändring och samexistens i verksamhetens vardagliga ansvar (Stavros, 2022; Head och Alford, 2015).

Sociala problem är komplexa och kräver en innovativ process och lösningar för att kunna lösas



(Brunswicker, Bilgram & Fueller, 2016). I och med att det inte finns tydliga eller optimala lösningar på komplexa problem fokuserar istället enskilda aktörer på att "*taming rather than solving wickedness*" (Brunswicker, Bilgram & Fueller, 2016). Detta benämner Head och Alford (2015) som provisoriska lösningar till komplexa problem. Däremot menar författarna att provisoriska lösningar bidrar till en medvetenhet om problemet genom att belysa komplexiteten snarare än att ignorera den. Att framhäva komplexa problem och organisationens arbete med problemen menar Reinecke och Ansari (2016) ligger i privata aktörers intresse. Sociala och komplexa problem kan användas av företag för att upprätthålla en hållbar profil och på så sätt skapa ett varumärke som är konkurrenskraftigt (Reinecke & Ansari, 2016).

Grint (2005, 2008, 2020, 2022) presenterar ett ramverk gällande hur problem konstrueras av ledare i en organisation och menar att problem uppfattas och hanteras utifrån den sociala kontexten som gruppen, organisationen och samhället har skapat. Nedan följer en beskrivning av de teorier som Grint har sammanslagit till ett ramverk.

## **3.2 Grints teoretiska ramverk**

### **3.2.1 Olika typer av problem**

Rittel och Webber presenterade 1973 terminologin om *komplexa* problem (eng: wicked) i förhållande till *tama* (eng: tame) eller enkla problem. Grint (2005) har sedan vidareutvecklat detta med tillägg av *kritiska* (eng: critical) problem. De olika typerna av problem utspelar sig med olika egenskaper och är därmed olika svåra att lösa.

Tama problem är självklara och det är enkelt att med säkerhet veta när problemet är löst (Rittel & Webber, 1973). Det är problem som chefen har hanterat tidigare med en rutinartad lösning utan större förvirring eller svårighet. Exempel på ett tamt problem är planering av ett bygge.

Kritiska problem är när en kris uppstår som kräver snabba lösningar av ledaren (Grint, 2005). Sådana problem orsakar osäkerhet och förvirring hos de anställda vilket kräver tydliga instruktioner och tillvägagångssätt från ledaren. Grint (2008) beskriver att ledaren ska framstå som en gud med alla svar oavsett sina egna osäkerheter. Exempel på kritiska problem är kriser eller olyckor (Grint, 2005).

Komplexa problem är komplicerade och har inget tydligt slut, det vill säga är de konstant närvarande (Rittel & Webber, 1973). Corona-krisen är ett aktuellt exempel på dessa typer av problem (Grint, 2020; 2022). Komplexa problem påverkar ofta flera funktioner såsom juridiska, samhällsmässiga och organisatoriska vilket gör att lösning i en funktion inte löser problemet (Grint 2008). Det finns ingen tydlig koppling mellan det komplexa problemets orsaker, konsekvenser och lösningar (Grint, 2008). Att förstå och utreda problemet är en av de aspekterna som gör komplexa problem komplexa och besluten som tas leder alltid till nya problem och konsekvenser. Komplexa problem förutsätter att ledaren situerar problemet som just komplext (Rittel & Webber, 1973).

### **3.2.2 Problemens lösningar**

Eleganta eller enkla lösningar är lösningar som inte kräver större förvirring (Grint, 2008). Dessa lösningar fungerar på tama och kritiska problem men endast delar av de komplexa (Grint, 2008). Tama problem kräver chefskap där chefen bidrar med processer att lösa problemet, processer som har använts förut (Grint, 2005). Kritiska problem behöver dessutom en tydlig chef där chefen befäller och de anställda lyssnar (Grint, 2008). I dessa situationer finns inte tid för processer eller ledarskap.

När det gäller Komplexa problem menar Rittel och Webber (1973) att det inte finns någon optimal lösning men att alternativ kan vara bättre eller sämre än andra. Verweij et al. (2006) har bidragit till ramverket genom att introducera begreppet klumpiga lösningar. Dessa handlar om att förstå imperfektioner i en enkel lösning och använda det som finns tillgängligt i kollektivet (Verweij et al., 2006). Därefter behöver olika lösningar och metoder testas för att upptäcka vad som fungerar bäst för situationen och sedan anpassa lösningar som inte fungerar (Verweij et al., 2006). Komplexa problem kräver kreativa tolkningar och lösningar från ledaren som måste analysera varje möjlig lösning och konsekvens (Verweij et al., 2006). Grint (2008) förklarar att för att förstå och komma fram till vilka åtgärder som ska tas krävs det ledarskap och beskriver ledarskap som en konst att samla och engagera en grupp att bekämpa ett problem som är för komplicerat för att kunna lösa själv. Ledarens roll är att ställa frågor och analysera situationen snarare än att komma med tydliga lösningar (Rittel & Webber, 1973). Naturen av att det inte finns tydliga lösningar och att de lösningarna man väljer skapar nya problem och oväntade följder har gjort att komplexa problem beskrivs som olösbara (Grint, 2008).

### 3.2.3 Maktens inverkan

Gällande maktens påverkan på chefers konstruktion av ett problem så nämner Grint (2008) typologi av Etzioni (1964) som beskriver begreppen *tvingande* (eng: coercive), *praktisk* (eng. utilitarian) samt *normativ* (eng: normative) kontroll. Grint (2008) kopplar tvingande makt till kritiska problem, praktisk makt till tama problem och normativ makt till komplexa problem.

Tvingande makt utförs genom fysisk (eng: physical) kontroll eller hot (Etzioni, 1964). Detta är relaterat till kontroll som skapar avstånd mellan den som utövar makten och den som tar emot, i organisationssammanhang chefen respektive arbetare (Etzioni, 1964). Kontrollen utförs direkt och är opersonlig (Etzioni, 1964). Om cheferna i organisationen eller den som är ansvarig i en situation främst använder fysisk eller direkt kontroll så menar Etzioni (1964) att det är en tvingande organisation. Grint (2008) kopplar denna typ av makt till kritiska problem på grund av ledarens roll som befälhavare och den direkta naturen av kritiska problem.

Praktisk makt utövas genom materiell (eng: material) kontroll eller belöningar (Etzioni, 1964). Dessa består av produkter eller tjänster och inkluderar pengar då det anses vara en symbol för de produkter och tjänster man sedan kan konsumera (Etzioni, 1964). Detta menar Grint (2008) motsvarar makten som används vid lösning av tama problem på grund av att ledaren använder det som finns tillgängligt det vill säga rutiner och resurser. Vidare är det en enkel åtgärd som inte kräver osäkerhet eller svårigheter (Grint, 2008).

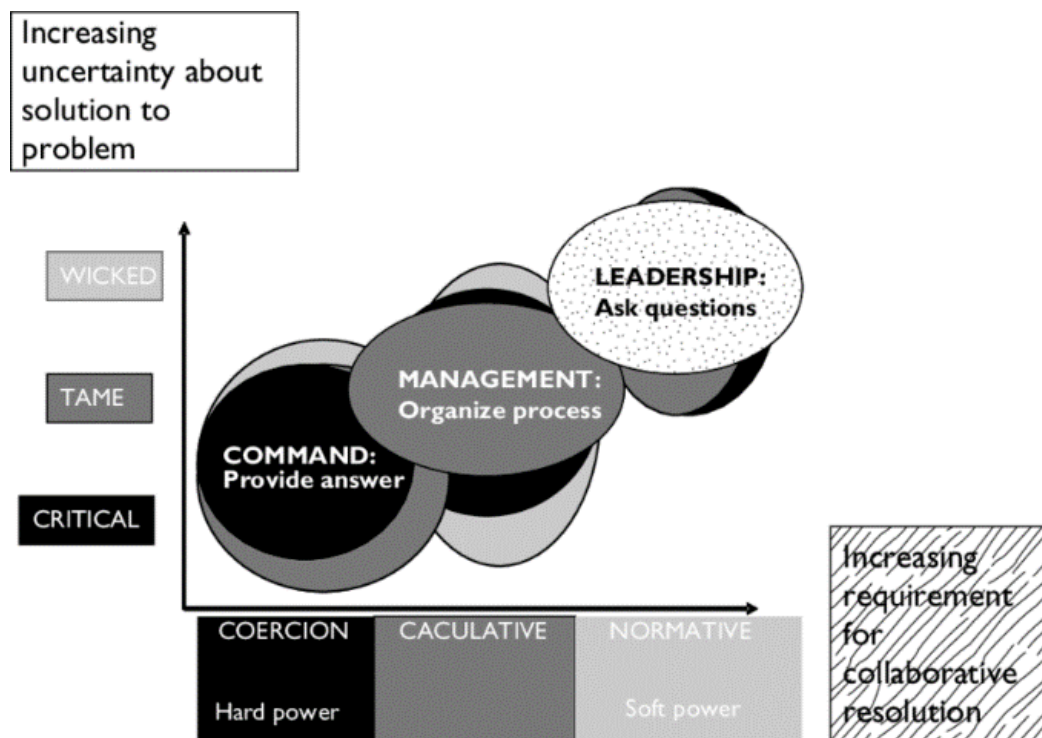
Normativ makt utspelar sig i samband med symbolisk eller social kontroll (Etzioni, 1964). Normativa symboler innefattar de som kontrollerar status och självkänsla från ledare på högre positioner medan sociala symboler skapar kärlek och acceptans från sina jämlingar (Etzioni, 1964). Normativ makt används för att övertala organisationens medlemmar för att skapa en gemensam uppfattning, engagemang och vilja (Etzioni, 1964). Här har ledaren har möjlighet att göra förändringar i gruppens gemensamma värderingar och kultur vilket är en förutsättning enligt Grint (2008) för att hantera komplexa problem.

Organisationers framgång beror på hur väl en organisation kan vidmakthålla kontroll över medlemmar och intressenter (Etzioni, 1964). Etzioni (1964) menar att ju mer kompatibla två behov eller viljor är inom en organisation desto mindre kontroll behövs för att uppnå mål, med

andra ord krävs mer kontroll när osäkerheten är stor. Typen av kontroll skiljer sig inom organisationen beroende på positionen de inblandade besitter exempelvis är fysisk kontroll vanligare för att kontrollera dem i lägre rang (Etzioni, 1964). Etzioni (1964) beskriver även att kontrollen som används i organisationen påverkas av ledarskapet samt organisationens struktur. Kravet på ledarskap i normativa organisationer är högt jämfört med tvingande och utilitära organisationer, då bra ledarskapsegenskaper behövs för att åstadkomma förändringar genom normativ kontroll (Etzioni, 1964).

Beroende vilken typ av makt ledaren känner att den bemästrar i förhållande till gruppen påverkar även hur den konstruerar problemet den möter och handlingsutrymmet för att faktiskt göra förändring (Grint, 2008). Makten påverkar därmed om problemet är tamt, kritiskt eller komplext och om ledaren använder chefskap, betar sig som en befälhavare eller utövar ledarskap (Grint, 2008).

Sambandet mellan problem, osäkerhet och makt visualiseras i Figur 1.



Figur 1: Grints teori

### 3.2.4 Ledarens problemkonstruktion

Grint (2008) menar att problem som konstrueras är subjektiva och inte objektivt tolkningsbara utan beror på kontexten (Grint, 2008). Hur den ansvarige väljer att hantera situationen, med rutiner, tydliga svar eller analys speglar då även hur de uppfattar problemet (Grint, 2005). Problem kan ändra komplexitet under tiden, under vissa perioder hanteras det som *tamt* i andra *kritiska* eller *komplexa* (Grint, 2008). Dessutom kan aspekter av problemet vara enkla medan andra delar är mer komplicerade. Detta gör att chefer enligt Grint (2005) i största kapacitet undviker att beskåda problemet som komplext och därmed undviker ledarskap. Detta förklarar Grint med fyra punkter. För det första innebär det att ställa frågor och att ledaren inte har svaret. För det andra kräver det den obekväma uppgiften att tvinga följarna att ta ansvar. För det tredje kräver problemet tid utan att resultera i en optimal lösning och för det fjärde behövs konstant engagemang i uppgiften och att hela tiden ifrågasätta, utvärdera och utveckla. För ansvariga som tar beslut beror nivån på problemet främst på vilken makt den eller de personerna upplever de har att lösa problemet (Grint, 2005). Om ledaren upplever sig ha praktisk makt är det enklare att se ett problem som *tamt* då de kräver mindre involvering och respons från gruppen. Detta relaterar även till kravet på ledarskap som normativ makt vilket komplexa problem kräver (Grint, 2008).

I empirin urskilde vi att intervjusubjekten lade stort fokus vid rekrytering och attraktion i sina svar. Därför följer en presentation av teoretiska begrepp som behandlar detta.

## 3.3 Komplement till teorin

### 3.3.1 HR-cykeln och arbetsgivarvarumärke

HR-cykeln är en modell som används av företag för att attrahera, behålla och utveckla personal. Cykeln består av tre olika faser *IN*, *I* och *UT* (Wallo, 2014). *IN*-fasen riktar fokus till att attrahera och rekrytera relevant kompetens till organisationen. Det första steget utgör fokuset i vår studie. Innan en anställd söker till ett företag analyseras branschen utifrån intresse, därför är det viktigt att vara kommunikativ om varför företaget är en attraktiv arbetsgivare (Mosley, 2014). Den externa uppfattningen om företaget utgör en central del för organisationens skapande av arbetsgivarvarumärket eller vad Mosley (2014) benämner som *employer branding*. Med andra ord baseras varumärket på den externa omgivningens tolkning av det. Det är på så sätt av intresse för organisationer att försöka skapa en bra bild av företaget, då det även möjliggör en förståelse hur en organisation skiljer sig åt från andra

konkurrenter samt vilka faktorer som attraherar den önskvärda gruppen (Mosley, 2014). Att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är således viktigt för att attrahera kompetens genom IN-fasen (Wallo, 2014). Arbetsgivarvarumärke kan även definieras som de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna försedda av anställning (Aggerholm, Andersen och Thomsen, 2011).

### **3.3 Brist i rådande teori**

I detta teoriavsnitt har vi presenterat tidigare studier om hur den sociala kontexten konstrueras av dess sociala aktörer (Berger & Luckmann, 1966) och hur detta påverkar ledares konstruktion av problem (Grint, 2005). Därefter har vi presenterat olika typer av problem som en ledare enligt Grints ramverk konstruerar, vilken makt som krävs och deras respektive sätt att hanteras. Vi har även presenterat tidigare forskning inom området som visar på att ämnet är relevant för organisationer och att ledarskapet har stor betydelse för problemkonstruktion samt hantering (Grint, 2005; Fyke & Buzzanell, 2013; Head & Alford, 2015; Brunswicker, Bilgram & Fueller, 2016; Reinecke & Ansari, 2016; Hornett & Lee, 2017; Edmonstone, Lawless & Pedler, 2019; Stavros, 2022). Vi ser dock en lucka i hur chefers upplevda kontroll och handlingsutrymme kan påverka problemkonstruktionen och tolkningen av potentiella lösningar eller hanteringar.

## 4 Empiri och analys

Nedan presenteras det empiriska material från genomförda intervjuer med studieobjekten. Först presenteras hur cheferna beskriver jämställdhet och kompetensutbudet i energibranschen, respektive organisationen. Därefter följer hur olika chefer uppfattar kombinationen av problematiken, och slutligen hur de möjliggör åtgärder för att hantera problematiken.

---

### 4.1 Situationen i energibranschen

#### 4.1.1 Jämställdheten

Den svenska energibranschen är tydligt könssegregerad, där män dominerar positioner i ledningsgrupper, liksom övriga positioner i organisationer (Energimyndigheten, 2019). Flertalet rapporter beskriver att energibranschen genomsyras av en manlig norm som kan vara en bidragande faktor till branschens fortsatta könssegregation (Nordic Research, 2017; Energimyndigheten, 2019; Kraftkvinnorna, 2021). Nedan följer empiriskt material från genomförda intervjuer med chefer på Företaget. Materialet avspeglar hur chefer presenterar jämställdheten på Företaget samt inom energibranschen i stort.

Flera chefer på Företaget uttrycker att energibranschen är könsuppdelad och mansdominerad, vilket avspeglar Företagets fördelning mellan män och kvinnor. Som helhet är Företaget representerat av 70% män och 30% kvinnor.

*“Sen skulle jag ju gärna se att energibranschen skulle mer komma mot 50/50 och Företaget också. Vi [Företaget] ligger ju på 30/70 idag. Så att vi har ju en bit kvar.” - Chef G*

Chef G uttrycker att Företaget är representerat av fler män än kvinnor. Samtidigt beskrivs en vilja att energibranschen, liksom Företaget ska sträva mot en mer jämlik representation. Eftersom både energibranschen och Företaget i sin helhet domineras av män menar Chef G att det finns något att arbeta med. Å andra sidan finns det avdelningar som domineras av kvinnor. Chef C beskriver följande:

*“[...] jag skulle säga att vi ligger 70 procent kvinnor och 30 procent män.  
[...] Men åt andra hållet än vad det är mot övriga koncernen. För HR är ett  
kvinnodominerat yrke [...]”*. - Chef C

Fördelningen mellan män och kvinnor på Företaget och de olika avdelningarna speglar arbetsmarknadens könsobalans. Chef C fortsätter att beskriva en uppfattning om att könsobalansen delvis beror på traditionella könsnormer. *“Det ligger väldigt inne i våra normer och i samhället i stort, tror jag. [...] i våra normer och våra tankegångar så är vi ju fortfarande oerhört icke jämställda.”* - Chef C. Citatet bekräftar att det finns en uppfattning bland chefer inom energibranschen att den manliga normen dominerar branschen som helhet. Däremot förmedlar flertalet chefer på Företaget att koncernledningen är jämställd i antal män respektive kvinnor.

*“Jag har ju lika många män och kvinnor på toppen som är de högsta cheferna.”* - Chef F

Chef F beskriver att det finns lika många kvinnor som män på de högsta ledningspositionerna på Företaget. På så sätt skiljer sig Företaget åt den representation som finns inom energibranschen i stort, där kvinnor är underrepresenterade på ledningspositioner. Andra chefer beskriver att de tycker det är positivt att fördelningen är jämn mellan män och kvinnor inom ledningsgruppen. Chef G uttrycker: *“[...]om man tittar på koncernledningen så är det ju redan 50/50 [...] och det tycker jag också är bra att det ser ut så. Att man har försökt fokusera på det på toppen.”*. Chef G menar att det är bra att ledningen fokuserar på jämn representation, även om det inte är tillräckligt för att arbeta med jämställdhet i branschen. *“Vi [Företaget] behöver ju jobba med att få in fler kvinnor till energibranschen, det vet vi ju.”*. I citatet uttrycker Chef G en medvetenhet i att det behövs fler kvinnor till energibranschen, samt att det är något som Företaget behöver arbeta med.

#### **4.1.2 Kompetensbehovet**

Som beskrivs i bakgrunden står energibranschen inför en omfattande energiomställning, vilken ställer högre krav på relevant och innovativ kompetens (Energimyndigheten, 2019). Majoriteten av företagen inom branschen upplever att rekryteringsbehovet i framtiden kommer



vara svårt att bemöta (Svensk Energi, 2016). Delvis på grund av att för få utbildar sig inom området. Nedan presenteras empiriskt material gällande hur chefer beskriver Företagets rekryteringsbehov, samt kompetensbrist på arbetsmarknaden. Det empiriska materialet introducerar analysen genom att redogöra för chefers presentation av den rådande kontexten som Företaget befinner sig i.

Chef D beskriver att kompetens är en viktig resurs för att Företaget ska vara konkurrenskraftiga, vilket gör rekryteringsbehovet av relevant kompetens till en viktig fråga för Chef D.

*“På lång sikt blir vi ju inte konkurrenskraftiga om vi har brist på kompetens och det är ju helt avgörande för vår affär så det är en jätteviktig fråga.”* - Chef D

Chef D uttrycker att en brist på kompetens påverkar verksamheten på lång sikt, samt att relevant kompetens är viktigt för organisationens affär. Även Chef H beskriver kompetens som en viktig resurs för Företagets verksamhet. *“Och har vi inte de rätta kompetenserna på stället. Ja, då blir det ju inte så mycket klirr i kassan. [...] Så att kunskap är A och O.”* - Chef H. I citatet presenterar Chef H rekryteringsbehovet av *“rätt”* kompetens som direkt kopplat till Företagets finansiella verksamhet. Både Chef D och Chef H beskriver kompetent personal som helt avgörande för en välfungerande verksamhet och Företagets framtida överlevnad.

Chef G fortsätter att berätta om kompetensbrist på arbetsmarknaden, vilket beskrivs som att det finns för få att anställa.

*“Vi [Företaget] har rätt många olika tjänster och jobb eller som är alltså bristkompetenser på marknaden, det finns inte tillräckligt många. [...] Jag menar det är fler som går i pension än som utbildar sig till exempel.”* - Chef G

Chef G uttrycker att det finns flera tjänster inom Företaget som är *“bristkompetenser”* på arbetsmarknaden, vilket betyder att det finns för få att anställa i vissa yrkesgrupper för att

bemöta Företagets rekryteringsbehov. Chef G beskriver också att det finns ett gap i antal som utbildar sig i jämförelse med hur många som går i pension som bidrar till att kompetensfrågan är aktuell för energibranschen, liksom Företaget. Chef E uttrycker vidare att kompetens är viktigt för Företaget: *“För att vi ska kunna leverera det vi ska göra så är ju rätt kompetens väldigt viktigt för oss.”* Chef E menar att *“rätt”* kompetens är en viktig fråga hos Företaget för att kunna leverera det som eftersträvas av verksamheten.

#### **4.1.3 Kombinationen av jämställdhet och kompetensbehov**

Chefer på Företaget beskriver att organisation är icke-jämställd mellan män och kvinnor, där män dominerar flest positioner. Fördelningen mellan män och kvinnor på Företaget återspeglar den fördelning som finns inom energibranschen generellt. Med andra ord menar Cheferna att jämställdheten i organisationen hänger nära samman med jämställdhet på arbetsmarknaden. Fortsättningsvis berättar chefer på Företaget att det finns en kompetensbrist på arbetsmarknaden som försvårar bemötandet av rekryteringsbehovet för organisationen. Vi kan förstå Företaget som en kunskapsintensiv organisation som förutsätter en viss kompetens på områden för att verksamheten ska vara lönsam och effektiv. Samtidigt är denna kompetens svår att rekrytera på grund av få sökande kandidater. Flera chefer på Företaget berättar att jämställdhets- och kompetensfrågan är viktiga för verksamheten. Den komplexa problematiken uppstår när de två frågorna och behoven kombineras. Chef F uttrycker svårigheten följande:

*“Jag tror att vissa yrkesgrupper är väldigt mansdominerade och där får ju folk problem. I vissa bolag eller vissa avdelningar så är det väldigt mycket de yrkesgrupperna som behövs. [...] det är många som efterfrågar [kvinnor] för att man ska ha en balans. Men de finns ju inte många [att anställa].”* - Chef

F

Ovanstående citat sammanfattar den komplexa problematiken som uppstår när frågan om jämställdhet och kompetensbehov kombineras. Chef F uttrycker att det är svårt att arbeta för en jämställd organisation, eftersom vissa yrkesgrupper som behövs i organisationen domineras av män. Detta försvåras av att det finns få kvinnor att anställa.

## 4.2 Chefernas uppfattning om problematiken

### 4.2.1 Uppfattning av jämställdhet

Olika chefer på Företaget uttrycker olika uppfattningar om jämställdheten inom organisationen. Nedan följer en presentation om hur de olika cheferna på Företaget konstruerar jämställdhetsfrågan.

Chef A och Chef H menar att kön inte har betydelse på arbetsplatsen eller i rekryteringsprocessen eftersom alla med relevant kunskap behövs i verksamheten. Chef A och Chef H uttrycker att de lägger stor vikt vid enskilda individers kunskap och kompetens, snarare än personens kön.

*“Det är människorna jag ser, och kompetensen [...] gör man ett bra jobb så ska man fram, och det gäller oavsett kön för vi behöver alla i den här branschen.” - Chef A*

*“Jag förfördelar inte någon bara för att det är en tjej eller en kille [...] utan man måste ju titta på de faktiska bakgrundskunskaperna, tycker jag” - Chef H*

Chef A och Chef H beskriver att kön inte är en aspekt som cheferna själva tar hänsyn till i rekryteringsprocessen av ny personal. Chef H menar att inga kandidater på sin avdelning ”förfördelas” på grund av kön. Chef H uttrycker: ”För det är varken rätt mot tjejen eller mot de där 3 killarna som trots allt var bättre på pappret men inte fick plats.” I citatet beskriver Chef H en upplevd rättvis rekryteringsprocess där kompetens och bakgrundskunskaper lägger grunden för den mest lämpliga kandidaten, vilket Chef H eftersträvar.

Citaten från Chef A och Chef H kan tolkas som att relevant bakgrundskunskap och kompetens värderas högre än kvantitativ jämställdhet på respektive avdelningar, på grund av att det bidrar på ett mer betydelsefullt sätt till Företagets verksamhet.

*Så att kunskap är A och O [...] den enskilda individen gör skillnaden och det är därför det är viktigt att ha den kompetensen så att man kan bidra till Företagets helhet på något vis.” - Chef H*

*“Att man kommer in och [...] vill vara en del av Företaget, [...] Det är det, det handlar om för mig.” - Chef A*

Chef A och Chef H upplever att individens kompetens är en bidragande faktor till verksamhetens utveckling, vilket de själva värderar. Chef A påtalar dessutom: *“Eftersom jag själv inte har med mig könet in i mina mötesrum, utan det är hjärnan jag har med mig, så förväntar jag mig detsamma av mina medarbetare”*. I citatet påvisar Chef A en förväntan att bli uppmärksammas för sina kunskaper snarare än sitt kön. Därför förväntar sig Chef A detsamma av sina medarbetare. Återigen visas vikten av att bedöma anställda utifrån samma premisser i form av kompetens och kunskap.

Chef H blev tillfrågad huruvida jämställdhet på Företaget är viktigt. *“Ja ja ja, men det tycker jag [...] jag tycker ändå att jag inte tänkt på det där på något vis.”* I citatet framkommer det att Chef H tycker jämställdhetsfrågan är viktig, samtidigt som det är något som chefen själv inte tänker på. Detta kan tolkas som att jämställdhetsarbete inte utgör ett fokus i Chef H arbete på Företaget. Chef A uttrycker att: *“könet spelar ingen roll”*. På så sätt går det att tolka att Chef A och Chef H inte ser jämställdhetsfrågan på Företaget som ett problem, eftersom frågan inte reflekteras över i den vardagliga verksamheten.

Flera andra chefer på Företaget uppfattar jämställdhetsfrågan mellan män och kvinnor på ett annat sätt jämfört med Chef A och Chef H. Chef F menar att jämställdhet mellan män och kvinnor är en grundläggande rättvisa i samhället.

*“Absolut. Det är jätteviktigt. [...] Det är först och främst att män och kvinnor är alltid lika och de ska ha samma chans. Rent affärsmässigt [...] både män och kvinnor behövs. Jag kan inte se det på något annat sätt. Det är så naturligt.” - Chef F*

Enligt Chef F ska män och kvinnor ha samma möjligheter på arbetsmarknaden och att Företaget är i behov av båda könen. Chef F menar också att män och kvinnor alltid är jämlika vilket gör jämställdhetsfrågan självklar för chefen: *“Så i grund och botten är det mina värderingar”*. Citatet kan tolkas som att Chef F upplever jämställdhet på Företaget som viktigt för att det speglar de personliga värderingarna. Således kan det förstås som att jämställdhetsfrågan konstrueras av Chef F som ett problem till följd av en upplevd orättvisa i samhället. Chef F fortsätter att beskriva vikten av att ha en jämställd organisation där likvärdiga karriärmöjligheter bidrar till samhället, organisationen och individen.

*“Det är alla som förlorar, och pratar man om jämställdhet bara som att kvinnorna ska få det bättre förlorar man hälften av supportrarna. Det är farligt, tror jag, för kvinnorna kan inte bara jobba för att kvinnorna ska få det bättre. [...] när jag jobbar för jämställdhet, jobbar jag för hela samhället. [...]”* - Chef F

Chef F menar att ett jämställdhetsarbete på Företaget innebär ett jämställdhetsarbete på samhällsnivå. Chef F upplever att det finns ett samband mellan Företagets ansvarstagande och samhällets jämställdhet. Chef F fortsätter: *“Man pratar hela tiden att kvinnorna är förtryckta, eller kvinnorna kommer inte fram, och då blir det som att allting görs för kvinnorna. Det är inte sant. Det gör lika mycket för [alla].”* Chef F poängterar att det är en ensidig bild av jämställdhetsfrågan att endast tala om problemet ur kvinnans synvinkel. Istället menar Chef F att det är viktigt att förstå att alla gynnas av ett jämställdhetsarbete på Företaget, liksom samhället. Beskrivningen av jämställdhetsfrågan kan tolkas som att Chef F menar att frågan inte väcker intresse för alla eftersom den är riktad mot kvinnors förtryck, snarare än de positiva effekterna för samhället. Detta kan vara en faktor till att energibranschens jämställdhetsarbete är fortsatt begränsat.

Chef C beskriver problemet med könsuppdelningen på arbetsmarknaden som en konsekvens av djupt inbäddade värderingar och normer i samhället och att det bidrar till att problemet blir ännu mer komplext.

*“Det ligger väldigt inne i våra normer och i samhället i stort. [...] Och det är det jättestor fråga som är väldigt filosofisk [...]”* - Chef C

Chef C upplever att samhällets uppfattning om könsnormer och stereotyper fortfarande bidrar till att arbetsmarknaden är könssegregerad. Detta tolkas som att Chef C kopplar jämställdhet på Företaget till en mer övergripande nivå som relaterar till samhällets strukturer eftersom Chef C upplever frågan om jämställdhet som ”stor” och ”filosofisk”. Chef C fortsätter: *“Men i våra normer och våra tankegångar så är vi ju fortfarande oerhört icke jämställda.”* Chef C beskriver att det är normer och tankesätt i samhället som är icke-jämställda vilket uppfattas som en bidragande faktor till könssegregationen på arbetsmarknaden, då den domineras av en manlig norm. *“Den är väldigt stereotyp på det sättet och den är rätt så tekniskt kommunicerad”* - Chef C. Den manliga normen upplever Chef C upprätthåller könsuppdelningen på Företaget och i energibranschen. Det kan tolkas som att Chef C menar att energibranschen är stereotypiskt kodad till män, eftersom den kommuniceras på ett sätt som attraherar fler män. Vidare görs tolkningen att Chef C upplever att jämställdheten inom energibranschen kan betraktas som en konsekvens av sociala konstruktioner grundade i samhällets könsnormer.

Chef G beskriver att avdelningen ska spegla samhället i stort för att bygga upp en välfungerande dynamik. *“Jag tycker att det bästa blir ju om man speglar samhället i stort. För jag tror att då får man den bästa dynamiken.”* - Chef G. Dessutom menar Chef C att olikheter ger värde för verksamhetens utveckling. *“[...] jag ser värdet av att ha olikheterna. För olikheterna bidrar till ett bättre resultat för min avdelning.”* - Chef C. Ovanstående citat visar på att Chef G och Chef C upplever att en jämställd avdelning ger värde till verksamhetens utveckling och resultat. De påvisar en medvetenhet om att dynamik och sociala olikheter påverkar Företaget i positiva termer. Chef C uttrycker att det finns ett pågående arbete att rekrytera den gruppen som är underrepresenterade på avdelningen. *“Jag jobbar ju alltid för att få in de, vad ska jag säga, underrepresenterade.”* - Chef C. Det tolkas som att Chef C ser vikten av jämställdhet mellan män och kvinnor. På så sätt finns det andra premisser som ligger till grund för en potentiell anställning än endast bakgrundskunskaper och kompetens hos individen.

Chef E uttrycker att det finns en direkt koppling mellan jämställdhet och Företagets uppsatta mål. Jämställdhet upplevs som en viktig fråga för Chef E eftersom det hänger nära samman med verksamhetens utveckling.

*“Men om jag börjar med här på Företaget är det ju väldigt viktigt, ska vi kunna nå våra hållbara mål så måste det vara jämställt.” - Chef E*

Chef E uttrycker att det är en viktig fråga för Företagets intressen. Chef E beskriver följande: *“Vi ska ha femtio procent chefer som är kvinnor och på så sätt kunna bidra till Företaget med att vi blir bättre på våra mål helt enkelt [...] Så att jag tror att det stärker oss helt enkelt som bolag [...]”*. Utifrån Chef E kan det tolkas som att ett jämställdhetsarbete utgör en central del i Företagets framtid. Bland annat för att det bidrar till att uppnå hållbara mål och förstärker organisationen genom en jämn representation av kvinnor och män. Citaten från Chef E kan tolkas som att jämställdhet bidrar till mer än bara rättvisa mellan könen och att det fyller kompetensbehovet. Chef E upplever därmed att jämställdhet fyller en affärsmässig funktion i Företagets utveckling.

Ovanstående citat visar på att cheferna på Företaget uppfattar jämställdhetsproblemet på olika sätt. Vissa upplever att kön inte har betydelse på arbetsplatsen, eftersom det är kompetensen som är det primära. Andra chefer ser det som ett fundamentalt problem där icke-jämställdhet är något som speglas av rotade normer och stereotyper i samhället, samt menar att ett jämställt företag bidrar till en bättre dynamik och ett bättre affärsmässigt resultat.

#### **4.2.3 Uppfattning av kompetensbehov i relation till jämställdhet**

Chefer på Företaget beskriver vikten av att avspegla könsfördelningen i samhället eftersom det skapar representation och social rättvisa. Det är ett svårt uppdrag på grund av att könsfördelningen på arbetsmarknaden och kompetensutbudet inte är jämnt fördelat mellan män och kvinnor. Nedan följer empiriskt material om hur chefer på Företaget upplever problematiken kring kompetensbehov och de konsekvenser det har för jämställdhet.

Chef F upplever att jämställdhetsarbetet är viktigt för cheferna på Företaget och att de är villiga att arbeta för en jämställd organisation. Däremot förklarar Chef F att ett jämställdhetsarbete ofta möts av svårigheter i den vardagliga verksamheten.

*“Jag har inte mött någon som är emot jämställdhet [...]. Jag måste ju berätta utifrån Företaget och det som oftast kommer fram, är att det är svårt att lösa sina problem när man inte hittar [lösningar] enkelt. [...] även om de tycker det är viktigt så [...] har cheferna så mycket [att göra]. [...] Det är inte någon illvilja, det är bara att då måste man gå in och hjälpa dem [...] en person kan inte lösa alla problem.” - Chef F*

Chef F menar att jämställdhetsarbete i Företaget bromsas av chefers vardagliga arbetsuppgifter och problemlösningar. Det poängteras även att chefer på Företaget upplever jämställdhetsfrågan som viktig, men att det är svårt att hitta lösningar till problematiken. Chef F fortsätter: *”Man är mer upptagen med vad vi saknar, den yrkesgruppen och att vi saknar den kompetensen“*. Kompetensförsörjningen står således i vägen för organisationen att bli kvantitativt jämställd mellan män och kvinnor. I citaten ovan kan det tolkas som att Chef F upplever att rekryteringsbehovet är mer akut att lösas, vilket kan leda till att jämställdhetsarbetet försvåras. Chef F uttrycker: *“man måste skilja på kortsiktig och långsiktig arbete.”*. Detta kan tolkas som att problematiken gällande kompetensförsörjning hanteras med en kortsiktig lösning medan jämställdhetsarbete kräver mer långsiktiga och strukturella lösningar, enligt Chef F.

Många chefer anser att ett stort problem för att uppfylla kompetensbehovet och en jämställd organisation är att det är få kvinnliga sökande till energibranschen. Chef E beskriver detta som det största hindret med jämställdhetsarbetet på Företaget.

*“Största hindret är att hitta fler tjejer som vill jobba i energibranschen. Vi är tyvärr väldigt mansdominerade [...] bara där har vi ju redan ett omöjligt, nästan ett omöjligt uppdrag. Det är det största problemet.” - Chef E.*

Chef E upplever att ett begränsat kompetensutbud och svårighet att attrahera fler kvinnor till Företaget leder till ett försvårat arbete för jämställdhet. Det beskrivs vara på grund av att branschen är mansdominerad och att Företaget endast har möjlighet att anställa en viss kategori av kompetens, vilket främst är män. Chef B delar uppfattningen om att det är för få kvinnor som söker arbete inom energibranschen och till Företaget. *“Det är väldigt svårt att få tjejer*



*[att söka sig till energibranschen]. [...] det är svårt att hitta kompetens överhuvudtaget. [...]* Det är otroligt komplext [...]” - Chef B. Chefen beskriver problematiken som komplex, eftersom det är svårt att anställa fler kvinnor om ingen söker. Dessutom har Chef B svårt att rekrytera personal överhuvudtaget till sin avdelning, vilket begränsar möjligheterna till att arbeta för en jämställd representation av män och kvinnor på Företaget. Chef G beskriver liknande problematik på sin avdelning.

*“Vi har ju många tjänster där vi har noll kvinnliga sökande. [...] vi vill få in fler tjejer men söker inte kvinnor jobben, då blir det ju jättesvårt.”* - Chef G

Chef G beskriver att det finns en vilja att anställa fler kvinnor till Företaget för att arbeta för jämställdhet. Däremot leder bristen på kvinnliga sökande till en ensidig rekryteringsbas för Företaget vilket gör jämställdhetsarbetet “jättesvårt”. Med andra ord tolkas detta som att Chef G upplever att relationen mellan dessa rådande faktum är ett problem för möjligheten att utföra ett jämställdhetsarbete. Chef C uttrycker liknande upplevelse gällande bristen på kvinnliga sökande och påpekar att det används som en ursäkt av chefer.

*“[...] det är ju precis samma ursäkt som alla andra chefer har [...] ja men det är ingen som söker. [...] jag skulle ju säga att [Företaget] inte är jämställt.”* - Chef C

Chef C beskriver en ensidig rekryteringsbas som ett hinder för en jämställd organisation. Det används även som en “ursäkt” av flera chefer till varför det inte är jämställt, eftersom det inte finns kvinnor att anställa. Utifrån citatet av Chef C går det att göra tolkningen att det är eftersträvat av flertalet chefer att arbeta för jämställdhet men att det inte finns rätt förutsättningar för enskilda chefer att utföra arbetet genom rekrytering. Att skylla på kompetensbrist och att det inte finns tillräckligt med kvinnor att anställa kan tyda på att chefer fransäger sig ett visst ansvar i jämställdhetsarbetet.

Chef C förklarar en uppfattning om att relevant kompetens för Företaget inte finns hos fler män än kvinnor, ändå är det fler män som arbetar i energibranschen. Chef C beskriver det som en fundamental fråga för jämställdheten i samhället.

*“Jag tror inte att relevant kompetens finns hos fler män än kvinnor. [...] när man tittar på hur många det är som söker, eller rättare sagt som läser på universitet och läser vidare, så är det ju fler tjejer än killar. Men varför är det killar som kommer fram. [...] det är så fundamentalt.” - Chef C*

Chef C beskriver könsbalansen inom energibranschen som påverkat av samhället och dess fundamentala strukturer. Chef C upplever det som *“fundamentalt”* genom att påpeka att kvinnor är överrepresenterade i högre utbildningar, samtidigt som män dominerar branschen. Detta kan tolkas som att Chef C beskriver att samhället kodar yrken efter kön, vilket exemplifieras av Chef E.

*“[...] om vi tar exempel som montör. Man tror oftast att det är väldigt tunga lyft och den typen av arbete, men egentligen är det tvärtom. Det är mycket tyngre lyft inom vården än det är hos oss, men ändå så är kvinnor överrepresenterade inom vården men inte hos oss.” - Chef E*

Chef E jämför arbetet som montör med vårddyrket. Chef E beskriver att det ofta uppfattas som att montöryrket kräver tunga lyft och att det kan vara en anledning till att yrkesrollen och Företaget är mansdominerat. Däremot förklarar Chef E att vårddyrket som är kvinnodominerat kräver tyngre lyft. Genom exemplet poängterar Chef E att uppfattningen om att det är ett fysiskt krävande arbete är den avgörande faktorn till att yrkesrollen är överrepresenterad av män. Det kan tolkas som att Chef E påstår att yrkena är könskodade efter traditionella könsnormer snarare än praktisk verklighet. Chef E poängterar att *“vi behöver bli bättre på att visa hur yrken [inom energibranschen] är [...]”* Med andra ord handlar det delvis om hur yrken kommuniceras och framställs på olika sätt, och således attraherar olika grupper i samhället. På så sätt upprätthålls könskodade yrkesroller vilket gör att problemet med jämställdhet inom energibranschen blir ett komplext problem, socialt konstruerat av samhällets normer.

Flera chefer beskriver att kombinationen av jämställdhet och kompetensförsörjning är ett komplext problem i verksamheten, av den anledningen att det inte är så många kvinnor som

söker sig till Företaget eller branschen. De menar att det inte är en fråga om att kvinnor besitter rätt kompetens, snarare att yrket och branschen är kommunicerad utifrån traditionella könsnormer. Med andra ord belyser flertalet chefer på Företaget vikten av att arbeta med jämställdhet men att det försvåras av kompetensutbudet på arbetsmarknaden. Det leder till att chefer på Företaget upplever problematiken som svår, stor, komplex och svårhanterad eftersom möjligheten till lösningar hindras av externa förutsättningar i samhället och på arbetsmarknaden. Trots att energibranschen är dominerad av den manliga normen finns det en stark konsensus bland cheferna på Företaget att det inte innebär ett hinder för kvinnor att ta plats. Nedan följer en presentation av de lösningar som hänger samman med den uppfattning som chefer på Företaget konstruerat av problemen.

## 4.3 Lösningar

### 4.3.1 Lika lön

Flertalet chefer beskriver att en åtgärd de har använt för att skapa en jämställd organisation är att jämställa löner mellan anställda som utför likvärdigt arbete. Chef A uttrycker: *“lägger man ner mycket jobb, om man tar ansvar så ska det synas i lönekuvertet”*. Chef G uppmärksammar signalvärdet som lön har i jämställdhetsfrågan: *“Jag tycker att det som är framförallt viktigt om man tittar på jämställdhet överlag, det är det här med lönen, den tycker jag är jätteviktig och att det har ett signalvärde”*. Det kan tolkas som att Chef G konstruerar jämställdhetsfrågan som ett komplext och strukturellt problem utifrån lörens signalvärde, eftersom Chef G uttrycker att det finns ett mönster i löneskillnader mellan kvinnor och män.

Både Chef A och Chef G uttrycker att lön uppfattas som en viktig del för jämlik behandling inom en organisation. Chef A berättar om sin första lönerevision på avdelningen när en kvinnas lön höjdes.

*“Det jag kan tänka på är att jag lyfte en kvinna i lön. [...]så hon fick lika mycket som en man vid min första lönerevision i gruppen. Men det var inte för att hon var kvinna eller man. Det var för att de låg olika i samma arbetsuppgifter. Så att det hade jag gjort med en man också” - Chef A*

Chef A förtydligar att åtgärden i att höja en lön inte grundar sig i att det var en kvinna på positionen. Det handlade om att två anställda med samma arbetsuppgifter tjänade olika i lön. Chef A beskriver således inte handlingen som ett jämställdhetsarbete, snarare intern rättvisa. Chef A förklarar att: *“det råkade vara en kvinna men det kunde lika gärna varit en man”*. Handlingen av Chef A hade med andra ord sett likadan ut om det var en mans lön som behövde höjas. Det visar på att lönen har en betydande del för Chef A och att det är en självklarhet att alla, oavsett kön ska få samma ersättning för likvärdigt arbete och kunskap.

Chef D påpekar också vikten av likvärdig lön och att det har gjorts åtgärder för att åstadkomma det. Chef D beskriver att: *“där har jag gjort lite korrigeringar sen jag kom in”* och att Chef D har det i åtanke vid lönerevisionen: *“jag tror att när man i lönedialogen eller i lönerevisionen som vi gör så tänker jag mycket på att man ska ha samma lön oavsett om man är kvinna eller man”*. Chef D beskriver lönekartläggningen som ett konkret sätt att vara medveten om samt säkerställa medarbetarnas jämlikhet på Företaget.

*“Ja, lönekartläggningen är ju ett väldigt konkret sätt att se [till jämställdheten] även om medarbetarna sinsemellan inte vet vilken lön de har [...] känns det väldigt viktigt att har man samma roll så ska man ha lika betalt [...]”*. - Chef D

Chef D beskriver lönen som en konkret åtgärd och tillvägagångssätt att arbeta för en jämlikhet mellan medarbetare på Företaget. Detta kan tolkas som att det är en grundläggande rättvisa och således en betydande del för en jämställd arbetsplats. Chef D uttrycker även att det *“känns viktigt”* att anställda med samma roll ska få samma ersättning, vilket förstärker lönenas signalvärde som Chef G beskrev tidigare.

Flertalet chefer jämställer lönen som en åtgärd för en mer jämställd organisation. Däremot går det att göra tolkningen att det är en liten åtgärd på ett problem som beskrivs som större. Chef G uttrycker: *“om vi tar ett exempel som jag hade förra året så intervjuade jag 2 nyexade, en kille och en tjej. Tjejen angav ett löneanspråk som var 5000 under vad killen angav”*. I exemplet som beskrivs av Chef G påvisas skillnader i kvinnors och mäns löneanspråk, vilket kan tyda på de ojämlika normer och tankesätt som flertalet chefer beskriver tidigare. Med andra ord upplevs det finnas en strukturell skillnad och skilda förväntningar mellan män och kvinnor,

vilka flertalet chefer på Företaget ämnar åtgärda genom att erbjuda lika lön för samma arbetsuppgifter.

#### 4.3.2 Att sätta tonen

Att vara bra förebild för samhället är ett förslag som Chef C och Chef F tar upp som en lösning på jämställdhetsproblemet. Chef C menar att Företagets framgångar inom jämställdhet kan göra skillnad. *“Hade vi sett att vi inte kunde påverka det så hade vi ju kunnat strunta i det också, så det är jag ju helt övertygad om att vi kan göra”*. Chef C uttrycker en övertygelse om att Företaget kan påverka jämställdhetsarbetet inom energibranschen och samhället. Chef C beskriver även att *“de kan strunta i det”* om Företagets arbete inte gör skillnad. Det kan tolkas som att Chef C upplever ett ansvar i att arbeta med jämställdhet på Företaget för att göra skillnad på ett bredare plan. Fortsättningsvis uttrycker Chef C en önskan om att Företaget ska bidra med ett gott föredöme inom frågan. *“Och jag menar önskedrömmen är ju att vi skulle bli förebilder inom detta. [...] Det är ju av att visa goda exempel.”*- Chef C. Genom att föregå med gott exempel, att kvinnor och män utgör en jämnfördelad representation på Företaget kan jämställdheten inom energibranschen påverkas. Chef F uttrycker sin uppfattning på ett liknande sätt.

*“Ja! Det bästa är att själva göra resan och föregå med gott exempel. [...] Men framförallt så tror jag också att branschen vill vara attraktiv och konkurrenskraftig i framtiden och då är det [...] ett av de givna sätten är att branschen är lika attraktiv bland kvinnor som bland män”*- Chef F

Chef F beskriver en vilja att Företaget ska föregå med gott exempel och på så sätt göra branschen mer attraktiv för både kvinnor och män. Chef F fortsätter med: *“Då har du automatiskt en rekryteringsbas och intresse. Då utesluter du inte en stor, viktig kompetensbas som dessutom också har väldigt bra andra egenskaper [...]”*. Här gör Chef F en koppling till att en attraktiv och jämställd bransch leder till en bredare kompetensbas att rekrytera ifrån. Dessutom att kvinnor kan bidra med nya perspektiv och egenskaper. Chef F menar också att *“branschens intressen inte är annorlunda än Företagets intresse när det gäller kompetensfrågan.”*. Det vill säga att detta är en branschfråga liksom en fråga för Företaget.

Chef G berättar att koncernledningen på Företaget är jämnt fördelad mellan män och kvinnor, samt att det är bra för att skapa representation inom organisationen.

*“Sen tycker jag också att om man tittar på koncernledningen så är det ju redan 50/50 eller kanske till och med lite fler kvinnor och det tycker jag också är bra att det ser ut så. Att man har försökt fokusera på det på toppen.”* -  
Chef G

Chef G beskriver att koncernledningen har fokuserat på jämställd representation av könen. Det kan tolkas som en aktiv åtgärd för att arbeta för en mer jämställd organisation. Chef G uttrycker att det är ett steg i rätt riktning genom att beskriva att det *“är bra att det ser ut så”*. Vidare menar Chef G att det är ett sätt att påbörja en jämställd organisation, med andra ord att koncernledningen förmedlar ett budskap som sedan har inverkan på andra avdelningar och resterande organisation. *“Det är ju där man påbörjat på något sätt och sen kommer det att sippra ner i organisationen. Det går ju inte att göra tvärtom.”* I citatet betonar Chef G vikten av en representativ ledningsgrupp och att ledarskapet på Företaget har stor betydelse och påverkan på organisationen som helhet. Koncernledningen kan således tolkas som en intern förebild för hela Företaget. Arbetet för en jämställd högsta ledning är något som Chef H beskriver.

*“För det första har man väl, tror jag, svängt lite i och när det gäller platserna i styrelsen[...] och man förmedlar budskapet att vi måste hitta jämställdheten i den och få en balans och tänka på det i rekryteringar och så vidare.”* - Chef  
H

Chef H syftar på att de har gjort ett arbete när det kommer till den kvantitativa jämställdheten i ledningsgruppen, vilket leder till att ett budskap förmedlas utåt. Då kan ett tankesätt kring jämställdhet appliceras i andra situationer såsom rekrytering samt att ledningen sätter tonen för jämställdhetsarbetet. Chef B tar även upp att det är en kvantitativ jämställdhet i ledningsgruppen och säger: *“I ledningsgruppen nu så är det ju många kvinnor i den. [...] då visar vi ju där också ja utåt att det finns plats”*. Chef B menar att ett gott exempel i form av en jämställd högsta ledning på Företaget visar att Företaget är en plats för alla att ta del av, oavsett

kön. Detta ska sedan spridas och inspirera andra i organisationen att jobba för en jämställd representation och skillnad i energibranschen.

### 4.3.3 Ett varumärke som andas jämställdhet

Vid intervjutillfällena togs aspekten av att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke upp som en lösning för att kunna attrahera både kompetens och kvinnor till Företaget. Flertalet chefer poängterar vikten av att marknadsföra branschen för att kunna rikta den till fler kvinnor. Chef E betonar att Företaget måste marknadsföra sig som arbetsgivare och inte bara till kundsegmentet.

*“Vi profilerar oss väldigt mycket som elbolag, väldigt lite som arbetsgivare. Där känner jag att vi också har en resa. Det syns att vi säljer el och värme” -  
Chef E*

Chef E menar att det handlar om att även marknadsföra Företaget till framtida anställda och inte endast Företagets produkter och tjänster. Där beskriver Chef E att det finns en utvecklingsmöjlighet för att attrahera fler kvinnor: *“[...] vi har inte lyckats göra energibranschen intressant för kvinnor, någonstans har vi fallerat där.”* Genom arbete med att synliggöra Företaget som arbetsgivare upplever Chef E att det både skulle leda till att Företaget attraherar fler kandidater samt kvinnor. Det kan tolkas som att Chef E upplever att Företaget har ett stort ansvar i att profilera om branschen som mer tilltalande. På så sätt beskriver Chef E energibranschens icke-jämställdhet mellan män och kvinnor som en bidragande effekt av enskilda företags marknadsföring och aktiviteter. Således upplever Chef E att Företaget har kontroll och ansvar i att hantera problematiken med att energibranschen inte attraherar tillräckligt många kvinnor. Chef C håller med och poängterar vikten av att beskriva arbetsplatsen som inkluderande.

*[...] utifrån employer branding. [...] vi behöver sätta bilder och vi behöver sätta ett manér som attraherar både män och kvinnor. Vi behöver [...] hitta forumen för var hittar vi de här kvinnorna. Hur kan vi beskriva oss som en arbetsplats som är inkluderande [...] där [...] de underrepresenterade får ta uttryck. Så att det är ju supermycket aktiviteter som vi behöver göra. - Chef C*

Chef C beskriver att det är mycket aktiviteter som kan genomföras för att skapa ett attraktivt varumärke. Chef C ser också det som ett pågående arbete där Företaget behöver lokalisera vad det är som kan göras för att kunna hitta de som behöver rekryteras. Chef D beskriver: *”det ju så mycket som att visualisera vilka vi är på Företaget och försöka synliggöra att vi är både kvinnor och män, unga och gamla och sådär.”*. Chef D menar precis som Chef C att det handlar om att synliggöra och branda sig inför de som man vill attrahera till organisationen. Chef G håller med om detta: *”att använda ett inkluderande språk och tänka på orden och tänka på hur man ska beskriva uppdraget.”*. Chef G menar att det inte endast är viktigt att lokalisera de rätta forumen och synliggöra Företagets profil utan den språkliga aspekten är också av värde för att kunna attrahera fler. Chef G menar att språket har betydelse i vem som ansöker till Företaget: *”[...]vissa ord i annonser attraherar män, medan vissa ord i annonser attraherar kvinnor.”*. Detta kan tolkas som att Chef G upplever att kvinnor och män har olika intressen och preferenser när de söker ett yrke, vilket kan kopplas tillbaka till de traditionella könsstereotyper som finns i samhället. Chef G ger exempel på att ord som *”driven”* och *”beslutsfattande”* attraherar fler män än kvinnor. Detta visar på vikten av att använda rätt ord i annonser för att attrahera fler kvinnor och på så sätt arbeta med en jämställd representation.

*Vi pratar och vi försöker synas på högskolor och prata om just energibranschen, vi highlightar en hel del på nyheter våra kvinnor som är hos oss som driver olika projekt, det är chefer som syns utåt. Men som sagt det är bara en liten del jag tror vi kan göra mer. - Chef E*

Chef E håller med Chef C ovan att det är mycket som behövs göras för att skapa ett attraktivt varumärke. Chef E poängterar också vikten av att ha en jämställd ledning och styrelse eftersom det är det som syns utåt. Det kan visa på att flera chefer upplever att det är av värde att skapa ett varumärke som andas jämställdhet. Chef E påpekar även: *”Jag tror att även våra medarbetare kommer att prata ännu mer ute om Företaget som ett jämställt bolag, för det är ju våra medarbetare som är de viktigaste ambassadörerna.”*. Chef E menar att medarbetarna på Företaget har en stor roll i att profilera arbetsgivarvarumärket. Citatet påvisar att Chef E anser att det är viktigt att alla medlemmar inom organisationen ska uppleva jämställdhetsarbetet i positiv mening för att sprida budskapet vidare. Chef E fortsätter: *”Vi kan*



ha flashiga reklamer och allting men om de pratar om någonting annat alltså tvärtom så kommer vi aldrig lyckas”. Chef E menar att Företagets marknadsföring inte har betydelse om inte medarbetarna känner sig inkluderade och upplever att Företaget är jämställt. Det kan tolkas som att Chef E upplever att det är avgörande att medarbetare på Företaget upplever konsensus i jämställdhetsarbetet för att det ska bli framgångsrikt. När Företagets arbetsgivarvarumärke diskuteras poängterar flertalet chefer att det bör skapas ett intresse för framtida anställda redan under utbildningstiden. Chef H förklarar att detta är viktigt för att det ska ske en förändring i kompetensutbudet på arbetsmarknaden.

*“Att försöka nå ut till högskolor och tjejer som går på högskolor att ja, men det här är faktiskt en jättespännande bransch och det är ett bra företag. Det tror jag är A och O för att få komma någonstans. Det är ett långt arbete, det är inte gjort över en natt utan det tar ju flera flera år.” - Chef H*

Chef H menar att en förändring i kompetensutbudet och rekryteringsbasen är ett komplext och långsiktigt arbete. Däremot menar Chef H att det är möjligt att skapa en förändring genom att rikta sig till högskolor för att förmedla ett attraktivt varumärke samt en intressant bransch. Det påvisar att Chef H upplever att det finns en värdefull åtgärd i marknadsföring till studenter för att skapa jämställdhet inom Företaget, liksom energibranschen.

Chef G tror även att marknadsföring till unga tjejer gör att fler kommer attraheras till utbildningar som idag är mansdominerade och att det är en grundläggande förutsättning för att energibranschen ska bli mer jämställd. Chef G uttrycker: *”Sen tror jag mycket på att det kommer tillbaka till att för att få fler kvinnor så måste fler kvinnor vilja utbilda sig till de här kanske lite mer mansdominerade yrkena.”*. Chef G menar att det krävs fler kvinnor som utbildar sig inom energiområdet för att skapa en könsbalans i energibranschen som är mansdominerad. Det kan tolkas som att Chef G upplever att det är fundamentalt för att möjliggöra ett jämställdhetsarbete på Företaget och inom energibranschen.

#### **4.3.4 Samhällets struktur står i vägen**

Flera chefer upplever problematiken gällande jämställdhet och kompetensbehov i relation till samhället i stort. På så sätt upplever chefer att åtgärder behöver vidtas på en samhällsnivå för

att hantera den problematik som beskrivs. Chef B uttrycker att energibranschen är uppbyggd av gamla strukturer som är svåra att förändra. Det bidrar till att branschen fortfarande är könssegregerad och mansdominerad, enligt Chef B.

*Jag tror också det är gamla strukturer då. I just energibranschen kanske det inte har hänt jättemycket. [...] det ser lite likadant ut där som det har gjort [tidigare] [...] - Chef B*

Chef B menar att det är gamla strukturer som är rotade i samhället, därför förblir branschen oförändrad. Det kan tolkas som att Chef B menar att energibranschen är mansdominerad, vilket delvis beror på traditionella könsnormer och stereotyper. Det är något som ligger i inbäddat i samhället vilket kan tolkas som att Chef B upplever kontexten som svårföränderlig. Det är intressant att jämföra med Chef E som uttrycker: “[...] vi har inte lyckats göra energibranschen intressant för kvinnor, någonstans har vi fallerat där.”. Chef B och Chef E beskriver kontexten och dess möjliga åtgärder på skilda sätt. Chef E menar att det är ett av Företagets uppdrag att göra branschen attraktiv medan Chef B syftar på att problematiken grundas i samhället, och således behöver hanteras på samhällsnivå.

Chef A upplever att åtgärder för att hantera jämställdheten inom energibranschen och Företaget, ligger utanför egen kontroll. Chef A menar att det behövs: “*En riktigt fet lågkonjunktur.*” för att hantera problematiken. Chef A fortsätter: “[...] vi i Sverige är lust- och intressestyrda framför inkomststyrda. Så länge vi har det så kommer vi ha färre kvinnor inom branschen”. Chef A menar att det krävs en försämrad samhällsekonomi för att fler kvinnor ska välja yrken inom energibranschen. Chef A förutsätter att lönen inom energibranschen är högre jämfört med yrken som väljs av kvinnor utifrån intresse, vilket kan vara kvinnodominerade yrken. Därför menar Chef A att det behövs en förändring i grunden till individers yrkesval för att fler kvinnor ska välja ett arbete inom energibranschen. Det kan tolkas som att Chef A upplever att energibranschen inte väcker intresse hos kvinnor, vilket är en konsekvens av samhällets ekonomi och individers yrkesval.

Chef F beskriver att det finns vissa operativa hinder som hämmar jämställdhetsarbetet vilket försvårar för Företaget att utföra aktiva åtgärder som strävar mot en mer jämställd organisation.

*“[...] Det är mer operativa hinder, du hittar inte de resurserna. [...] Oavsett hur intresserad du är av jämställdhet hittar du inte människor, alltså kvinnor, så det löser inte problemen som du har [...] man måste skilja på kortsiktigt och långsiktigt arbete.” - Chef F*

Chef F menar i citatet ovan att ett intresse för jämställdhet inte är tillräckligt för att bemöta den problematik som ett jämställdhetsarbete innebär inom energibranschen. Således är det både kortsiktigt och långsiktigt arbete som krävs för att arbeta med jämställdhet mellan män och kvinnor. Däremot är detta arbete svårt att genomföra, eftersom operativa och strukturella hinder står i vägen för ledare på Företaget. Chef F beskriver följande: *“Så jag tror att det största hindret är att det inte finns underlag i vissa yrkesgrupper och då fastnar man i det.”* Chef F menar att det största hindret för en jämställd organisation på Företaget är att det inte finns tillräckligt med underlag i rekryteringsbasen, med andra ord att det är för få kvinnor som söker. Chefer på Företaget *“fastnar i det”* och Chef F upplever att det innebär begränsade lösningar på jämställdhetsproblemet. Chef F menar därför att det är viktigt med långsiktiga lösningar kopplat till samhället och arbetsmarknaden för att enskilda chefer inom Företaget ska ha möjlighet att hantera problematiken.

Chef H beskriver att ett jämställdhetsarbete på avdelningen försvåras av att det är få kvinnor som söker positioner. Chef H uttrycker följande: *“Hur stor är chansen att den ensamma [kvinnan] har bättre kompetens än de nio [männen], sannolikhetsmässigt? Ja, den är inte så stor.”* Chef H menar att det är svårt för kvinnor att bli rekryterade till Företaget eftersom sannolikheten att en kvinnlig sökande har bättre kompetens i jämförelse med de resterande nio är låg. Chef H beskriver fortsättningsvis: *“Ja då väljer man ju den som är [mest kompetent].”* Det kan tolkas som att Chef H upplever att förutsättningar på arbetsmarknaden utgör ett hinder för ett jämställdhetsarbete, med andra ord behöver det genomföras externa skillnader i samhället och arbetsmarknaden för att ett jämställdhetsarbete på Företaget ska vara möjligt att bedriva.

*“Så det handlar nog om att försöka [...] gynna marknaden. [...] att man kommer lite närmare [fördelningen] 3 - 7 eller 4 - 6 eller så. [...] det ger en större chans [för kvinnor]” - Chef H*

Chef H beskriver att arbetsmarknaden och således rekryteringsbasen behöver vara mer jämlik fördelad för att det ska finnas en *“större chans”* för kvinnor att arbeta på Företaget. Utifrån citatet kan det tolkas som att Chef H upplever strukturella skillnader i samhället som avgörande för att avdelningen och Företaget ska arbeta för jämställdhet. Det tolkas som att Chef H upplever en saknad kontroll över möjligheten att bedriva ett jämställdhetsarbete eftersom arbetsmarknaden inte erbjuder en balanserad representation av män och kvinnor. Med andra ord upplever Chef H att rekryteringsbasen utgör en begränsad resurs som leder till en bristfällig möjlighet för Företaget att utföra ett jämställdhetsarbete.

Även Chef E ser samhällets ansvar i att bedriva jämställdhetsfrågan på arbetsmarknaden inom utbildningar och yrkesinriktningar. Chef E uttrycker: *“Dels tror jag att staten har ett stort ansvar att driva den frågan”*. Chef E uttrycker således en tro om att staten och samhället har ett ansvar i att bedriva frågan om jämställdhet, samtidigt som enskilda företag har ett lika stort ansvar. *“Men även vi, energibolagen har ett lika stort ansvar att driva den frågan.”* På så sätt kan det tolkas som att det krävs ett samarbete mellan olika samhällsinstitutioner och enskilda aktörer inom energibranschen för att ett jämställdhetsarbete ska vara möjligt. Med andra ord kan det tolkas som att Chef E upplever att Företaget har ett ansvar att bedriva frågan om jämställdhet inom energibranschen. Samtidigt har staten ett lika stort ansvar för att det ska vara möjligt att utföra ett jämställdhetsarbete för Företaget. Chef E upplever således att det krävs åtgärder från flera håll för att utföra lösningar på problematiken i ett jämställdhetsarbete som hindras av kompetensbrist på arbetsmarknaden.

Sammanfattningsvis beskriver flera chefer på Företaget jämställda löner mellan medarbetare som en åtgärd för att skapa en jämställd organisation. Cheferna upplever att lönen har ett signalvärde som indikerar på jämlik behandling av medarbetare. Däremot beskriver de att det inte är tillräckligt för att arbeta med jämställdhet. På så sätt tolkas lörens signalvärde som en liten åtgärd på ett komplext problem. Flera chefer poängterar också att det är viktigt att marknadsföra sig som arbetsgivare och inte bara för kunder. Cheferna menar att de vill skapa ett varumärke som andas jämställdhet och synliggöra Företaget inför skolor för att skapa ett

intresse för energifrågor redan i yngre åldrar. Detta är viktigt eftersom det skulle leda till ett större intresse för tjejer, men även ett större kompetensutbud för framtiden. Cheferna menar att det är en önskan att bli en förebild för jämställdhetsarbete inom branschen eftersom det sätter tonen för resten av branschen. Detta gör de genom att visa utåt att de har en jämställd koncernledning eftersom det visar ett positivt budskap. Avslutningsvis upplever flera chefer att ett jämställdhetsarbete är svårt att genomföra på Företaget eftersom samhällets struktur står i vägen och utgör ett hinder för möjligheten att bedriva jämställdhetsarbetet.

## 5 Diskussion

*I kommande avsnitt kommer det empiriska materialet diskuteras i relation till det teoretiska ramverket och tidigare forskning. Kapitlet är uppdelat i problemkonstruktion och problemlösning där nyckeldelar i analysen diskuteras. Grints teoretiska ramverk motsvarar i texten Grint (2005; 2008; 2020; 2022).*

---

### 5.1 Inledning

Genom analysen har vi redogjort att chefer uppfattar och konstruerar kontexter på olika sätt. Det empiriska materialet visar att uppfattningar om sociala problem ser olika ut och påverkar hur Cheferna ser på möjliga åtgärder för att hantera problematiken. Utifrån analysen påvisas att svårigheter med en jämställd organisation i förhållande till kompetensbrist på arbetsmarknaden uttrycks och upplevs på skilda sätt. Vi argumenterar därför att problematiken gällande jämställdhet och kompetensförsörjning är socialt konstruerat av Cheferna på Företaget, vilket påverkar hur de upplever att problem kan hanteras. I analysen har vi studerat hur cheferna på Företaget upplever problematiken och hur de ser att det kan vara ett problem för verksamheten. I kommande avsnitt diskuteras resultatet i relation till teori.

### 5.2 Att konstruera ett problem

Chef A och Chef H beskriver att kompetens och kunskap är viktigare än kön, således bortses betydelsen av kön på deras avdelningar. Cheferna upplever att det finns en problematik med icke-jämställdheten i samhället, däremot anser de att hanteringen av denna problematik ligger utanför det egna handlingsutrymmet. Därmed konstruerar Chef A och Chef H jämställdhet till ett enkelt problem. Vidare kan det diskuteras att det enkla problemet, som de uppfattar på samhällsnivå leder till ett "icke-problem" för de själva. Med andra ord utgör problematiken ingen svårighet för den vardagliga verksamheten. Grints teoretiska ramverk menar att det är enklare för ledare att konstruera kontexten till ett enkelt problem. Detta eftersom att konstruera ett komplext sammanhang till ett problem kräver ledarskap för att hanteras. Däremot finns det inga tydliga "rätt" eller "fel" i hur ledarskapet ska utövas för att hantera problemet på ett framgångsrikt sätt, således behöver ledaren erkänna en viss osäkerhet och bristfällig vetskap i hur problemet bör hanteras. Enkla problem utmanar därmed inte ledarskapets trovärdighet.

Etzioni (1964) beskriver olika former av kontroll som ledare har genom sitt ledarskap och hur dessa används i en organisation. I samband med Grints teoretiska ramverk kan uppfattningen om ledarens upplevda kontroll påverka hur problem och lösningar konstrueras. Således kan det tolkas som att Chef A och Chef H upplever att lösningen till det verkliga problemet ligger utanför deras kontroll vilket gör det obekvämt att hantera inom sitt ledarskap. Att konstruera det som ett enkelt problem innebär att problemet upplevs som ett icke-problem i sitt eget arbete. Lösningar på problemet hamnar då utanför ledarens handlingsutrymme och chefen bevarar därmed sin trovärdighet.

Resterande av Cheferna upplever att problematiken med jämställdhet och kompetensbehov är komplext och beskriver det som *“jättesvårt”* och *“oerhört komplext”*. Detta stödjer Grints teoretiska ramverk på det sätt att samma upplevda kontext konstrueras på olika sätt. Flera chefer förklarar att problematiken på Företaget hänger samman med energibranschen och samhället. Detta tyder på att det finns flera aspekter i problematiken som är svårhanterliga för de enskilda Cheferna. Cheferna upplever att det inte finns en enkel lösning som förbättrar alla aspekter av problemet vilket stämmer överens med Grints teoretiska ramverk som beskriver att olika aspekter av ett problem kan hanteras på olika sätt. Vidare kan det tolkas som att Cheferna konstruerar problematiken i kontexten som ett komplext problem eftersom problemet saknar tydliga lösningar samt en start-och slutpunkt. Grints teoretiska ramverk menar att komplexa problem inte kan lösas med enskilda åtgärder utan att problematiken är sammansvetsad med andra svårigheter, vilket utgör ett hinder för komplexa problems hantering.

Flera chefer beskriver även hur Företagets rekryteringsbehov är i ett mer akut behov av lösning i jämförelse med jämställdhetsproblemet. Hanteringen av rekryteringsbehovet motsvarar det som Grints teoretiska ramverk benämner som ett kritiskt problem. Ett kritiskt problem kräver snabba lösningar som ofta initieras från högre ledning. Rekryteringsbehovet konstrueras på så sätt som ett kritiskt problem medan jämställdhetsproblemet konstrueras som ett komplext problem. Vidare beskrivs hur det kritiska problemet hämmar hanteringen av det komplexa, eftersom de kräver olika åtgärder. Det kritiska problemet kan hanteras av enklare lösningar vilket gör att det blir enklare för ledare att hantera. Hanteringen av jämställdhetsproblematiken upplevs som mer komplex och svårhanterlig, vilket används som en ursäkt i skuggan av det kritiska problemet.

Cheferna beskriver att en hantering av kompetensbehovet uppehåller jämställdhetsarbetet. För att täcka det akuta kompetensbehovet rekryterar Företaget den kompetens som finns tillgänglig på arbetsmarknaden, vilket oftast är män. Samtidigt innebär ett jämställdhetsarbete att kompetensbehovet inte kan bemötas i dagsläget. Med andra ord, om Företagets intresse för jämställdhet växer större än kompetensbehovet innebär det att det finns för få att anställa, eftersom arbetsmarknaden inom energibranschen domineras av män. I analysen tolkas detta som att kombinationen av jämställdhet och kompetensbehov för Företaget skapar en ond cirkel för Cheferna, där båda behoven behöver hanteras men lösningarna ställs mot varandra. Det innebär också att ledare upplever och visar en viss osäkerhet i sitt ledarskap gällande hur problematiken ska hanteras. Därför stämmer konstruktionen av problematiken överens med Fyke och Buzzanell (2013) gällande komplexa problem, där hantering av en aspekt av problematiken kan leda till ett förvärrat tillstånd av den andra aspekten.

### **5.3 Att hantera ett problem**

#### **5.3.1 Förenkla det svåra**

Flera chefer beskriver att jämställda löner mellan medarbetare på Företaget är en genomförd åtgärd för att arbeta med jämställdhet inom organisationen. Däremot uppfattar Cheferna inte åtgärden som en lösning på den komplexa problematik som beskrivs ovan, snarare beskrivs lön som en indikator på icke-jämställdheten inom organisationen. Det bekräftar Head och Alford (2015) argument om att provisoriska lösningar på komplexa problem ökar medvetenheten om problemets existens. Att jämställa löner beskrivs av Cheferna som en enkel åtgärd som saknar osäkerhet i hantering och effekt, vilket kan liknas med vad Grints teoretiska ramverk definierar som en lösning på ett tamt problem. Däremot upplever flera chefer på Företaget att jämställdhetsproblemet är mer än ett tamt problem. Exempelvis påvisar analysen att ingen chef beskriver att de höjer en man i lön för att den ska vara jämlik andras. Cheferna beskriver att de endast korrigerat kvinnors lön för att den ska stämma överens med övriga löner inom avdelningen. Det visar på den icke-jämställdhet som finns mellan män och kvinnor på en strukturell nivå. Således kan det tolkas som att chefer använder en tam åtgärd på ett komplext problem. Det utgör även ett exempel på vad Brunswicker, Bilgram & Fueller (2016) nämner som att förenkla ett komplext problem.

Åtgärden kan diskuteras i samband med Etzions (1964) definition av kontroll och makt. Cheferna på Företaget upplever att de har kontroll över materiella belöningar, vilket Etzioni



(1964) beskriver som praktisk makt. Samtidigt kan det tolkas som att chefer upplever att de saknar handlingsutrymme för att hantera den komplexa problematiken med jämställdhet och kompetensbehov. Handlingsutrymmet hänger samman med uppfattningen om ansvar som Reinecke och Ansari (2016) skriver om, det vill säga att det upplevda ansvarsområdet påverkar chefers hantering. I analysen tolkas detta som att chefer på Företaget jämför löner som en symbolisk handling för ett jämställdhetsarbete. Lönen beskrivs ha ett signalvärde och således kan åtgärden definieras enligt Etzions (1964) beskrivning av normativ kontroll. Symboliken i lönen kan påverka uppfattningen om jämställdhet inom organisationen. Däremot upplever Cheferna inte åtgärden som en faktisk lösning på problematiken. Med andra ord leder det uppfattade handlingsutrymmet till tama och materiella lösningar på ett komplext problem, men sänder en signal om problematikens betydelse för organisationen. Det utvecklar Reinecke och Ansari (2016) studie genom att påvisa att upplevt handlingsutrymme inte endast handlar om en känsla av begränsat ansvar utan även begränsad kontroll i den sociala kontexten.

### **5.3.2 Att arbeta med det svåra**

Flertalet chefer på Företaget eftersträvar att organisationen ska vara förebilder i jämställdhetsarbetet inom energibranschen. Det är en åtgärd som påbörjats, men inte genomförts. Den potentiella lösningen kan anses vara relaterat till ett komplext problem då det kräver engagemang, ledarskap och flertalet åtgärder från Företaget. Analysen presenterar att medarbetares uppfattning om jämställdhet och Företaget som en förebild utgör en viktig del i ett jämställdhetsarbete. Åtgärden kräver konsensus bland medarbetare då alla behöver ha en liknande uppfattning om jämställdhetsarbetet på Företaget. Grints teoretiska ramverk beskriver att komplexa problem kräver en form av normativt ledarskap. Ledarens roll är att ställa rätt frågor och på så sätt influera till en samstämmig uppfattning om problemet och dess hantering. Flertalet chefer uppfattar att det inte finns "rätt" lösningar vilket visar på att de konstruerar problemet som komplext. I analysen framgår det även att olika chefer har olika uppfattningar om jämställdhet och dess möjliga åtgärder, vilket tyder på en bristande konsensus inom organisationen. Det kan tolkas som en anledning till att Företaget är fortsatt icke-jämställt och att chefer upplever svårigheter i att bemöta problematiken.

Fortsättningsvis berättar flera chefer att det även är viktigt att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för både män och kvinnor. Åtgärden beskrivs vara att marknadsföra Företaget på ett annorlunda sätt för att väcka ett intresse hos kvinnor för energibranschen. Detta

visar på att komplexa problem används av företag för att skapa ett konkurrenskraftigt varumärke (Reinecke och Ansari, 2016). Åtgärden har påbörjats genom att uppvisa jämställd representation mellan män och kvinnor i ledningsgruppen. Vidare berättar flera chefer att Företaget försöker nå ut till högskolor för att presentera energibranschen i ett attraktivt ljus. Cheferna upplever att sådana åtgärder leder till långsiktig förändring i den allmänna uppfattningen om energibranschen. Det kan tolkas som att chefer sammankopplar den allmänna uppfattningen om energibranschen med de traditionella könsnormer och stereotyper som råder i samhället, vilka Berger och Luckmann (1966) beskriver är socialt konstruerade.

Ett attraktivt arbetsgivarvarumärke ämnar således förändra könsnormer och stereotyper genom att motbevisa dessa för att fler kvinnor ska söka sig till branschen. Det är en åtgärd som riktar mot båda aspekterna inom problematiken, nämligen jämställdhet och kompetensbehov. Således kan det tolkas som att Cheferna konstruerar den sociala kontexten och bemöter problematiken som komplex. Genomförandet av åtgärden upplevs ge långsiktiga konsekvenser och strukturella skillnader. Det betyder att Företaget utövar ett ledarskap i att influera, medvetengöra, engagera och sätta ljus på jämställdhetsfrågan inom energibranschen. Grints teoretiska ramverk argumenterar för att engagemang är väsentligt för att hantera ett komplext problem. Däremot är synen på lösningen inte ensidig eller universell inom Företaget då det finns olika uppfattningar bland chefer hur, eller om, ett jämställdhetsarbete ska bedrivas. Detta kan kopplas till Hornett och Lees (2017) beskrivning av att komplexa problem delas in i två delproblem. Den andra delen är att leda en grupp människor, vilket beskrivs kan vara ett problem på Företaget på grund av olika uppfattningar Cheferna sinsemellan.

Arbetsgivarvarumärket som lösning innebär att motbevisa stereotypa normer genom att påvisa att det finns möjlighet för kvinnor att ta plats inom energibranschen. Företaget ämnar förbättra jämställdheten inom organisationen genom att bredda kompetensutbudet med hjälp av att förändra arbetsgivarvarumärket av organisationen, samt energibranschen. Förändringen av varumärket innebär att Företaget anpassar en extern kommunikation så att organisationen och branschen intresserar fler kvinnor. Således kan det tolkas som att kommunikationen förändras i linje med de stereotyper och könsnormer som finns i samhället vilket kan leda till att de fastslås och inbäddas i den allmänna uppfattningen ännu mer. Med andra ord upprätthålls traditionella könsstereotyper genom att göra skillnad på könen och dess intressen (Berger & Luckmann, 1966). På så sätt kan en åtgärd leda till att den komplexa problematiken förstärker befintliga könsnormer och stereotyper.

Utifrån den problemkonstruktion som beskrivs ovan, kan vi uppfatta att Cheferna upplever en viss kontroll över att förändra könsstrukturen inom energibranschen och samhället. Den upplevda makten stämmer överens med Etzionis (1964) definition av normativ makt, där ledare genom symbolik påverkar uppfattningen inom den sociala kontexten. På så sätt kan det tolkas som att Företaget utövar ledarskap inom branschen genom att uppvisa sin egen jämställdhet som en symbol för förändring. Som tidigare nämnt konstruerar Cheferna problematiken som en konsekvens av samhällets sociala struktur och att det utgör ett hinder i det egna jämställdhetsarbetet. Detta visar på den otydliga distinktionen gällande huruvida det är staten eller företag som ansvarar över komplexa problem (Reinecke och Ansari 2016). Däremot upplever Cheferna att de har en viss normativ makt att förändra dessa strukturer, vilket visar på att det finns ett upplevt ansvar i att bedriva jämställdhetsarbete inom organisationen.

## 6 Slutsats

*I kommande avsnitt presenteras studiens slutsats och bidrag till det teoretiska ramverket. Därefter redovisas studiens praktiska implikationer, begränsningar och förslag på framtida forskning.*

---

Studiens syfte är att undersöka hur chefer inom energibranschen uppfattar och konstruerar problematiken som uppstår när jämställdhet kombineras med kompetensbehov. Detta har undersökts genom att studera hur chefer på ett specifikt företag beskriver uppfattningen om de problem som den sociala kontexten medför för organisationen, samt hur det kan hanteras med ledarskap. I analysen framgår det att olika chefer upplever kombinationen av jämställdhet och kompetensbehov på olika sätt vilket leder till att det finns olika uppfattningar om hur problematiken kan hanteras av Företaget. Detta förstärker Grints teoretiska ramverk genom att påvisa att chefer inom samma organisation upplever samma sociala kontext på olika sätt. Samt att problemkonstruktion påverkar uppfattningen om möjlig hantering och möjliga lösningar för organisationen.

Analysen påvisar även att vissa chefer på Företaget konstruerar problematiken som komplex samtidigt som enkla lösningar genomförs som en åtgärd för att förbättra situationen. Detta visar på att chefer kan konstruera en komplex problematik, men möter svårigheter att hantera den med kompatibla lösningar. I diskussionen redogörs detta för att chefer upplever en begränsad makt för att förändra den sociala kontexten. Detta kan ses som ett upplevt begränsat handlingsutrymme i problemhantering. Studien bidrar till det teoretiska ramverket genom att argumentera för att chefers eget handlingsutrymme har betydelse för hur problem kan lösas, men behöver inte påverka hur problemet konstrueras. De enkla lösningarna kan därför förstås som en symbolisk handling av chefer för att visa på en medvetenhet om ett större och mer komplext problem. Den sociala kontexten som är uppbyggd av sociala konstruktioner av kön, stereotyper och förväntningar skapar ett hinder för enskilda företags möjlighet att genomföra ett jämställdhetsarbete. Således används symbolik av chefer på ett sätt som kan indikera på medvetenhet och vilja att hantera problematiken.

De olika aspekterna av problematiken konstrueras till problem av olika karaktär. Kompetensbehovet konstrueras som ett kritiskt problem vilket upplevs kräva enklare lösningar än det komplexa problemet om jämställdhet. På så sätt diskuteras det att jämställdhetsarbetet

inom organisationen hindras av det kritiska problemet. Detta bidrar till det Grints teoretiska ramverk genom att påvisa att olika aspekter av en problematik försvåras av varandra, vilket leder chefer till en ond cirkel där upplevda möjliga lösningar inte kan behandla den fullständiga komplexa problematiken.

Hur chefer på ett specifikt företag inom energibranschen konstruerar problematiken om jämställdhet och kompetensbehov visar på vilka svårigheter de upplever bemötas i den sociala kontexten. I diskussionen redogörs det för att chefer upplever en verklig problematik men att den är svårhanterlig av det enskilda företaget. De möjliga lösningarna upplevs förenkla enskilda aspekter av den komplexa problematiken. Det kan vara en förklaring till varför Företaget och energibranschen fortfarande upplever en stark könssegregation och ett akut kompetensbehov. Med andra ord visar studien att svårigheter som företag inom energibranschen upplever vidmakthåller den rådande sociala kontexten.

## **6.1 Studiens praktiska relevans**

Studien bidrar med en djupare förståelse om problemkonstruktion, samt att chefers upplevda handlingsutrymme kan påverka uppfattningen av problemhantering. På så sätt finns det en praktisk relevans för företag gällande problemkonstruktion då det påverkar verksamhetens utvecklingsmöjligheter. Studien påvisar även att chefer inom organisationen upplever att samhällets struktur i form av könsnormer och stereotyper hindrar enskilda företags jämställdhetsarbete eftersom kompetensutbudet domineras av män. På så sätt visar studien på relevans i samhällsdebatten om könsnormer, stereotyper och jämställdhet. Bidraget påvisar verkliga exempel på hur dessa sociala konstruktioner hämmar jämställdhetsarbetet för enskilda företag i mansdominerade branscher.

## **6.2 Studiens begränsningar och förslag på framtida forskning**

### **6.2.1 Begränsningar**

Det empiriska materialet i studien har hämtats från kvalitativa intervjuer med chefer på ett specifikt företag inom energibranschen. Studien baseras på de subjektiva uppfattningar och upplevelser som Cheferna har om den sociala kontexten och vilken problematik den medför för organisationen. De subjektiva uppfattningarna kan påverkas av en rad olika faktorer såsom ålder, bakgrund, erfarenheter och etnicitet. Den mest intressanta faktorn i vår studie är studieobjektens kön vilket kan påverka den subjektiva uppfattningen avsevärt inom ämnet. På

grund av studiens begränsningar finns det inte möjlighet att studera om chefsens kön har betydelse i relation till uppfattningen om problematiken. En annan begränsning i studien är att samtliga chefer arbetar på samma företag och riskerar bland annat intervjusubjektens anonymitet. Att studien ska delas med Företaget kan påverka Chefernas beskrivning av problemkonstruktion i en riktning som anses vara önskvärd i ledningens intresse. De olika Cheferna arbetar även på olika avdelningar vilket gör att förutsättningarna för hanteringen av problematiken skiljer sig åt. Exempelvis är vissa avdelningar mer mansdominerade än andra, detta kan influera problematikens betydelse för de olika Cheferna. Med andra ord befinner sig samtliga chefer inom samma bransch och samma företag, ändå skiljer sig kontexten åt i viss mån. Även detta är en parameter som inte är möjlig att studera på grund av studiens begränsningar i tid och omfång.

### **6.2.2 Förslag på framtida forskning**

I studien har det argumenterats för att chefsers upplevda makt och handlingsutrymme kan påverka hur problematik uppfattas och konstrueras. Således är ett förslag på framtida forskning att studera huruvida chefsers upplevda handlingsutrymme har betydelse i andra företag och kontexter. Jämställdhetsfrågan är dessutom fortsatt aktuell inom energibranschen då det råder en könssegregation på arbetsmarknaden. Studien visar att det är en fråga som anses vara betydelsefull för samhället, organisationer och individer. Således är det intressant att studera vidare vad det beror på och hur det kan hanteras. Studien har begränsats till att studera ledares uppfattningar. För framtida forskning kan det vara intressant att studera hur övriga organisationsmedlemmar uppfattar problematiken och dess lösningar eftersom det beskrivs att en konsensus är viktigt för att problematiken ska hanteras på ett framgångsrikt sätt.

## Källförteckning

Aggerholm, H.K., Andersen, S.E. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, no. 2, pp. 105-123, Tillgänglig online:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111141642/full/html>

[Hämtad 4 maj 2022]

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*, New York: Penguin, Tillgänglig online: <http://perflensburg.se/Berger%20social-construction-of-reality.pdf>

Brunswicker, S., Bilgram, V. & Fueller, J. (2016). Taming wicked civic challenges with an innovative crowd, *Business Horizons*, vol. 60, no. 2, pp. 167 - 177, Tillgänglig online via LUSEM Library website: <https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0007681316301239?via%3Dihub> [Hämtad 24 maj 2022]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3e uppl. Stockholm: Liber

Bryman, A. Bell, E. & Harley, B. (2019). *Business research methods*. 5th ed. Oxford: University Press

Edmonstone, J., Lawless, A. & Pedler, M. (2019). Leadership development, wicked problems and action learning: provocations to a debate, *Action Learning: Research & Practice*, vol. 16, no. 1, pp. 37-51, Tillgänglig online via LUSEM Library website: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=134347238&site=ehost-live> [Hämtad 23 maj 2022]

Energimyndigheten (2019). Genus och jämställdhet på energiområdet. Tillgänglig online: [https://www.gu.se/sites/default/files/2020-05/1737501\\_rapport-genus-och-j--mst--lldhet-p---energiomr--det.pdf](https://www.gu.se/sites/default/files/2020-05/1737501_rapport-genus-och-j--mst--lldhet-p---energiomr--det.pdf) [Hämtad 3 mars 2022]

Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs

Fyke, J.P. & Buzzanell, P.M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders, *Human Relations*, vol. 66, no. 12, pp. 1619-1643, Tillgänglig online via LUSEM Library website: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=92021788&site=ehost-live> [Hämtad 20 maj 2022]

Grint, K. (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership, *Human Relations*, vol. 58, no. 11, pp. 1467 - 1494, Tillgänglig online: [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726705061314?casa\\_token=glWYhvnIIdIAAAAA:qs4-HQPaGjh-Hf8EoQV1paz5TF7CRidY74XGz5HIN8kFBS05MJBogtu9NaLJYeih9CISyje8Jgfe](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726705061314?casa_token=glWYhvnIIdIAAAAA:qs4-HQPaGjh-Hf8EoQV1paz5TF7CRidY74XGz5HIN8kFBS05MJBogtu9NaLJYeih9CISyje8Jgfe) [Hämtad 14 april 2022]

Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership, *Clinical Leader*, vol. 1, no. 2, Tillgänglig online: <http://leadershipforchange.org.uk/wp-content/uploads/Keith-Grint-Wicked-Problems-handout.pdf> [Hämtad 20 april 2022]

Grint, K. (2020). Leadership, Management and Command in the Time of the Coronavirus, *Leadership*, vol. 16, no. 3, pp. 314 - 319, Tillgänglig via LUSEM library website: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edb&AN=143764381&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 20 april 2022]



Grint, K. (2022) Critical Essay: Wicked Problems in the Age of Uncertainty. *Human Relations*, Tillgänglig online:  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00187267211070770> [Hämtad 22 april 2022]

Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management, *Administration & Society*, vol. 47, no. 6, pp. 711 - 739, Tillgänglig online:  
<https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/0095399713481601> [Hämtad 20 maj 2022]

Hornett, A. & Lee, P.D. (2017). Developing strategic leaders: Three studies of wicked problem-solving, *Global Business & Organizational Excellence*, vol. 37, no. 1, pp. 28 – 38, Tillgänglig online via LUSEM Library website:  
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=125731184&site=ehost-live> [Hämtad 25 maj 2022]

Jämställdhetsmyndigheten. (2022). Bättre styrning för bättre resultat [pdf], Tillgänglig online:  
[Jämställdhetsmyndighetens rapport 2022:16 Bättre Styrning ger bättre resultat \(jamstalldhetsmyndigheten.se\)](https://jamstalldhetsmyndigheten.se) [Hämtad 14 maj 2022]

Kraftkvinnorna. (2021). JÄMSTÄLLDHET I ENERGIBRANSCHEN, Tillgänglig online:  
<https://www.kraftkvinnorna.se/wp-content/uploads/2021/06/Jamstalldhet-i-energibranschen-2021.pdf> [Hämtad 3 mars 2022]

Lincoln, Y.S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd, Tillgänglig online: <https://onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1002/9781119208051> [Hämtad 4 maj 2022]

Nordic Energy research. (2021). Gender equality in the Nordic energy sector, Tillgänglig online: <https://www.nordicenergy.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/09/Gender-equality-in-the-Nordic-energy-sector.pdf> [Hämtad 24 april 2022]

Regeringen. (2018). Dags att följa upp jämställdhetsarbetet i energisektorn, Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/02/dags-att-folja-upp-jamstalldhetsarbetet-i-energiesektorn/> [Hämtad 24 april 2022]

Reinecke, J. & Ansari, S. (2016). Taming Wicked Problems: The Role of Framing in the Construction of Corporate Social Responsibility, *Journal of Management Studies*, vol. 53, no. 3, pp. 299 - 329, Tillgänglig online via LUSEM Library website: <https://onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/doi/epdf/10.1111/joms.12137> [Hämtad 22 maj 2022]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 194 - 210.

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, vol. 4, no. 2, pp. 155-169, Tillgänglig online: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=16620094&site=ehost-live> [Hämtad 20 maj 2022]

Svensk Energi. (2016). Energibranschens kompetensförsörjning [pdf], Tillgänglig online: [https://www.energiforetagen.se/globalassets/energiforetagen/bilder-gamla/kompetensforsorjning/folder\\_energibranschens-kompetensforsorjning-160316.pdf?fbclid=IwAR36GIbyNeQ87OcsXoNhGwHOKL-DtzbBjyx3qMFMY8sBAj0sig\\_BWKqeLUE](https://www.energiforetagen.se/globalassets/energiforetagen/bilder-gamla/kompetensforsorjning/folder_energibranschens-kompetensforsorjning-160316.pdf?fbclid=IwAR36GIbyNeQ87OcsXoNhGwHOKL-DtzbBjyx3qMFMY8sBAj0sig_BWKqeLUE) [Hämtad 14 maj 2022]

Svenskt Näringsliv. (2020). Näringslivets underliggande kompetensbehov och rekryteringsmönster, Tillgänglig online: [https://www.svensktnaringsliv.se/bilder\\_och\\_dokument/1keq9h\\_rekryteringsenkaten-2020-](https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/1keq9h_rekryteringsenkaten-2020-)

[webbpdf\\_1172756.html/Rekryteringsenk%25C3%25A4ten+2020+Webb.pdf](http://webbpdf.1172756.html/Rekryteringsenk%25C3%25A4ten+2020+Webb.pdf) [Hämtad 11 maj 2022]

Svensson, P. & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt, i Ahrne G. & Svensson, P (red), *Handbok i kvalitativa metoder*, 2a uppl., Stockholm: Liber, kap. 2

Stavros, E.N. (2022). Wicked Problems Need WKID Innovation, *Research Technology Management*, vol. 65, no. 1, pp. 39-47, Tillgänglig online via LUSEM Library website: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=154570140&site=ehost-live> [Hämtad 25 maj 2022]

Verweij, M., Douglas, M., Ellis, R., Engel, C., Hendriks, F., Lohmann, S., Ney, S., Rayner, S. & Thompson, M. (2006). CLUMSY SOLUTIONS FOR A COMPLEX WORLD: THE CASE OF CLIMATE CHANGE., *Public Administration*, vol. 84, no. 4, pp. 817-843,

Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=22987335&site=ehost-live> [Hämtad 20 maj 2022]

Wallo, A. (2014). Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande, i Ellström, P (red), *Lärande i arbetslivet Möjligheter och utmaningar*, Ödeshög: Tryck, s. 310-331,

Tillgänglig online: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:749554/FULLTEXT01.pdf#page=310> [Hämtad 24 april 2022]

Whittock, M. (2002). Women's experiences of non-traditional employment: Is gender equality in this area a possibility? *Construction Management and Economics*, vol. 20. no. 5 pp. 449-456, Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-0036648347&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 28 april 2022]

Yardley, L. (2000). Dilemmas in Qualitative Health Research, *Psychology and Health*, vol. 15, pp. 215-228