

# Operation Chef

En studie om informella hinder till jämställdhet  
på ledande befattningar inom teknikbranschen

Byrån mot diskriminering i Östergötland  
2012



UNGDOMSSTYRELSEN

Byrån mot  
diskriminering

Byrån mot diskriminering  
Gamla Rådstugugatan 37  
602 32 Norrköping

Februari 2013

Projektledare och författare: Kristin Tran  
Omslagslayout: Sofie Larsson

ISBN: 978-91-637-2712-2

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	3
1.1 Varför Operation Chef? .....	3
1.2 Syfte och mål.....	6
1.3 Byrån mot diskriminering och lokalt antidiskrimineringsarbete .....	7
1.4 Några siffror om situationen idag.....	8
2. Teoretiska utgångspunkter.....	11
2.1 Vad är genus?.....	11
2.2 Vad innebär ett genusperspektiv på chefskap och organisation? .....	14
3. Tidigare forskning.....	18
4. Undersökningen .....	24
4.1 De medverkande företagen.....	24
4.2 Urval av intervjupersoner.....	24
4.3 Intervjuerna .....	25
4.4 Referensgruppen.....	26
4.5 Avgränsningar .....	27

5. Resultat .....	28
5.1 Kvinnor bedöms efter prestation, män efter potential .....	28
5.2 Informella manliga nätverk på och utanför arbetstid .....	34
5.3 Otydlig chefsroll ett hinder.....	43
5.4 Övertid är normen.....	47
5.5 Att vara i minoritet.....	53
6. Hur går vi vidare? .....	57
Förslag på åtgärder .....	57
Litteratur:.....	59
Bilaga: Intervjuguide .....	61

# 1. Inledning

## 1.1 Varför Operation Chef?

Att vara chef innebär i regel makt och inflytande på den egna arbetsplatsen, men har även betydelse för inflytande och möjligheter att påverka samhället i stort. I Sverige finns idag 47300 kvinnliga chefer inom privat sektor. De utgör endast lite mer än en fjärdedel av alla chefer inom den privata sektorn totalt. På företag inom teknikbranschen är ca åtta av tio chefer män. Kvinnor återfinns oftast på lägre chefsnivåer och blir färre ju närmare toppen i en organisation man kommer. Tidigare forskning har visat att detta är fallet oavsett om organisationen totalt sett har en jämn könsfördelning eller till och med är kvinnodominerad.<sup>1</sup> Trots att tidigare forskning har visat att kvinnliga och manliga chefsaspiranter är mycket lika varandra i termer av personlighet och motivation att göra chefskarriär, assimileras kvinnor inte in i de högre chefsstegen i samma utsträckning som män.<sup>2</sup> Kvinnor tenderar att koncentreras till vissa arenor, professioner och arbetsuppgifter, och män till andra.

Idag får det inte finnas formella hinder för kvinnor att nå samma makt och inflytande som män. Mot bakgrund av detta uppstår frågan huruvida det finns informella hinder eller andra mekanismer som gör att kvinnor inte får samma tillgång till positioner med makt och inflytande. Byrån mot diskriminering i Östergötland (Byrån) har under 2012 drivit projektet Operation Chef i syfte att undersöka informella hinder till jämställdhet på

---

<sup>1</sup> Ivarsson & Cox, *Leda jämställt. Att lägga grunderna för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*, s. 18.

<sup>2</sup> Ivarsson, *Kvinnors karriärväg mot chefskap. Om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*, 34.

chefsbefattningar inom teknikbranschen i Östergötland. Projektet har genomförts med finansiering från Ungdomsstyrelsen inom ramen för främjande av de jämställdhetspolitiska delmålen "makt och inflytande" och "ekonomisk jämställdhet". Dessa mål handlar om att, förutom att uppnå en jämn numerär fördelning av kvinnor och män på maktpositioner, även lyfta fram kvalitativa aspekter av maktutövning – att ha makt över dagordningen och inflytande över beslutens innehåll. Målen tar även sikte på fördelningen av den makt som ligger utanför det som vanligen räknas till det demokratiska styrelseskicket, t.ex. den makt som representeras av företag.

Den privata sektorn är omfattande och utgör arbetsplatser för ett stort antal människor. En jämlik fördelning av makt och inflytande mellan män och kvinnor inom privat sektor skulle således kunna innebära en stor kraft att påverka en utveckling på jämställdhetsområdet även inom andra sektorer i samhället.

Trots lagar som ska skydda mot diskriminering och främja för människor att fullt ut delta i arbetslivet ser vi sällan chefer med utländsk bakgrund, en rullstolsburen chef, eller en chef som är öppen med en sexuell läggning som inte följer heteronormen. Hur återskapas en organisationsstruktur som lyfter fram vissa typer av män till beslutsfattande positioner och exkluderar andra män och de flesta kvinnor? Vilka strukturer, praktiker, rutiner upprätthåller detta system och vilka metoder och strategier kan bryta detta mönster? I denna studie har Byrån mot diskriminering försökt att kartlägga och beskriva de informella hinder som försvårar för kvinnor att nå positioner med makt och inflytande, och underlättar för vissa grupper av män.

I projektet Operation chef har Byrån mot diskriminering bl.a. genomfört djupintervjuer med 25 chefer på mellanchefsnivå och företagsledningsnivå fördelat på tre företag

inom teknikbranschen med upp till 3000 anställda i Östergötland. Erfarenheter och upplevelser av att arbeta som chef har varit i fokus i intervjuerna. En referensgrupp bestående av deltagare i ett kvinnligt nätverk inom Sveriges civilingenjörer, samt forskare på tema genus på Linköpings universitet har också deltagit med expertis och erfarenheter till projektet.

Byråns förhoppning är att denna studie ska öka kunskapen och medvetenheten om informella hinder och villkor som ger män och kvinnor olika tillgång till makt och inflytande på arbetsplatsen, och leda till praktiska lösningar för företag att arbeta aktivt med jämställdhet och mot diskriminering. Att kartlägga informella hinder gör det möjligt att identifiera och synliggöra normer och strukturer som riskerar att leda till diskriminering. Med hjälp av dessa kunskaper kan anpassade redskap och metoder för att effektivt förebygga och motverka diskriminering i olika organisationer tas fram.

Att aktivt arbeta för en arbetsplats där män och kvinnor har samma möjligheter till positioner med makt och inflytande är också en viktig del i att kunna rekrytera rätt kompetens och attraktiv arbetskraft, och framför allt för att skapa en inkluderande arbetsmiljö för att behålla och utveckla den kompetens som finns i företaget. Byrån anser att en ökad kunskap och medvetenhet om informella hinder som råder lokalt på olika arbetsplatser, kan ge företag, kommuner och andra aktörer möjlighet att på ett mer aktivt och riktat sätt arbeta med att förebygga och hantera diskriminering i sina organisationer.

## 1.2 Syfte och mål

### **Syftet med projektet Operation Chef är att:**

- Öka kunskapen kring hur kvinnor och män når makt alternativt inte når positioner med makt i näringslivet, med fokus på de informella villkor som råder för män respektive kvinnor inom teknikbranschen.
- Sprida kunskapen till de berörda företagen och till andra arbetsplatser genom en publikation, seminarier, föreläsningar och utbildningar.
- Utveckla metoder och verktyg för att främja jämställdhetsarbetet på ledande befattningar inom teknikbranschen och integrera dem hos olika företag och organisationer.

### **Detta kan brytas ned i delmålen:**

- Tre företag inom teknikbranschen i Östergötland har fått ökad förståelse för de normer och strukturer som råder på den egna arbetsplatsen.
- 30 chefer har fått möjlighet att reflektera över och berätta om sina erfarenheter och tankar kring sin egen karriärväg, motstånd och möjligheter.
- Kvinnliga chefer och chefsaspiranter på de aktuella företagen har fått verktyg att organisera sig och stärka sina nätverk.
- Personer med inflytande över jämställdhets- och mångfaldsarbetet samt rekryterande chefer och företagsledning på de tre företagen har fått ökad kunskap i diskrimineringsfrågor och redskap för att integrera dem i den dagliga verksamheten.



### **1.3 Byrån mot diskriminering och lokalt antidiskrimineringsarbete**

Byrån mot diskriminering i Östergötland är en ideell förening som arbetar för mänskliga rättigheter och lika möjligheter för alla och mot diskriminering. Detta gör Byrån genom att erbjuda kostnadsfri juridisk rådgivning till individer som upplever diskriminering samt arbeta främjande och förebyggande med opinionsbildning genom information och utbildning till skolor, arbetsgivare inom kommun och näringsliv, fackförbund, myndigheter m.fl. Byrån finansieras med statliga och kommunala medel och genom att erbjuda utbildningar i diskrimineringsfrågor och jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Byrån bildades hösten 1999 under namnet "Byrån mot etnisk diskriminering". Det var sju olika organisationer som gick samman och bildade Byrån under Röda Korsets huvudmannaskap. År 2002 kom förordning (2002:989) från regeringen, som innebar att antidiskrimineringsbyråer kunde söka pengar för sin verksamhet. Detta innebar även att Byrån började arbeta med samtliga diskrimineringsgrunder; kön, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och funktionshinder, och sedan den 1 januari 2009 även med ålder samt könsöverskridande identitet eller uttryck. I samband med denna förordning bytte Byrån namn och kom att bli "Byrån mot diskriminering". År 2004 blev Byrån en ideell förening och år 2011 bytte Byrån mot diskriminering namn till Byrån mot diskriminering i Östergötland för att understryka att Byråns verksamhet omfattar hela länet.

Byrån mot diskriminering ingår i ett nationellt nätverk av 14 lokala antidiskrimineringsbyråer runt om i Sverige under namnet Sveriges Antidiskrimineringsbyråer. Alla byråer är fristående ideella föreningar men har samma uppdrag och

samarbetar med varandra och med Diskrimineringsombudsmannen.

Grunden till projektet Operation chef och denna studie är att Byrån genom dess arbete med juridisk rådgivning, föreläsningar och möten med näringslivet ofta uppmärksammat effekterna av informella hinder till jämställdhet inom arbetslivet. Denna studie är därför avsedd att inte bara öka kunskapen inom området utan även resultera i lättillgängliga verktyg som kan användas av företag och andra organisationer för att undanröja informella hinder och främja jämställdhet. Genom att intervjua chefer på mellanchefernivå och företagsledningsnivå om deras upplevelse av sin arbetssituation som chef, samt motstånd och hinder på vägen dit, har vi velat kartlägga och beskriva de ofta uttalade strukturer och informella villkor som i vissa fall försvårar, och i andra fall möjliggör, en chefskarriär för kvinnor och män. Genom detta projekt och den kunskap och erfarenhet som projektet genererar, är ambitionen att utveckla anpassade verktyg och metoder för företag och andra organisationer för att arbeta mer effektivt med jämställdhet och motverka diskriminering.

#### **1.4 Några siffror om situationen idag**

Det finns idag lagar och förordningar som inte enbart förbjuder diskriminering utan dessutom förordar ett främjande och förebyggande arbete med jämställdhet i arbetslivet. Trots nämnda visar statistiken fortsatt på problem med att uppnå de jämställdhetspolitiska målen om makt och inflytande och ekonomisk jämställdhet mellan kvinnor och män. Av regeringens skrivelse 2011/12:3 framgår att "en jämn fördelning av makt och inflytande är en demokratifråga och en förutsättning för att både kvinnor och män ska ha möjlighet att forma villkoren för beslutsfattande och påverka samhällsutveckling". Med jämn

fördelning menas minst 40 respektive 60 procent av vardera könet på varje befattning. Att ha 50 kvinnliga sekreterare och 50 manliga chefer räknas inte som en jämställd arbetsplats.

Idag är 28 procent av cheferna inom privat sektor kvinnor och 72 procent män. Detta kan jämföras med offentlig sektor där 64 procent av cheferna är kvinnor.<sup>3</sup> Om man enbart tittar på den högsta ledningen i företag inom privat sektor är andelen kvinnliga chefer ännu lägre. I börsbolagens företagsledning är andelen kvinnliga chefer 16 procent. I snitt består ledningsgrupper av 6,6 personer vilket betyder att det i genomsnitt sitter en enda kvinna i ledningsgrupper som i övrigt består av män.

Den ojämlika tillgången till makt och inflytande i arbetslivet och samhället i övrigt hänger även ihop med fördelningen av ekonomiska resurser. Löneskillnaderna mellan män och kvinnor har enligt SCBs statistik ökat och det går även att se lokala skillnader. År 2008 tjänade kvinnliga drift- och verksamhetschefer inom privat sektor i östra Mellansverige<sup>4</sup> 85 procent av männens lön. År 2011 var motsvarande siffra 79 procent. I landet som helhet tjänar kvinnliga drift- och verksamhetschefer 83 procent av männens lön.<sup>5</sup>

Inom den kommunala sektorn tjänar kvinnor inom samma yrkesgrupp 93 procent av männens lön i östra Mellansverige och det är ungefär samma siffra som landet i övrigt (94 procent). Mellan 2004 och 2011 har löneskillnaderna mellan män och kvinnor varit i stort sett konstanta inom kommunala sektorn.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> SCB, *På tal om kvinnor och män 2012*.

<sup>4</sup> Östra mellansverige: Södermanlands, Uppsala, Västmanlands, Örebro och Östergötlands län.

<sup>5</sup> SCBs statistikdatabas 2012-02-18.

<sup>6</sup> Ibid.

Efter avslutad utbildning och etablering på arbetsmarknaden ökar löneskillnaderna snabbt mellan kvinnor och män. Redan vid 24 års ålder är skillnaden i årsinkomst mellan könen i genomsnitt 50 000 kronor. En förklaring är att män i högre utsträckning går en yrkesutbildning på gymnasiet och därför etablerar sig på arbetsmarknaden tidigt, jämfört med kvinnor som i regel går längre utbildningar. I åldern 30-40 år är inkomstskillnaderna som störst, upp till 82 000 kr per år. Därefter minskar de något för att återigen stiga när kvinnor och män når 60 år.<sup>7</sup>

Mäns uttag av föräldraledighet har successivt ökat sedan män fick rätt att ta ut föräldraledighet år 1974 men tar fortfarande inte ut mer än 24 procent av den totala föräldraledigheten. En undersökning som Unionen gjort på 500 kvinnliga chefsmedlemmar och 500 manliga chefsmedlemmar i åldern 20-50 år med barn i åldern 0-12 år visar att män som är chefer tar ut ca 10 procent av föräldraledigheten och deras partner 90 procent.<sup>8</sup> Män som är chefer har mycket mera kontakt med arbetsplatsen under föräldraledighet än kvinnor som är chefer. Endast 5 procent av kvinnorna och hela 26 procent av männen har daglig kontakt med sin arbetsplats. Detta kan bero på att kvinnor generellt är föräldralediga i längre perioder och att det därför kan bli mer aktuellt att ta in ersättare än vid kortare frånvaro.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> [http://www.scb.se/Pages/Article\\_\\_\\_347909.aspx](http://www.scb.se/Pages/Article___347909.aspx).

<sup>8</sup> Unionen, *Chefskap och föräldraskap*, 4.

<sup>9</sup> *Ibid*, 6.

## 2. Teoretiska utgångspunkter

### 2.1 Vad är genus?

Termen genus började användas inom kvinnoforskningen i slutet på 1970-talet för att beskriva förståelsen av kvinnligt och manligt som sociala konstruktioner och inte endast biologiskt givna fenomen. Den franska filosofen och författaren Simone de Beauvoir myntade redan 1949 i sin bok *Det andra könet* att "Man föds inte till kvinna, man blir det". Genus används i regel för att beteckna att hur vi blir och förstår oss som män och kvinnor inte är från början givet, utan något som påverkas av vilket samhälle vi lever i, vilken historisk tid och plats osv. Att vara man eller kvinna är alltså inget förutbestämt tillstånd, det är ett *blivande*.<sup>10</sup>

Studierna som under 1970- och 80-talet gått under benämningen "kvinnovetenskap" eller "kvinnoforskning" och som syftade till att undersöka kvinnors osynliggjorda erfarenheter och perspektiv i historien bytte i början av 1990-talet namn till "genusvetenskap" för att betona att dessa studier också implicerar studiet av män och maskuliniteter. Att undersöka varför det är få kvinnor på chefspositioner handlar lika mycket om att ställa frågan varför finns det så många män på dessa positioner? Strukturer som missgynnar kvinnor, privilegierar samtidigt män. Snarare än att handla om män eller kvinnor, handlar studiet av genus om *relationer*, om hur makt och ojämlikhet skapas i relationer, och hur manlighet och kvinnlighet skapas i *relation* till varandra. Genus handlar om de sociala relationer inom vilka individer och grupper agerar. Varaktiga eller utbredda mönster i de sociala relationerna bildar maktstrukturer inom vilka människor formas och formar sig själva som män och kvinnor.

---

<sup>10</sup> Conell, *Om genus*, 18.

Samtidigt är genus inget som påtvingats oss av sociala normer eller myndigheter. De flesta gör genus frivilligt och på olika sätt. Det finns maskulina kvinnor och feminina män, och det finns personer som inte känner sig hemma som varken kvinna eller man.

Det finns även en maktordning inte bara mellan kvinnor och män utan också män sinsemellan, och mellan kvinnor. Även om män generellt tjänar på ojämlikheten i genusordningen, tjänar de olika mycket. Pojkar och män som avviker från de dominerande definitionerna av maskulinitet för att de t.ex. är homosexuella, eller feminina, utsätts ofta för psykisk misshandel och diskriminering och ibland även fysiskt våld. De män som blir chefer är oftast inte män i rullstol, öppet homosexuella män eller män med utländsk bakgrund. Ofta är det en ganska begränsad grupp män som har tillgång till positionerna med störst makt och inflytande. För att förstå hur genus påverkar tillgång till makt och inflytande bör genus som analytisk kategori därför kombineras med andra kategoriseringar som t.ex. klass, etnicitet, ålder och funktionalitet.

Utgångspunkten för ett genusperspektiv är dock att det inte är en slump att det finns så få kvinnor på ledande positioner. Det som denna grupp har gemensamt är inte att de är mindre kompetenta än de män som återfinns på dessa positioner, har lägre utbildning eller arbetslivserfarenhet, utan att de är just kvinnor. Tidigare undersökningar visar att tjejer lyckas bättre i skolan och även att fler kvinnor än män läser vidare till högskolor och universitet, samt får genomgående bättre betyg.<sup>11</sup> Ändå är deras karriär- och utvecklingsmöjligheter mer begränsade i jämförelse med män. Den systematiska underordningen av

---

<sup>11</sup> [http://www.skolverket.se/om-skolverket/publicerat/arkiv\\_pressmeddelanden/2012/storre-betygsgap-mellan-flickor-och-pojkar-1.185717](http://www.skolverket.se/om-skolverket/publicerat/arkiv_pressmeddelanden/2012/storre-betygsgap-mellan-flickor-och-pojkar-1.185717).

kvinnor på de flesta arbetsplatser och i samhället, kan beskrivas som ett *genussystem*, eller en *genusordning*. Det finns dock flera andra system som också underordnar och privilegierar människor och som gör att om du t.ex. är kvinna och söker till en chefsposition med utbildning från ett utländskt universitet utanför västvärlden och är nyanländ i Sverige riskerar att mötas av diskriminering inte bara på grund av kön, men även etnicitet.

Genussystemet kan tyckas naturligt och svårt att förändra, men kräver tvärtom ständigt arbete för att upprätthållas. De kvinnor som tar sig in i manligt dominerade sfärer bestraffas ofta genom stereotypisering, eller pekats ut som undantag. Genussystemet kräver konstant reglering och kontroll för att upprätthållas. Genusforskaren Yvonne Hirdman har identifierat två bärande principer i genussystemet; isärhållning och hierarkisering.<sup>12</sup> I arbetslivet särskiljs kvinnor och män genom olika professioner, befattningar och arbetsuppgifter. Hierarkiseringen innebär att det som kvinnor gör värderas lägre än det som män gör. Trots att en del professioner som t.ex. jurister eller läkare som tidigare var mansdominerade, numera är relativt jämställda till antalet manliga och kvinnliga yrkesutövare, tycks män och kvinnor segregeras inom dessa professioner på andra sätt. Fler kvinnliga jurister återfinns inom familjejuridik och en övervägande del av alla barnläkare är kvinnor. Trots stora förändringar angående villkor och förväntningar på män och kvinnor i arbetslivet tycks genussystemet hitta nya vägar för både isärhållning och hierarkisering av kvinnor och män.

Även om begreppet genus varit viktigt för att beskriva att kön inte bara är något biologiskt utan till stor del socialt konstruerat, är uppdelningen mellan kön och genus inte oomstridd. Det finns forskare som menar att gränsen mellan

---

<sup>12</sup> Hirdman, *Genus: om det stabilas föränderliga former*.

socialt och biologiskt inte går att bestämma. Även vårt sätt att betrakta det biologiska har förändrats genom historien. Föreställningar om vad som anses naturligt kvinnligt och manligt har ibland fått människor att förändra sina biologiska kroppar genom t.ex skönhetsoperationer, bantning eller träning. Istället för att förändra föreställningen om femininitet och maskulinitet, så förändrar man de biologiska kropparna för att passa bättre ihop med rådande ideal. Genusbegreppet omfattar alltså både biologiska och sociala representationer av kvinnor/kvinnligt och män/manligt.

## **2.2 Vad innebär ett genusperspektiv på chefskap och organisation?**

Varför finns så få kvinnor på ledande befattningar inom näringslivet? Ett genusperspektiv på frågan ser också den andra sidan av myntet: Varför finns det så många män på dessa positioner, och hur gick det till? Vad finns det för föreställningar, praktiker och strukturer i organisationen som lyfter fram vissa män till högre positioner och hindrar de flesta kvinnor? Enligt genus- och organisationsforskaren Anna Wahl<sup>13</sup> handlar ett genusperspektiv på organisationer om att undersöka:

- Antalet män och kvinnor i organisationen. Är kvinnor i minoritet och hur påverkar det deras möjligheter?
- Arbetsfördelningen mellan män och kvinnor. Finns det en segregation av kvinnor och män i fördelning av arbetsuppgifter och professioner?

---

<sup>13</sup> Wahl, *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.*



- Hierarkisk fördelning av inflytande och resurser. Finns det en segregation av kvinnor och män i termer av makt och inflytande, roller och positioner?

Det kan också handla om att undersöka kopplingar mellan dessa, t.ex. har fler kvinnor högre upp i hierarkin på ledande befattningar någon effekt på det totala antalet kvinnor i organisationen? Ett genusperspektiv på organisationer handlar dels om att kartlägga och beskriva existensen av kvinnor och män (hur många och på vilka positioner finns de), d.v.s. om fakta och statistik och dels om förklaringar; varför finns det genuskillnader? Om det inte är ett naturligt faktum, vad är orsaken till och hur uppstår dessa skillnader i arbetsuppgifter, makt och privilegier? I projektet Operation chef har utgångspunkten varit att det inte finns något naturligt i att få kvinnor återfinns på chefspositioner. Fokus i studien har således varit att beskriva och förklara vad som försvårar och hindrar kvinnor från att ta chefspositioner.

Att studera organisationer ur ett genusperspektiv kan också handla om att studera tolkningar av genuskillnader; hur kan vi förstå de beskrivningar och förklaringar som ges av genuskillnader, av organisationer och individer själva? Eftersom bilden av Sverige som ett jämställt och demokratiskt land är utbredd både inom Sverige och internationellt, kan det bli svårt att förklara varför det faktiskt råder en ojämlik fördelning av makt och inflytande mellan män och kvinnor. Mot bakgrund av detta kan vanliga förklaringar till ojämställdheten vara att "kvinnor vill inte själva" eller "det är en generationsfråga", vilket får till konsekvens att problemet läggs på kvinnorna själva eller att det kommer att lösas av sig självt med generationsväxling.

Ett genusperspektiv lägger fokus på konsekvenserna i termer av makt och inflytande som segregeringen och hierarkiseringen av kvinnor och män får. Sett ur ett genusperspektiv,

handlar den låga representationen av kvinnor på chefspositioner inte om en harmonisk uppdelning av kvinnor och män på arbetsplatsen där män och kvinnor har olika men kompletterande roller och uppgifter. Ett genusperspektiv uppmärksammar konsekvenserna av segregeringen i form av en ojämlik fördelning av resurser, möjligheter och inflytande. Den amerikanska sociologen Joan Acker som forskat om organisationer ur både klass-, genus- och etnicitetsperspektiv uppmärksammar vad hon kallar "inequality regimes", d.v.s. en slags ojämlikhetssystem i organisationer. Enligt Acker är nämnda ojämlikhetssystem en spegling av maktrelationer i samhället i stort:

I define inequality in organizations as systematic disparities between participants in power and control over goals, resources, and outcomes; workplace decisions such as how to organize work; opportunities for promotion and interesting work; security in employment and benefits; pay and other monetary rewards; respect; and pleasures in work and work relations. These regimes are linked to inequality in the surrounding society, its politics, history, and culture. Particular practices and interpretations develop in different organizations and subunits.<sup>14</sup>

Acker definierar ojämlikhet i organisationer som något systematiskt och som handlar om en ojämlik fördelning av makt och inflytande över mål, resurser, beslut om hur arbetet ska organiseras, möjligheter till utvecklande tjänster, anställningstrygghet, högre lön, respekt osv. Acker menar att även om ojämlika strukturer generellt fungerar på samma sätt och får liknande konsekvenser, d.v.s. att kvinnor hamnar på lägre positioner och har färre möjligheter att utvecklas och avancera på arbetsplatsen, utvecklas olika praktiker och tolkningar av ojämlikhetssystemet i olika

---

<sup>14</sup> Acker, "Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations", 443.

organisationer lokalt. I Ackers undersökning av företag inom tillverkningsindustrin gjordes ofta en arbetsfördelning horisontellt där kvinnor fick utföra "pillarbete", i större utsträckning arbetade deltid, och återfanns inom ekonomi och administration. Som Acker indikerar, kan kontexten och den kultur, historia och politik som organisationen verkar i, ge viktiga ledtrådar om hur makt produceras och reproduceras lokalt inom organisationen.

Antaganden om genus genomsyrar inte bara innehållet i en organisation, dess aktiviteter, vem som gör vad osv, utan även ramarna och själva strukturen för organisationen. Acker menar att genus inte bör ses som ett tillägg till redan neutrala strukturer, utan som något inbyggt i dem:

To say that an organization, or any other analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine. Gender is not an addition to ongoing processes, conceived as gender neutral. Rather, it is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender".<sup>15</sup>

Att analysera en organisation ur ett genusperspektiv kan alltså innebära att undersöka allt från själva innehållet i verksamheten, vem som innehar vilka positioner, till att även titta på hur strukturen för organisationen möjliggör vissa verksamheter, kroppar och perspektiv, och förhindrar andra.

Utifrån nämnda perspektiv är det möjligt att tala om diskriminering som organisationsstruktur då hela organisationen är uppbyggd på att sådant sätt att den i högre grad är anpassad efter en specifik grupp män och hindrar eller försvårar för andra att komma in och verka i organisationen. Även direkt

---

<sup>15</sup> Acker, "Hierarchies", 146.

diskriminering, d.v.s. då lika fall behandlas olika, kan vara vanligt men osynligt i organisationer då det utgör det normala mönstret i organisationen. Motståndet ökar ju mer kvinnor och andra som inte ingår i normen försöker bryta de normala mönstren, d.v.s. ta sig uppåt i hierarkin. Att studera och försöka beskriva det motstånd som kvinnor möter då de försöker ta ledande befattningar kan därför hjälpa till att synliggöra och förändra diskriminerande strukturer.

### 3. Tidigare forskning

Tidigare protester från kvinnor mot utestängning från universiteten och yrkeslivet, hade inte väckt motsvarande krav på tillträde till företagsledningarna.<sup>16</sup> Genushierarkier inom företag kom i fokus först på 1970-talet, då feministiska forskare inom akademien började utmana organisationsteorin.

Under 1960- och början av 1970-talet började man forska, främst i USA, om varför kvinnor inte gjorde karriär på samma sätt som män.<sup>17</sup> Teorierna var ofta individorienterade och studierna fokuserade mycket på hur kvinnor är och inte är som chefer. Typiska frågeställningar i denna typ av forskning, "women in management", har varit: "Duger kvinnor som chefer?" och "Vilka egenskaper har kvinnor som chefer?"<sup>18</sup> Den främsta anledningen som gavs då var individuella tillkortakommanden. Under 1970-talet publicerades sedan flera studier som var omläsningar av tidigare studier och som visade att män och kvinnor behandlades helt olika i forskningen om skillnaden mellan manliga och kvinnliga chefer.<sup>19</sup> Dessa studier visade att arbetet gör

---

<sup>16</sup> Conell, *Om genus*, 156.

<sup>17</sup> Zetterqvist och Sundin, *Genusperspektiv på företagsekonomi*, 21.

<sup>18</sup> SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, 18.

<sup>19</sup> Zetterqvist och Sundin, *Genusperspektiv på företagsekonomi*, 22.

personen – inte medfödda biologiska förutsättningar. En person med möjlighet att göra karriär kommer att vara engagerad i sitt arbete, ha höga anspråk och utveckla förhållningssätt som gör det möjligt att gå vidare. En person med små möjligheter att göra karriär kommer att bli begränsad, sluta ta risker och utveckla förhållningssätt som gör att de inte går vidare i organisationen. En viktig insikt i denna forskning var alltså att organisationers strukturer skapar skilda förutsättningar för kvinnor och män.<sup>20</sup> För att ändra villkoren måste snarare organisationen, och inte kvinnorna själva, förändras.

Gisèle Asplunds studie *Karriärens villkor* från 1984 var en tidig studie i Sverige om villkoren för kvinnliga chefer. Studien kom fram till att det tar i genomsnitt tre till fyra år längre för kvinnor än män att komma vidare i karriären (plus två till tre år per barn). Asplund lyfte även fram förslag på åtgärder till företag för jämställdhetsarbetet. Enligt Asplund finns förutsättningar och viljan men projekten görs små och separata från det som är verksamhetens centrala delar. Asplund föreslår att jämställdhet ska vara en del av företagets strategi, bedrivs på alla nivåer och inkludera både kvinnor och män, stöttas av ledning och fack, ha en realistisk budget och utvärderas strukturellt.<sup>21</sup>

Genus- och organisationsforskaren Anna Wahls avhandling *Könsstrukturer i organisationer- Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling* (1992) var den första avhandlingen på ämnet genus och organisation i Sverige. Wahl har frågat sig vad för osynliga processer som ligger bakom de synliga resultaten med så få kvinnor bland beslutsfattare i arbetslivet. I avhandlingen har Wahl undersökt hur kvinnliga civilekonomer och civilingenjörer ser på sin situation i

---

<sup>20</sup> Ibid, 24.

<sup>21</sup> Ibid, 26.

arbetslivet på 1980-talet. Det är utifrån deras perspektiv som organisationsstrukturer, egna strategier och karriärönskemål beskrivs i avhandlingen. En stor del av den tidiga forskningen inom ämnet handlade om att rikta kritik mot den etablerade organisationsforskningens förståelse av organisationer som genusneutrala. I avhandlingen har Wahl valt att lyfta fram kvinnornas perspektiv för att synliggöra och beskriva kvinnors erfarenheter i arbetslivet, som hon menar hittills har saknats.<sup>22</sup>

År 1994 kom en statlig utredning, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3) som syftade till att belysa "den allmänna situationen och arbetsförhållanden för kvinnliga chefer", både attityder och formella hinder. Här anses en jämn könsfördelning på chefspositioner som en viktig demokratifråga.<sup>23</sup> Utredningen har genomfört en enkätundersökning och intervjuer. Resultaten visar en brist på kunskap om de faktiska orsakerna till den låga representationen av kvinnor hos ledande representanter för svenskt näringsliv. Utredningen kommer fram till att den viktigaste orsaken till att kvinnor har svårt att nå chefspositioner är mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. Vanliga orsaker till avsaknaden av kvinnor på chefspositioner som män själva uppger är att kvinnor inte vill, saknar självförtroende, prioriterar hem och familj, har fel utbildning m.m. Kvinnor ger däremot andra förklaringar till den låga representationen.<sup>24</sup> De ser i huvudsak mäns konservativa attityder, arbetslivets hierarkiska strukturer och traditionella organisationer som de huvudsakliga hindren till att kvinnors kompetens inte kan tas tillvara fullt ut.

Utredningen uppmärksammar också kvinnors situation som avvikande i form av minoritet. Majoriteten utvecklar

---

<sup>22</sup> Wahl, *Könsstrukturer i organisationer*, 25.

<sup>23</sup> SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, 8.

<sup>24</sup> *Ibid*, 7.

stereotyper om minoriteten som sedan får konsekvenser vid t.ex. rekrytering till chefspositioner. Att kvinnor och män bedöms olika vid t.ex. rekrytering beror på att chefer i sina bedömningar utgår från stereotyper av vad som är kvinnligt respektive manligt. Det som har betydelse är att de manliga stereotyperna stämmer väl överens med existerande föreställningar om vilka egenskaper en chef bör ha.<sup>25</sup> Anna Wahl, som medverkat i utredningen, menar att det är omöjligt att säga om kvinnliga chefer är annorlunda än manliga då de är i minoritet och därför måste anpassa sig till normen.<sup>26</sup> Wahl menar att en hel del av de beteenden som kvinnor uppvisar i mansdominerade organisationer utgör strukturella effekter av kvinnornas situation som minoritet. Istället för typiska egenskaper hos kvinnor, bör man tolka dem som typiska egenskaper hos organisationer.<sup>27</sup> År 1994 kom också beslut från regeringen om Kvinnomaktutredningen som arbetade fram till 1997. Inom ramen för denna utredning togs flera rapporter fram, bl.a. "Ledare, makt och kön" (SOU 1997:135).

Under 1990-talet förändrades forskningen om genus och organisation från fokus på kvinnan som underrepresenterad och osynlig till ett fokus på normen som problem och på män och maskulinitet. Rosabeth Moss Kanter, en amerikansk sociolog, skrev redan 1977 om "homosocial reproduktion", som förklarade varför män valde andra män till positioner med makt och inflytande. Genom att välja någon som var lik en själv hoppades man säkra lojalitet och verksamhetens orientering. Homosocialitet benämner hur genusordningen görs i organisationer i samspelet mellan män, dvs sammanhang som män skapar med varandra där de bekräftar och lyfter fram varandra och som exkluderar kvinnor. Genusordningen görs också i samspelet mellan män och kvinnor,

---

<sup>25</sup> Ibid, 22-23.

<sup>26</sup> Ibid, 20.

<sup>27</sup> Ibid, 21.

vilket har benämnts som heterosocialitet. Betydelsen av identifikation, bekräftelse och belöningar är några av de processer som blir synliga och begripliga via dessa begrepp.<sup>28</sup> Wahl m.fl. menar att kvinnor kan fungera som en "nödvändig periferi" i mäns homosociala spel genom att bilda den underordnade och bekräftande publik som män visar upp sitt samspel för. Det kan vara en ensam kvinna med i en ledningsgrupp, men hon är då i minoritet. Om kvinnor åtminstone finns närvarande som publik framstår inte homosocialitet lika starkt som en aktivitet mellan män, eftersom den "nödvändiga periferin" upprätthåller en grundläggande heteronormativitet. Den intimitet som homosociala processer ger upphov till, blir därför inte lika hotande. Då homofobin ofta är stark inom mansdominerade sammanhang blir heterosexualitet en förutsättning för homosocialitet.<sup>29</sup>

Inom forskning har man inte använt begreppet homosocialitet på samspelet mellan kvinnor för att minoritetssituationen hindrar kvinnor från att relatera till andra kvinnor. Mot bakgrund av att män oftast har makt i en organisation behöver även kvinnor skapa goda kontakter med och orientera sig mot män för att avancera.<sup>30</sup> Den amerikanska forskaren Judy Wajcman studerade både kvinnliga och manliga chefer i globala högteknologiföretag på 1990-talet. Wajcman fann att kvinnorna var under hård press att bete sig likadant som männen: att jobba långa dagar, delta i konflikterna på jobbet, sätta press på sina underordnade och fokusera på vinst. För att överleva i företagsvärlden var kvinnorna tvungna att lägga om sina

---

<sup>28</sup> Wahl, *Motstånd och fantasi. Historien om F*, 86.

<sup>29</sup> *Ibid*, 87.

<sup>30</sup> SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, 29.



privatliv så att även de kunde avsäga sig ansvaret för barn, matlagning och städning.<sup>31</sup>

Aktuell forskning visar att det tycks vara betydligt lättare för kvinnor att nå mellanchefs- eller avdelningschefs nivåer idag. Nämnda verkar dock sammanfalla med en allmän försämring av dessa positioner. Det kan tex innebära ökade krav förknippade med arbetet, lägre inflytande och lägre lön.<sup>32</sup>

Aktuell forskning talar också om framväxten av ett nytt ledarskap. Marknaden för varor och tjänster präglas idag av alltmer snabbväxande konsumenter, snabbare skiften i efterfrågan, allt tätare modellbyten och brokigare sortiment av varor. Till detta hör en ökad globalisering. Vissa forskare menar då att organisationer har fått omvärdera den traditionella chefsrollen för att möta marknaden, vilket har ökat intresset för mångfald, och en starkare vilja att anställa människor som är mer olika varandra och därigenom främja ett starkare idéflöde och en mer sammansatt kompetens. Å andra sidan leder osäkerheten till en ökad tendens att satsa på "säkra kort", och man tenderar att välja det som är mest likt en själv och det som man känner igen.<sup>33</sup> En ökad osäkerhet på en snabbt föränderlig marknad leder också till att benägenheten att ta risker och pröva nytt eventuellt minskar.

---

<sup>31</sup> Conell, *Om genus*, 160.

<sup>32</sup> Ivarsson, *Leda jämställt. Att lägga grunderna för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*, 67.

<sup>33</sup> *Ibid*, 65.

## **4. Undersökningen**

### **4.1 De medverkande företagen**

De tre företag som medverkat i studien är globala företag som tillverkar tekniska produkter. Företagen finns i Norrköping, Finspång och Linköping och har upp till 3000 anställda lokalt, både tjänstemän och kollektivanställda. Samtliga företag har både en utvecklingsorganisation som sysslar med forskning och produktutveckling och en produktion. Vidare har företagen bl.a. en inköpsavdelning, support & service för underhåll av produkter, ekonomi och administration. Företagen är så kallade top – down organisationer vad gäller styrningen med en företagsledning och mellanchefer i flera led. Samtliga företag bedriver någon form av jämställdhetsarbete i form av jämlikhetsgrupp, Diversity board med representanter från fack och arbetsgivare, eller i jämställdhetsprojekt. Företagen har ca 20 procent kvinnor bland samtliga anställda och andelen kvinnliga chefer är också ca 20 procent. Andelen kvinnor på företagets egna trainee- och chefsprogram är dock högre, ca 30-40 procent.

### **4.2 Urval av intervjupersoner**

Normer är ofta osynliga för dem som privilegieras av dem men påtagliga för de som avviker från dem. Det är ofta när man bryter mot normer som man möter på motstånd och som hindrena framträder. Då syftet med studien har varit att kartlägga och undersöka informella hinder till högre positioner med makt och inflytande, har Byrån valt att intervjua något fler kvinnor än män om deras upplevelser och erfarenheter av att arbeta som chef och om vägen till chefskap. För att kartlägga om det finns skillnader i villkor på olika nivåer i organisationen, valde vi att intervjua chefer

både på mellanchefernivå och företagsledningsnivå. Vi valde även att inkludera ett par chefsaspiranter som genomgick traineeprogram men som ännu inte fått sitt första chefsjobb. Urvalet skedde genom att varje företag utifrån dessa kriterier tog fram förslag på sammanlagt tio personer som var intresserade av att ställa upp på en intervju för projektet. Av de som slutligen deltog i intervjustudien var 16 kvinnor och 9 män, varav 5 stycken chefer på företagsledningsnivå och övriga var olika typer av mellanchefer. Utbildningsbakgrunden bland intervjupersonerna var varierad. Bland intervjupersonerna fanns civilingenjörer i elektronik, teknisk fysik, maskinteknik, medieteknik, industriell arbetsmiljö, industriell ekonomi, ekonomer, gymnasieingenjörer och personer utan högskoleutbildning med gymnasieutbildning inom humaniora eller andra icke-tekniska yrkesprogram.

### **4.3 Intervjuerna**

Enligt vetenskapsrådets forskningsetiska principer<sup>34</sup> finns riktlinjer för hur man ska genomföra forskningen så att ingen kommer till skada. Individskyddskravet handlar om information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. Intervjupersonerna har både vid första mailkontakt och vid intervjutillfället blivit informerade om det övergripande syftet med studien. De har vid intervjutillfället informerats om att de kommer att vara anonyma i studien och att resultaten kommer att presenteras i en rapport. En digital diktafon har använts för att dokumentera svaren vid intervjuerna efter intervjupersonernas medgivande och intervjupersonerna har blivit informerade om att enbart projektledaren kommer att ha

---

<sup>34</sup> Vetenskapsrådets "Forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning" <http://codex.vr.se/>

tillgång till det inspelade materialet som endast kommer att användas för studiens syfte.

Intervjuerna ägde rum på intervjupersonens arbetsplats på det egna kontoret eller annat mötesrum på arbetsplatsen. Samma frågor ställdes till samtliga intervjupersoner (se bilaga). Intervjun innehöll ett 20-tal frågor och pågick i ca en timme. Intervjufrågorna fokuserade personernas egen upplevelse av möjligheter och hinder i karriären, synen på ledarskap och arbetet som chef. Intervjuerna innehöll frågor som både explicit bad intervjupersonerna att reflektera kring genus och jämställdhet, och mer öppna frågor där personen bl.a. ombads definiera bra ledarskap, beskriva sin arbetsdag, och vilka för- och nackdelar de ser med chefsjobbet.

Efteråt har intervjuerna transkriberats och analyserats. Det analyserade materialet har utgjorts av ca 250 sidor transkriberad text. Intervjupersonernas berättelser har tolkats mot bakgrund av förståelsen att vi organiserar våra erfarenheter så att de får betydelse för vilka vi är och vart vi befinner oss idag. Dessa berättelser är alltså inte "bara" vad vi minns, utan också konstruerade så att de får mening och betydelse i relation till vart vi vill komma.<sup>35</sup>

#### **4.4 Referensgruppen**

Ett lokalt kvinnligt nätverk inom Sveriges civilingenjörer har fungerat som referensgrupp i projektet. Sammanlagt har två träffar med referensgruppen genomförts. I gruppen har ingått kvinnliga ingenjörer och chefer vid flera företag i Östergötland. Vid första träffen diskuterades intervjufrågor och erfarenheter av hinder och motstånd som kvinnor inom mansdominerade

---

<sup>35</sup> Due Billing, *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*, 20.

organisationer möter. Gruppen bidrog med flera råd och idéer för de kommande intervjuerna, bl.a. tips om att uppmärksamma byten av tjänster vid omorganiseringar i företaget, vikten av att bli ”puttade i rätt riktning”, att ”ta referens på chefen” och hur tjejer måste hitta alternativa strategier och sätt för att komma upp till den nivå av stöd och pondus som killar får. Vid den andra träffen bidrog referensgruppen med feedback på preliminära resultat och kunde bekräfta och ge en fördjupad förståelse av kontexten till intervjupersonernas berättelser.

Försök att knyta forskare till referensgruppen gjordes i början av projektet, bl.a. genom kontakt med genusforskare vid KTH och forskare vid Tema genus vid Linköpings universitet. Projektledare deltog i seminarium ”Gender, Organisation and Management” med Anna Wahl vid Linköpings universitet den 22 november.

#### **4.5 Avgränsningar**

Projektet har undersökt informella hinder till jämställdhet på chefs/arbetsledande befattningar avgränsat till tre företag inom teknikbranschen. Projektet har inte inkluderat andra branscher eller sektorer, t.ex. kvinnodominerade sektorer. Det empiriska materialet i undersökningen har utgjorts av intervjuer med chefer samt samtal och diskussion med en referensgrupp av yrkesverksamma kvinnor inom teknikbranschen och forskare. Annat material som använts i studien har varit policy dokument, styrdokument för olika processer på företagen, och statistik som företagen själva har tillhandahållit. Projektet har inte genomfört egna enkätundersökningar eller insamling av kvantitativa data, utan fokus har varit intervjupersonernas egna upplevelser och erfarenheter av hinder och möjligheter.

## 5. Resultat

### 5.1 Kvinnor bedöms efter prestation, män efter potential

För att förstå hur vägen till chefsjobben ser ut för män respektive kvinnor har Byrån bl.a. frågat intervjupersonerna hur de rekryterats till sitt nuvarande jobb, samt varför de tror att just de fått jobbet. Den vanligaste anledningen som de manliga intervjupersonerna uppgav till att de fått deras nuvarande jobb är att de uppfattats som pålitliga och lojala mot företaget, medan de kvinnliga intervjupersonerna i högre utsträckning nämnde att de har presterat bra resultat, och haft en stöttande chef. Medan männen oftare uppgav att de aktivt hade sökt och tillfrågat t.ex. sin chefs chef eller andra chefer på företaget om lediga jobb, hade kvinnor oftare blivit tillfrågade och "peppade" att ta jobbet.

Både de manliga och kvinnliga intervjupersonerna uppgav att de anser att alla har samma möjligheter att utbildas och utvecklas inom företaget. Många upplever det som positivt att företagen försöker att ta in hälften kvinnor och hälften män på de egna traineeprogrammen. Däremot svarar intervjupersonerna inte lika positivt på frågan om alla har samma möjligheter till nya roller/befattningar i företaget utifrån samma kompetensprofil. Först och främst framhåller många att kvinnor inte söker nya jobb i samma utsträckning som män. En del menar att orsaken till detta ligger i att kvinnor inte finns i rekryteringsbasen, att man måste jobba för att få in fler kvinnor på nybörjaryrkena och ingenjörsutbildningar över huvud taget. Andra framhåller att det främst handlar om hur man formulerar sig i annonsen, och vilka man riktar sig till. Någon nämner erfarenhet av att kvinnor tenderar att tveka eller inte söka alls om det finns tekniska krav som de till fullo inte behärskar från början, medan män söker trots

att de kanske bara hört talas om det. När man då testat att skriva "viss teknisk kompetens" i annonsen istället för att specificera de tekniska kraven, har många fler kvinnor sökt men de har inte varit mindre kvalificerade än de manliga sökandena.

Kvinnor vill gärna från början veta att de har stöd från den rekryterande chefen mot bakgrund av att de ofta saknar de informella kontaktnäten som män har tillgång till och som kan fungera som säkerhetsnät och stöd vid svårigheter och eventuella misstag och misslyckanden. Därför blir tröskeln för en kvinnlig chefsaspirant att söka en högre befattning generellt högre än för en manlig. Flera kvinnor uppger att en bra och stöttande chef är viktigare än arbetsuppgifterna. Om man blir tillfrågad om en tjänst eller uppmuntrad av en eventuellt blivande chef att söka ett jobb så vet man att man har det stödet från början. En manlig intervjuperson uttrycker det som att "män tar chansen att göra rätt, medan kvinnor garderar sig mot risken att göra fel". En kvinnlig intervjuperson menar att anledningen till det är att "som kvinna blir du aldrig förlåten om du begår ett misstag". De kvinnliga intervjupersonerna upplever ett högre pris för eventuella misstag eller svårigheter de kan ställas inför i det nya jobbet och gör en hårdare riskkalkyl än män när de avgör om de ska söka ett jobb. Olika måttstock för kvinnor och män leder till att kvinnor generellt behöver ha visat på högre resultat och mer erfarenhet än manliga sökanden för att bli aktuella för samma tjänst. Det extra stöd som kvinnor behöver motsvaras av det informella stöd som män redan har och ger varandra under karriärens utveckling.

På chefsnivåer där man har personalansvar återfinns de flesta kvinnliga cheferna. Det tycks gå en gräns vid nivån under VD, företagsledningen. Dessa positioner har ofta ett fokus på politiskt spel och affärstänkande. Dit kommer inte kvinnorna. Varför?

## Hur kom det sig att du blev chef? Manliga chefer svarar:

”Det var ett gäng egna chefer som påverkade väldigt mycket. Det har varit två, tre stycken som hängt med mig. Sen tror jag att jag är väldigt formad av idrotten. När jag fick ett erbjudande att jobba utanför företaget så var det min chefs chef som slutade, och så följde jag med honom. Han erbjöd mig att följa med honom till det andra företaget. Och det blir lite så, du knyter lite relationer och du trivs att jobba olika med olika människor.”

”Vi kände varandra genom idrott, sen tidigare då, vi höll på att spela innebandy båda två. Och, på den vägen var det då, så att han, ja då tyckte han väl att det funkade då. Han lade över vissa små projekt på mig, och därifrån så rullade jag in här då. Med de här små projekten fick jag chansen att komma hit, som projektledare. Idag är jag chef, och det vet jag inte riktigt hur jag blev (skratt). Jo men det var vid någon omorganisation här som jag gick från projektledare till chef då.”

”Det var nog slump i och för sig. Sen, jag är intresserad av att jobba med människor. Jag är skapt i idrottsvärlden också, och lagen där, hur man utvecklas med lagen, och ur det så kommer det väldigt mycket att jag trivs att jobba i lag.”

”Jag hade nog inte tänkt från början att jag skulle bli chef på det viset, däremot har jag alltid varit intresserad av teamwork, lagarbete som gammal lagidrottare i basket. Så jag har alltid varit fascinerad av och tyckt om att jobba i grupp och förenas mot ett gemensamt mål och få ut maximal effekt av gruppen. Det kändes naturligt.”



## Hur kom det sig att du blev chef? Manliga chefer svarar:

”Många år på samma ställe och aktiv i Korpen fotboll och innebandy, gör ju att du får väldigt mycket relationer. Du skapar ett väldigt stort nätverk. Ibland är det nästan till leda när man går på stan: hej, hej hej, hej, till alla man möter, en lördag då. Men att ha jobbat och att ha hållit i saker är också en fördel.”

”Jag gjorde vad som förväntades, jag uppfattades som en pålitlig och kunnig medarbetare, lojal mot företaget. Jag var pålitlig och därför var det enkelt för dem att ”ta någon som vi känner”. Man törs inte ta risker. Bedömningen av förmågan att vara chef handlar mycket om att fråga skapar personen konflikter eller löser den konflikter?”

”Jag tror det handlade mycket om att jag hade en tendens att ta ansvar för saker och ting och ja, var lite storebror (skratt). Såg att saker behövde göras, tog ett steg fram och gjorde det. Jag är egentligen inte särskilt duktig ingenjör. Ge en trasig TV till mig alltså (skratt). Men jag är väl mer en humanist som talar teknikers språk kanske.”

### **Hur kom det sig att du blev chef? Kvinnliga chefer svarar:**

”Jag hade inte tänkt tanken tror jag, först. Det är ju 15 år sedan och fortfarande hade jag halvstora barn. Det kan ju vara en efterkonstruktion men det var nog så. Sen hade jag ett jätteroligt jobb redan. Det som avgjorde var väl att det var någon som var bra på att övertyga och fick mig att tro på mig själv. Att jag var efterfrågad, att man trodde på mig och att jag hade rätt profil, var viktigt. Sedan har jag varit chef så gott som hela tiden.”

”Det var bara män i den gruppen och de flesta hade ju fått frågan om de kunde tänka sig att jag var chef där. Så jag visste att jag var positivt mottagen.”

”Jag började som elevingenjör efter gymnasiet, och då fick man ju en jättefin utbildning på företaget, men sen när jag började jobba så blev det stopp. Det var en av de här civilingenjörskillarna som skulle dra vidare då, och sade till mig att du kan ju ta mitt jobb. Det var lite mer intressant hans jobb och produkten han jobbade med så jag sade det till min chef, att jag var intresserad, men då sade han att ”det där är bara för de tuffa killarna”. Sen sade jag inte något mer om det då, utan jobbade väl på, och till slut började jag läsa på högskolan och blev ingenjör. Och sen när jag kom tillbaka då hade jag en annan chef och då blev jag tillfrågad om att bli chef.”

”Jag är målinriktad tror jag. Även om jag har den mänskliga sidan där jag lyssnar, och ser mig själv som en ganska mjuk chef, så är jag ändå ganska målstyrd och vill uppnå saker och jag tror att kombinationen av det har gjort att man har gjort ett bra resultat och bidrog till att jag fick den här tjänsten jag har idag.”

## Hur kom det sig att du blev chef? Kvinnliga chefer svarar:

”Jag har varit intresserad av människor sedan jag var liten. Jag har haft fadderbarn, jobbat med funktionshindrade. Min mamma har varit en idol, hon var personalchef. Hon sade, bli civilingenjör så får du bättre betalt. Jag sökte till ledartalangprogram innan jag blev chef, och där fick jag lära mig mycket om mig själv.”

”Jag hade nog inte fått det jobbet jag har idag om det inte varit så att den som är min chef nu var min chef där jag jobbade tidigare. Han hade ju sett vilka resultat jag presterade. Även om jag hade min chefs stöd, då när jag kom in, så var det en del motstånd från övriga ledningsgruppen. De svarade inte när jag hade pratat, de tittade lite snett. Vi satt och diskuterade problem och jag kom med ett förslag till lösning. Det blev helt tyst i rummet. Och bara för att ingen liksom sade något så tänkte jag de kanske inte fattar så jag säger det en gång till. Men de sade ingenting. Och till slut tar någon annan upp tråden och pratar om något helt annat. Det var en som var lite så att han högg på allt jag sade och kanske drog med sig andra. Min chef märkte ju det och tog in mig och frågade hur känns det? Hoppas du inte blir ledsen. Jag var nog tvungen att bevisa mig lite, bevisa att jag faktiskt tog ansvar och kunde göra något bättre än det som var, att jag inte var helt tappad bakom en vagn, blåst blondin, liksom. Nu är det mycket bättre. Men jag hade inte sökt jobbet om inte min chef hade flyttat på sig. Det är jätteviktigt med en stöttande chef.”

## **5.2 Informella manliga nätverk på och utanför arbetstid**

Vad som framkommit i intervjustudien är att män ofta får värdefulla kontakter och relationer med varandra genom informella nätverk med andra män både på och utanför arbetstid. Många av de manliga intervjupersonerna uppgav att de kände sin chefs chef genom t.ex. att de spelat i samma bandylag eller varit fotbollstränare till varandras barn. Dessa arenor utgör således ett extra forum för möjligheterna att bygga upp ett förtroende för sin person inför den egna och andras chefer utöver det utrymme som finns på arbetsplatsen. Även på arbetsplatsen förekommer nätverksskapande och flera kvinnor berättar om jargonger och samtal som kvinnor exkluderas från. Män delar kunskaper, resurser och kontakter med varandra och ger och hämtar bekräftelse genom informella nätverk som kvinnor oftast inte har tillgång till. Detta leder till att kvinnor ofta får jobba hårdare för att synliggöra sin kompetens och sina förmågor vid en rekrytering. Det innebär också att män oftare får förtroendet att testa ett nytt jobb, medan kvinnor ofta först måste ha visat på resultat över medel, och "bevisa" att de är kompetenta och pålitliga för jobbet.

Olika typer av forum och kontaktytor där möjligheten och chansen att skapa närmare kontakt med både chefer och medarbetare, är betydelsefulla för både män och kvinnor i karriären. En kvinnlig deltagare i studien som var den enda kvinnan i en ledningsgrupp där männen spelade innebandy tillsammans, bestämde sig för att försöka ta sig in i gänget och spela bandy tillsammans med dem. Även om hon var en skicklig bandyspelare och fungerade bra i laget, upptäckte hon snabbt att hon blev ensam i omklädningsrummet. Trots att hon bestämt sig för att umgås med sina manliga kollegor i ledningsgruppen på fritiden och även börja spela bandy, var det svårt för henne att ta sig in i sammanhanget på grund av att hon exkluderades från stora

delar av umgänget. En annan intervjuperson berättade att hon ofta går på fotbollsmatcher och tycker det är kul med fotboll, men aldrig blir medbjuden av sina manliga kollegor att gå på matcher, för "hur skulle det se ut?"

Informella kontaktytor och nätverk som ligger utanför arbetstid spelar en viktig roll för förtroendebyggande och karriärmöjligheter, men många av de nätverken är uppbyggda på ett sådant sätt att de exkluderar kvinnor. Vad som pågår utanför arbetsplatsen kan vara svårt för företaget att påverka, däremot finns det mycket företaget kan göra för att främja och skapa forum och kontaktytor där både män och kvinnor kan delta och bilda nätverk med varandra.

De kvinnliga chefer som arbetar med ungefär lika många kvinnor som män och som arbetsleder en grupp med en jämn könsfördelning upplever mindre motstånd mot sig själva som kvinnor än de chefer som arbetar som ensam kvinna i en ledningsgrupp eller med grupper med en övervikt kvinnor eller män. Dessa upplever svårigheter och motstånd i form av osynliggörande och stereotypiseringar. Att som kvinna kliva upp och bli chef i en grupp med mestadels kvinnor upplevs också som svårt av ett par kvinnliga chefer.

De kvinnliga intervjupersonerna har inte de utbredda informella nätverken som de manliga intervjupersonerna berättar om, och framförallt verkar de nätverk som de har inte spela en lika central roll för deras identiteter som chefer, eller deras möjligheter att avancera, jämfört med de manliga intervjupersonerna. Däremot hittar kvinnor ofta varandra i trainee- eller ledarskapsprogram där man får en liten annan kontakt med varandra. Några har kontakt med sina gamla kursare och bollar frågor och problem med dem.

## **Kvinnliga chefer om betydelsen av nätverk:**

”Det fanns inget officiellt chefsnätverk, men när jag började här så var det faktiskt jag och en tjej som var chef på verkstan som tog tag i det och startade ett kvinnligt chefsnätverk. Och då satte vi upp några mål men det mesta skulle vara att bolla lite problem och ha trevligt. Vi kände varandra men inte jättebra. Men det roliga är att av de som var med i det här så har alla avancerat.”

”Om jag tittar på vissa delar här hos oss också i lite högre ledningsfunktioner så visst är det rätt så många som är vänner med varandra på den nivån. Samma typ av människor. Och där i de korridorerna tror jag inte det är så lätt att komma in. Speciellt inte som ung tjej. Att komma in som en tjej i min ålder kanske går, men om det kommer in unga tjejer så tror jag inte det är så lätt att komma in i den här kulturen.”

”Man kan hitta andra kvinnor i mentorprogram eller någon form av ledarprogram för man får en lite annan typ av kontakt där på nåt sätt va. Jag tror att det är olika för män och kvinnor på det sättet. Förr när jag gick ledarprogram då var det många män som skulle gå ett ledarprogram och så hette det ju på den tiden att man skulle ha lite kvinnlig fägring i varje program, så man var ju oftast ensam kvinna, och då står man ju ensam för en norm, och det var ju jobbigt. Sen började man ju tänka till att hade man tre ledarprogram och det var två kvinnor som skulle gå så satte man dem i samma ledarprogram. Då hände det ju oftast, om man inte var jätteolika, att man ändå fick en bra kontakt.”

## **Kvinnliga chefer om betydelsen av nätverk:**

”Hur funkar bilen nu då?’ Det informella snacket är man inte riktigt med i. Jag går också på fotbollsmatcher men jag blir aldrig tillfrågad av mina manliga kollegor att gå med dem. Hur skulle det se ut om jag gick på fotbolls-match med en manlig kollega?”

”Amen du, det kommer nog gå bra för dig ska du se, du får vara med i de stora pojkarnas sandlåda och leka.’ Han pratade om min framtid på företaget. Och jag bara vaddå de stora pojkarnas sandlåda för jag upplevde inte att jag var där. Men det var just de här informella nätverken som fanns. Och då hade jag, när de bytte ut några i gruppen, liksom halkat in. Men det såg ju inte jag precis då, jag hade passerat 30 lite drygt. Men han såg ju det han som skulle gå i pension och hade jobbat länge då. Och det kan jag ju se idag att jag själv är en del av också för att jag är ju med också i någon av de här bubblorna.”

**Har män och kvinnor samma möjligheter till nya roller inom företaget utifrån samma kompetensprofil? Kvinnliga chefer svarar:**

”Där tror jag det handlar mer om kontakter och vilka man träffar. Alltså om man ska högre upp tror jag det är just nu lättare för män för att de har mer kontakter med andra män.”

”Nej, uppenbarligen inte, eftersom det ser ut som det gör. Och det finns nog ganska många i rekryteringsbasen, det finns definitivt i rekryteringsbasen tror jag. Men jag tror nog någonsans att det är lättare att välja en kille.”

”Jag tror att för att lyckas som kvinna...säg att jag skulle vara jätteintresserad av att hoppa upp ett steg i organisationen. Då skulle jag behöva verkligen prestera bra grejer, sticka ut, verkligen uttrycka min åsikt vid rätt tillfälle, och då bör ju åsikten vara bra också. Det krävs lite mer av mig som tjej tror jag än att min chef skulle välja en kille som är mera lik han själv. Den killen skulle inte behöva visa lika mycket tror jag. För jag och min chef är nog väldigt olika, och för att han skulle säga jag vill att du tar den här positionen då skulle jag behöva leverera lite mer än tex en kille som är lite mer som han själv.”

”Jag tror tjejerna är dåliga på att prata för sin egen vara, för de har fullt upp med att göra ett bra jobb och leverera istället för att vara taktisk och strategisk. Man tänker ofta innan man går in i en ny roll, man tänker på alla situationer som kan uppstå, och vet att man har inte gjort det förut, man är ganska så självbegränsande, man vill ha ett kvitto på att man kommer reda ut det innan man gör det, så det är lite moment 22. Medan killarna kan tycka nå men det där är lugnt och hoppar iväg.”



## Har män och kvinnor samma möjligheter till nya roller inom företaget utifrån samma kompetensprofil? Kvinnliga chefer svarar:

”Det är ju en bra fråga. På något sätt talar det för sig själv eftersom vi är så få kvinnor jämfört med män. Men jag tror generellt att företaget kräver mer av en tjej. Man tror kanske heller inte att tjejer klarar av den tuffa miljön som det ändå är. Man måste kunna stå emot och man får inte vara rädd för att... ta skit låter ju dumt liksom, men man får mycket kritik och det blåser mycket och det måste man kunna hantera. Och där tror jag att det finns en föreställning att män klarar det bättre än kvinnor.”

”Jag tycker det. Sedan handlar det om att våga skriva en annons för att få en kvinna att söka. Enligt min erfarenhet läser en kvinna annonsen väldigt bokstavligt. Om det står att du ska kunna den och den tekniska biten, så tvekar kvinnan att söka om hon inte absolut kan det, medan en man som läser samma annons kan tänka 'jag har hört talas om det här' och tycka att han är kvalificerad. Om du istället skriver att du ska ha ”viss teknisk kompetens”, får du många fler kvinnliga sökanden. Men det gäller inte bara till chefspositioner utan till andra positioner som är tekniska.”

**Har män och kvinnor samma möjligheter till nya roller inom företaget utifrån samma kompetensprofil? Manliga chefer svarar:**

”Det officiella svaret är ja, det inofficiella svaret är nja. Jag kan inte säga nej. Men det är inte samma sak att vara kvinna som man, så är det. Det är väl den första grejen att vi som jobbar med jämställdhet på företaget och alla chefer blir medvetna om att det är på det viset. Först då kan man se tendenser och göra något åt det.”

”Jag vill gärna säga ja men tror det finns inbyggt att kvinnan själv upplever att hon måste överprestera för att nå upp till samma betyg. Det är svårt att veta själv om jag också förväntat mig det av kvinnan.”

”På en officiell basis ja, men jag kan tänka mig att det finns underliggande saker som gör det svårare. Kanske inte att utbilda sig, men att komma vidare uppåt i karriären. Men om vi skulle rekrytera eller ta in nån så är jag övertygad om att vi skulle titta med samma ögon på en kvinna som en man. Men lik förbaskat undrar jag om det inte finns nåt underliggande där. Men nej, för min personliga del så skulle jag försöka vara otroligt neutral i det här fallet. Snarare gå åt det kvinnliga hållet just för att få in mera kvinnor i organisationen. Det tror jag är bra.”

”Ja, jag ser ingen skillnad. Men det är lätt när man läser CV:n att man väljer någon som är lik en själv, men inte att man väljer efter kön. Jag tror jag har anställt tre och alla har varit tjejer. Och när man läser CV:n så ser man på killar att de har en tendens, där ser man ju igenom att de överdriver mycket. Att det är helt omöjligt det de skriver att de gjort...tjejer är mer tydliga, har de några brister så skriver de det. Och just när det handlar om administration, så spelar det ingen roll. Och då är det ganska mycket tjejer som har sökt.”

**Har män och kvinnor samma möjligheter till nya roller inom företaget utifrån samma kompetensprofil? Manliga chefer svarar:**

”Jag säger ja, för jag tycker att man har det, sedan finns det fortfarande saker man kan göra bättre. Vi kan lyfta fram kvinnor, vi kan underlätta. T.ex. en tjej som varit här i sju åtta månader blir gravid och hennes första reaktion när hon pratar om det här var att ja men jag ska nog bara vara hemma i sex månader. Det jag tror då, är att hon är rädd. Hon oroar sig; kan jag vara borta från arbetsplatsen, jag är relativt ny i min roll då, jag har fått en chans här. Då måste vi säga att, det här är jättekul, fantastiskt att folk vill skaffa barn! Bara sex månader med barn, har du verkligen tänkt klart? Om du vill vara hemma längre, så självklart ska du vara det. Där behöver vi vara tydliga, att vi kommer backa upp dig, jobbet finns alltid kvar, du kommer inte tappa dina utvecklingsmöjligheter. Det här är typexempel. Är man relativt ung, kommer utifrån, och så gravid. Man oroar sig. Det är hennes beslut hur länge hon vill vara hemma, det ska inte vi påverka, men vi ska tala om att möjligheten finns.”

”Ja det tycker jag nog. Problemet är mera att kvinnor släpar efter i den där merituppbyggnaden. Men om du har två stycken som har samma meriter, vilket då ofta är en kvinna som är lite äldre än mannen, så tror jag att de har samma, det är vad jag tror i alla fall. Men jag är ju man. Om du frågar kvinnor kanske de har en annan bild.”

”Det pratas ju mycket om att det är kvinnor som ska bli chefer och det känns som det satsas mycket på kvinnor. Och för mig, som kom in som trainee där de satsade på oss, för oss killar i den gruppen kändes ju det lite konstigt att de gick ut och pratade så starkt för det här med kvinnliga chefer. Vi hade ju precis börjat då och satt där och liksom ska vi då sluta här, ska vi då flytta på oss nån annanstans istället? Det kan bli lite konstigt, när man själv är en sådan som vill ha chefsjobben. Nu var det ganska länge sen, men vi killar diskuterade det efteråt, jaha, det är inte direkt oss de satsar på tänkte vi. Och det tror jag inte företaget tänker

på, att det kan kännas diskriminerande åt andra hållet. För det var ju det vi kände, varför är vi då här, om det står mellan oss och en tjej, så kommer ni välja henne. Men jag ställer mig inte upp och säger det, för då verkar jag ju helt...men jag tror det kan vara ett problem, att man fokuserar för mycket. Och inte låter det vara urvalet som, basen måste ju finnas. Man får gå ut på högskolan och göra reklam, man kan ju inte bara gå ut och försöka hitta så många som möjligt. Sedan om det är som du sade, 22 procent kvinnor på företaget, så är det klart att de behöver mer stöd. Sen den här världen, det kanske inte är så lätt om man jobbar nere i verkstan som kvinna och har 45 män under sig. Det tycker jag inget om. Klart att är de 22 procent, då måste man fokusera på att de ska orka. Men möjligheterna, de tror jag är lika.”

”Jag tror inte det. Jag tror tyvärr att fortfarande när det kommer till familjelivet att det börjar köra ihop sig. Lönemässigt tjänar mannen mer. Jag ser fler kvinnor i projektedarroller nu än för 15 år sedan, men jag tycker samtidigt att det finns många till en viss nivå, sen blir det tunt.”

### **5.3 Otydlig chefsroll ett hinder**

Många upplever att det finns en otydlighet gällande vad som förväntas av en som chef. Detta skapar hinder för kvinnor som redan från början gör en hårdare kalkyl av risker, utmaningar och motstånd när de överväger att ta eller söka ett chefsjobb. Det finns inte tydligt specificerat någonstans vad det innebär att vara chef på olika avdelningar och nivåer. Många upplever dessutom att det finns en stark norm på företaget att man ska kunna de tekniska detaljerna även som chef. Man ska vara driftsättare eller konstruktör i botten. Detta kan medföra att de som inte har en väldigt tung teknisk bakgrund har svårt att identifiera sig med chefsrollen. Vid uttagningen av nya trainees finns fortfarande många tekniska frågor. Flera chefer, både kvinnor och män, talar om att detta behöver omvärderas och fokus bör vara på ledaregenskaper. Någon framhåller att det är lättare att delegera när man inte kan detaljerna själv, och det därigenom blir mer effektivt och chefs roll kan bli mer renodlad. Konsekvenserna av att de tekniska detaljerna görs till ett krav, dvs. att man måste ha gjort jobbet själv innan man kan bli chef, blir att en väldigt liten andel kvinnor kan bli chefer eftersom basen av anställda på företagen är ca 20 procent kvinnor och 80 procent män. Om nämnda synsätt finns försvårar det även att rekrytera utifrån.

**Har män och kvinnor samma förutsättningar att identifiera sig med och trivas i chefsrollen? Kvinnliga chefer svarar:**

”Det finns en chefsnorm och den är att du ska vara driftsättare eller konstruktör. Det är heligt på hela företaget. Jag var med och tog ut trainees och blev förvånad över att det var så mycket frågor om tekniken. Om du skulle starta ett företag som tillverkar vår produkt, vad skulle du göra? Har du pluggat den här produkten och tekniken i skolan?”

”För några år sedan när jag började var det väldigt mycket fokus på att man kan det de anställda gör när man blir chef. Jag tycker inte det är det viktiga, utan att man kan leda dem dit de ska, och det är en skillnad. Om vi pratar om de tunga teknikavdelningarna, måste du ha utfört det jobb som de anställda gör för att kunna bli chef över dem? Där har vi lite olika åsikter. Jag tycker inte det. Det viktiga är att du vet i stort vad de gör, du vet vart de ska så du kan jobba med strategier och mål, men kommer det detaljfrågor så måste det inte vara du som svarar på dem. Du kan ta med någon av medarbetarna som kan, eller skicka din medarbetare till en annan medarbetare som är duktig och kan svara på den frågan bättre än vad du kan. Om man tittar på att vi är 20 procent kvinnor och 80 procent män här så är det ju så att om man ska ha gjort jobbet så blir det en väldigt liten del kvinnor som kan bli aktuella. Om har man det synsättet så kan man inte rekrytera utifrån. Men är det en ledartalang eller person som har fallenhet för ledarskap då har du fler att välja bland.”

”När man pratar med chefer, säger 9 av 10 att de jobbar övertid. Är det normen, att som chef jobbar man övertid? Jag tycker att idealet som chef borde ju vara att man är överflödig. Då vet man ju att processerna funkar, de anställda vet vad de ska göra, de är på väg, de har rätt kunskaper för att utföra sin uppgift.”

”Min stora grej innan jag bestämde mig för att bli chef var hur mkt tid man lägger ner. Många jag pratade med jobbade övertid. Jag är inte intresserad av det. Det är ett stort hinder för sådana som har familj. Man vill ha tid med sina barn. Kan man jobba deltid som chef? Min första chef var helt med på det. Det här jobbet, så sade jag, jag tänker göra det här, jag tänker jobba deltid. Hans första reaktion var det går inte. Men sen pratade vi och det gick att lösa.”

### **Har män och kvinnor samma förutsättningar att identifiera sig med och trivas i chefsrollen? Manliga chefer svarar:**

”På ett tekniktungt företag så tror jag att det är yrkesmannen som gör karriär. Och jag tror att det är det man ska försöka ändra på. Jag hävdar ju att min karriär är baserad på chefsdelen, det är mina ledaregenskaper som gjorde att jag fick högre befattningar, inte för att jag är den bäste ingenjören för det är jag verkligen inte. Så det som behövs är att värdera om det, så det är inte bara akademiska meriter utan andra dimensioner i kompetensen som ska värderas.”

”Förr i världen så var det väldigt teknikfokuserat, alltså duktigaste ingenjören fick som belöning chefskapet när det var hans tur. Helt galet. Och därför har kvinnor inte känt sig hemma riktigt. Det måste bli andra värden som vi premierar i vårt ledarskap. Jag tror att kvinnor mer och mer känner sig minst lika lämpade, kanske till och med bättre. Alltså ledarskap, det är mycket att driva en familj hemma, alltså fem stycken istället för 25. Snacka om att ha många bollar i luften samtidigt, snacka om ledarskap. Driv, uthållighet och energi. Strategisk förmåga är en del, förmåga att skapa delaktighet och motivation. Vi har affärsmässighet också. Och vi har kommunikativ förmåga, en viktig punkt. Vi har leda förändring. Omdöme, personlig mognad. Så det blir mer och mer andra värden än teknik. Det är det här vi ska titta på när vi gör våra chefsrekryteringar.”

”Det är inte bra att lägga möten från kl 15-17. Den tid som föräldrar behöver vara hemma, det är ju från kl 16-20. Hämta på dagis, fixa käk, se till att ha en trevlig stund med barnen innan de går och lägger sig. Sen kan man sätta sig att läsa mail. Men de timmarna ska vara fredade tycker jag. Sen också halv sju på morgonen när barnen vaknar till kl nio. Liksom lägg inte möten kl 8 på morgonen, lägg inte möten kl 16. Det finns ingen sådan generell policy här men att försöka hitta en rytm i arbetet där man tar hänsyn till småbarnsföräldrar i högre grad, skulle vara väldigt spännande om man kunde utveckla. Och det skulle då hjälpa fler kvinnor än män, tyvärr. Egentligen borde det hjälpa männen lika mycket, men det är inte så.”

”Vi har kvinnor som jobbar med män som stått på golvet i väldigt många år, äldre män. Och vi har några riktigt bra fall där man lyckats vända, man har kommit in med en annan typ av ledarskap, man har fått en förändring på hela gruppen, hela gruppen har växt. Man har till och med människor som söker sig dit bara för att man fått ett annat beteende, ett annat arbetssätt, en annan jargong. Här funkar det här ledarskapet på ett betydligt bättre sätt än vad vi trodde, än vad alla trodde. Än vad de som jobbar där trodde.”



## 5.4 Övertid är normen

Även om övertid inte är en formell regel, så är det i stort sett standard att jobba mer än 40 timmar i veckan för chefer på samtliga företag. Både de manliga och kvinnliga deltagarna i studien framhåller att det är för mycket arbete som chef. När de får frågan om vad som är de negativa sidorna av chefsjobbet framhåller många arbetstiden. Det finns förväntningar på att man ska finnas tillgänglig oavsett vardag eller helg och jobba övertid. Flera av de kvinnliga cheferna upplever att det är arbetskultur som lätt leder till indirekt diskriminering av kvinnor. Någon av intervjupersonerna menar att idealet som chef borde vara att man är överflödig, då vet man att processerna fungerar, de anställda vet vad de ska göra, att de är på väg åt rätt håll och har rätt kunskaper för att utföra sin uppgift. Så ser det dock inte ut idag. Istället är många chefer själva väldigt operativa, och blir lätt överbelastade.

Många berättar att de tycker att det skett stora attitydförändringar de senaste åren vad gäller föräldraledighet. Även om statistiken inte visar någon större ökning av mäns uttag av föräldraförsäkring i befolkningen generellt, uttrycker många av intervjupersonerna att det på bara några år skett dramatiska förändringar vad gäller inställningen till föräldraledighet och mäns uttag av föräldraledighet. De av intervjupersonerna som hade små barn för 10-20 år sedan berättar om motstånd och oförståelse, medan man idag har uppfattningen att cheferna själva statuerar exempel genom att vara föräldralediga.

**Har du mött på motstånd i din position som chef och hur har det sett ut? Kvinnliga chefer svarar:**

”Motstånd på grund av mig som kvinna, kan jag inte säga att jag stött på. Men många förväntar sig att det ska komma en man när de träffar mig. Sedan jobbar jag med lika många kvinnor som män och bland de som jag leder är hälften kvinnor och hälften män, kanske något fler kvinnor.”

”Nej det kan jag inte påstå faktiskt. Förut hade jag lockigt långt ljust hår, och då blev jag behandlad som ”lilla flickan”, i verkstan. Det känns lite annorlunda när jag har kort hår nu, jag är inte ”tjejen” längre. Kanske för att man själv blir annorlunda också, det kanske hänger ihop. Men motstånd som chef kan jag inte säga. Just min avdelning är vi nästan mer tjejer än killar.”

”Jag blev chef ganska snabbt och fick reda på i efterhand att chefen över min chef inte tyckte att jag skulle få den bonusnivån som min tjänst var på. Då påtalade de att det kunde bli diskriminering, och den högre chefen gav med sig.”

”Det blev en chefstjänst ledig då man skulle dela avdelningen, men motståndet var så stort att personalen kom överens om att de inte ville göra det här, de ville inte ha mig som chef. De visste vem jag var och trodde inte att jag skulle passa i den positionen. De skrev brev och sade det här. Jag sökte en annan tjänst, jag ska nog bli chef, tänkte jag, och efter min föräldraledighet sökte jag det här jobbet och fick det.”

**Har du mött på motstånd i din position som chef och hur har det sett ut? Kvinnliga chefer svarar:**

”Jag var ju mellan 35-40 då, jag hade ju vart med ett tag. Men så kommer du in och så leder du en grupp med bara karlar, och säg att de då nästan är 60. De är ju inte vana med att en tjej kommer och styr och ställer med dem. De vänder ryggen till ’det tänker jag inte göra, nu lyssnar jag inte, har inte jag lust med, vill inte, jag gör inte som hon har sagt utan jag gör något helt annat’. Så det är ju ett sätt att uttrycka det på.”

”Vad jag kan känna är att man har haft högre förväntningar på att jag som kvinna ska göra trivselaktiviteter. Om en manlig chef inte bryr sig om att ordna med after works eller spela brännboll eller vad man nu hittar på, så är det accepterat, men om jag som kvinna inte ser till att det händer, så är det inte lika accepterat. Och när jag var yngre då förväntades ju kvinnor koka kaffe och sådana saker, och det är ju borta, man har tagit beslut om att vi har kaffeautomater, det hjälper ju till att förändra kulturen.”

”Ja, jag kan möta argument som ’varför ska ni kvinnor särbehandlas, vi män då?’ Vad svarar man på den? ’Varför ska ni ha mentorprogram? Vi behöver också mentorprogram’. Och det är riktigt. De behöver också mentorer, men inte i samma utsträckning. Och så får man ta en lång debatt om att de är orättvist behandlade. Man ser inte att det är strukturen och villkoren. Och då måste man ju själv ha processat det här många gånger innan man kan bemöta det och det tar väldigt mycket energi. När du har en operativ uppgift som du ska lösa så får man inte in det här på agendan liksom.”

**Har du mött på motstånd i din position som chef och hur har det sett ut? Kvinnliga chefer svarar:**

”I ledningsgruppen när det var många unga män mitt i karriären, ja då tyckte de att vad länge du pratar, och jag vet att jag har alltid haft kortast taltid och jag vet att jag har anpassat min taltid. För jag är ju kvinna så jag har försökt förpacka så att jag får med det viktiga på den taltid jag får.”

”Det enda jag vet är att det var väl lite kommentarer när jag blev chef från en äldre man som tyckte att ja men du som har små barn, jag hade precis fått barn också då, det där blir väldigt tufft och så där, sådana kommentarer.”

”Det har varit lättare än jag trodde att vara chef. Om jag hade vetat det hade jag nog blivit chef tidigare.”

**Har du mött på motstånd i din position som chef? Manliga chefer svarar:**

”Den yngsta som jag leder är väl 20 år äldre än mig. Ledarskapet på så sätt har väl varit lite struligt. Jag kommer här och säger hur de ska jobba och de har varit här i 30, 35 år.”

”Inte från chefer eller kollegor, men utmaningar. Jag har stött på motstånd i form av att inte ha varit bekväm med ansvar för så mycket pengar, och problem med missnöjda kunder. Jag har tackat nej till att klättra två gånger.”

”En del som inte känner mig kanske har varit lite undrande till vad jag var för någon sort för jag är ju inte östgöte, jag är från Stockholm och har nog blivit klassad som potentiell överklasspojke, dubbelutbildad och liksom kom inte och berätta för oss hur vi ska göra det här.”

”Det har jag säkert gjort men inget stort. Det är ju mycket tillfälligheter. Mitt första chefsjobb blev jag chef för mina gamla arbetskamrater. Mina arbetskamrater var inte ett dugg intresserade av den här rollen. Jag hade en bra start. Råg i ryggen och stöd från mina medarbetare.”

”Idag är det är ju ingen som bryr sig, men när jag fick det första barnet, så var det en verkstadschef som var i pensionsåldern, för honom var det helt otänkbart att jag som kille skulle vara föräldraledig. Jag ringde och sade att jag har fått barn nu, och hans svar var jaha men då ses vi imorn, det var ungefär så.”

**Har du mött på motstånd i din position som chef? Manliga chefer svarar:**

”När jag började jobba heltid efter att ha jobbat deltid och varit hemma med barn och sökte ett antal tjänster så kom jag till en slutomgång med två tre kvar sen fick jag inte jobben. Jag gick till personaldirektören och då visade det sig att man tagit hänsyn till att folk tyckt att det var konstigt att jag varit hemma så mycket med barnen. En av mina chefer sade att han inte tyckte jag skulle vara kvar på bolaget och vänta på att bli återaccepterad. Han sade jag ska hjälpa dig och göra allt jag kan för att du ska få ett nytt jobb, du ska få de bästa rekommendationerna, men du ska inte vara kvar här. Jag fick hjälp med jobb på ett annat företag. Fem år senare ringde de och sade att du vi har ett jobb som vi vill att du ska söka.”



## 5.5 Att vara i minoritet

Att vara i minoritet innebär för kvinnor på de medverkande företagen att man är både osynlig och extremt synlig samtidigt. Många av de kvinnliga intervjupersonerna upplever att de ofta förväntas representera "kvinnor", och ställa upp för och stötta andra kvinnor bara för att de är kvinnor, medan samma förväntningar inte finns hos män. Män får representera sig själva som individer eller företaget. När män begår misstag så märks det inte lika mycket jämfört med om den enda kvinnan i ledningsgruppen gör något misstag eller lägger ett kontroversiellt förslag. Genom att män får möjlighet att ta större risker får de också större möjligheter att göra rätt och bra, och utvecklas, medan kvinnor ofta måste nå upp till ett visst resultat eller ålder för att känna att de kan ta ut svängarna.

Många upplever att det emellanåt kan vara svårt att förklara varför kvinnor kan behöva extra stöd i form av t.ex. särskilda mentorsprogram. Det finns en generell oförståelse för strukturella problem och en utbredd bild av att kvinnor och män konkurrerar på lika villkor. Särskilda mentorsprogram eller nätverk för kvinnor uppfattas då som "omvänd diskriminering", d.v.s. diskriminering mot män, att det till och med är bättre möjligheter för kvinnor än för män på företaget. Denna attityd är vanligare bland yngre män än äldre, vilket talar för att jämställdhet inte är en "generationsfråga". De yngre männen är i en annan konkurrenssituation med sina jämnåriga kvinnliga kollegor om nästa steg i karriären. Män framhåller generellt oftare än kvinnor att kvinnor begränsar sig själva, prioriterar andra saker än chefsrollen, eller är för få, d.v.s. de finns inte i rekryteringsbasen. Kvinnor ger andra förklaringar i form av öppet motstånd, stereotypiseringar och osynliggörande.

Det finns en oro bland många kvinnliga chefer med att "sticka ut" om man rekryterar en annan kvinna eftersom det pratas mycket om det då, t.ex. att "nu rekryterade hon sin kompis". När män rekryterar andra män märks det inte, mansdominansen på företaget är normaliserad. Många kvinnor har en hög medvetenhet om både direkt och indirekt diskriminering mot kvinnor och säger att de själva försöker lyfta fram andra kvinnor eller det underrepresenterade könet vid rekryteringar. Samtidigt menar de att det är svårt om det bara ska vara upp till kvinnor att lyfta fram andra kvinnor. En del menar att det lätt pratas illa om en kvinna som anställer för många kvinnor, att man blir sårbar och synlig på ett negativt sätt, och att det inte enbart bör vara upp till kvinnor att rekrytera andra kvinnor. Män måste också lyfta fram kvinnor och det är oftast de som har makt och möjlighet att göra det.

Ett par av de yngre kvinnliga cheferna uttrycker en viss ambivalens inför att ingå i nätverk och mentorprogram för enbart kvinnor. Någon menar att "det är trots allt antagligen en man som kommer att hjälpa dig uppåt" och någon annan menar att det bidrar till ännu större stigma och marginalisering eftersom många på företaget inte förstår varför det behövs.

Bristen på kvinnliga förebilder gör att det finns få exempel att lära av hur man som kvinna kan hantera den manliga chefsnormen. Några intervjupersoner berättar om att samma beteende från en manlig chef bedöms olika om det kommer från en kvinna. Man får inte vara tuff – då blir man en "bitch" eller "motvallskärring". Man får inte vara för "tjejig" heller för då får man ingen respekt. De negativa attityderna mot kvinnor är ofta ett hinder för kvinnor själva att nätverka med varandra – man är rädd för att "utnyttja sina kompisar". Kvinnor är relativt duktiga på att nätverka med varandra, däremot är man försiktig med att använda sina kontaktnät för att få nya jobb.



## **Om att vara i minoritet. Kvinnliga chefer svarar:**

”Man får passa sig som ensam kvinna i en grupp, för när man sticker ut ska man sticka ut och göra bra saker. Annars blir det ju ogörligt med vilka strider man får ta. Och det tror jag har format mig ganska mycket för jag har varit i den situationen under mitt arbetsliv väldigt mycket, och även i mitt ledarskap. Nu är jag så gammal och har så mycket erfarenhet och liksom har ett renommé så nu kan man ju trampa i klaveret utan att det får så stora konsekvenser eller sticka ut på ett annat sätt. Men definitivt under mina första år...man är verkligen under lupp. Och det kunde jag känna av. Min upplevelse är att killarna hade större svängrum. Det märks ju inte så mycket om en av sex i den här gruppen då gör någon grej. Där de är ungefär likadana menar jag.”

”När jag var väldigt ung och grön så blev jag erbjuden att gå ett mentorprogram för kvinnor. Jag tyckte varför ska jag gå ett mentorprogram för bara kvinnor, jag vill gå ett för både kvinnor och män. Jag tackade nej för jag tyckte det kändes fånigt på något sätt. Men där borde jag ha hoppat på. Jag har lärt mig att det kanske behövs i viss mån. Kvinnor behöver stöd på ett annat sätt än vad män behöver.”

”Man märks mer som tjej. Går det dåligt då märks man som tjej, gör man något bra då sticker man ut som tjej också, typ amen hon är väldigt duktig vet du. Och då sticker man ut, folk vet vem man är. Så att man blir mer känd på gott och ont.”

”Man blir ju någon slags representant som ensam tjej. Jag fick en sådan här kommentar, det var en som sade till mig, och det var i all välmening, men när det kom en ny tjej som chef, så sade han att bara för att hon är tjej så måste du ta hand om henne. Alltså, det funkar ju inte så. För det

första måste ju personen vilja ha hjälpen, och sen måste kemin funka för att personen ska känna sig trygg. Jag sade det funkar inte bara för att man heter tjej. Och då reagerade han ju och sade 'åh det var inte så jag menade' men där ser man ju... Det är självklart att jag hjälper till, men inte bara för att jag är tjej."

"Det kan jag väl tycka är lite komiskt ibland att nu ska vi samla alla tjejerna för det behöver de. Jaså? Behöver vi? Och så blir det liksom en sådan här konstellation med massor med tjejer och jaha, vad ska vi prata om idag? Och alla sitter och skruvar på sig och tycker det här vart ju nästan lite jobbigt. Tanken är god men det blir lite bak och fram ibland."

"Min chef som också var en kvinna och chef för den största verkstan här, berättade att då de kom ut från ett möte, de var fyra kvinnor som hade haft möte, möttes av ett gäng manliga chefer som kommenterade; "Jaha, vad har ni gjort?" Och då kände hon att hon tappade fattningen, vi har haft möte, självklart, för de var ju på jobbet. Men den där kommentaren var precis som om de inte skulle kunna ha möte. Och de andra kom in och skulle ha sitt möte. Och det tror jag att man är jätteomedveten när man säger sånt men då sitter de här värderingarna otroligt djupt, hur man betraktar en kvinna."

## 6. Hur går vi vidare?

### Förslag på åtgärder

Under både intervjuerna och andra tillfällen då Byrån fått möjlighet att återkoppla resultaten till företagen har dessa förslag till åtgärder tagits fram i diskussioner med bl.a. kvinnliga chefsnätverk, och jämställdhets- och mångfaldsgrupper på företagen:

- **Sätt upp nyckeltal vid rekrytering**

Formulera en strategi för att uppmuntra kvinnor att söka mer jobb – även om de inte alltid får jobbet så blir de mer synliga bara genom att söka tjänsten. Sätt upp nyckeltal vid alla rekryteringar – t.ex. att av två slutkandidater ska det vara en av vardera könet, eller att en av tre slutkandidater ska vara av det underrepresenterade könet. När det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, ska enligt Diskrimineringslagen arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet.

- **Chef blir profession/definiera chefens roll**

Det behöver bli tydligare vad som krävs av en chef på samtliga företag. Det kanske behövs olika kravspecifikationer för olika avdelningar och nivåer, men viktigt att det finns tillgängligt för alla. Kvinnor behöver särskilt tränas till högre nivåer, i politiskt spel och affärstänkande.

- **Utbildning i normer och mångfald**

Utbildning om vilka normer som finns på arbetsplatsen och mäns och kvinnors olika förutsättningar är viktigt för alla anställda, förslagsvis att det ingår i introduktionspaketet för nyanställda. Utbildning i normer och mångfald särskilt riktad till män skulle också vara bra då det oftast hänger på att män lyfter

fram kvinnor och rekryterar fler kvinnor för att jämställdheten ska öka. Män behöver förstå vilka mekanismer som ligger bakom diskriminering och bli medvetna om sina "blind spots", samt lära sig att lyfta fram och coacha kvinnor.

- **Ramar för prestation**

Kraven på ständig tillgänglighet och övertid leder lätt till indirekt diskriminering av kvinnor. Att sätta upp tydliga ramar för prestation kan vara en lösning och dessa ramar bör vara i fokus när prestation bedöms snarare än hur tillgänglig man är på kvällar och helger. Med tydligt uppsatta ramar för prestation minskas stress och fokus hamnar på mål och resultat snarare än att vara duktig för att man jobbar över.

- **Mer systematiserat mentorsstöd**

Det är positivt att man idag kan få en mentor om man själv letar upp en men det behövs mer systematiserat stöd, mer utvecklade mentorsprogram och nätverk för att få kontakt med mentorer särskilt på högre nivåer. Fler forum där både män och kvinnor kan utbyta erfarenheter med varandra på arbetsplatsen är något som företaget skulle kunna stödja. Ett mentorsnätverk för specifika yrkesroller där man kan bolla frågor och problem men även få inblick i nya områden skulle underlätta för kvinnliga chefer.

- **Centralt med ledningens stöd i jämställdhets- och mångfalds- arbetet**

Det är viktigt att ledningen i både ord och handling stöttar kvinnors karriärutveckling på företaget och ser kompetensen och potentialen hos alla medarbetare och vinsterna med jämställdhet och mångfald på ledande befattningar. När arbetet med jämställdhet startar från ledningen får det större effekt och det blir lättare att förankra det i övriga organisationen.

## Litteratur:

Acker, Joan, 1990. "Hierarchies". *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2, June 1990, s. 139-158

Acker, Joan, 2006. "Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations". *Gender and Society*, Vol. 20 No. 4, August 2006 s. 441-464

Adolphson, Klara, 2006. *Leda jämt. Handbok för chefer i att leda jämställt*. Stockholm: Ledarna

Conell, Raewyn, 2009. *Om genus*. Göteborg: Daidalos AB

Due Billing, Yvonne, 2006. *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur

Elisson, Petra, 2011. *Regnbågschefen. Praktisk guide för chefer. Så blir du bra på hbt-frågor*. Malmö: Liber AB

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

Göransson, Anita, 2004. *Kvinnor, män och karriärer: visioner och verklighet i näringslivet*. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och samhälle

Hirdman, Yvonne, 2003. *Genus: om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber

Ivarsson, Sophia, 2001. *Kvinnors karriärväg mot chefskap. Om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Ivarsson, Sophia, och Cox, Roland, 2007. *Leda jämställt. Att lägga grunderna för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*. Stockholm: Institutionen för ledarskap och management (ILM) och Försvarshögskolan

Nyberg, Anita, och Sundin, Elisabeth, 1997. *Ledare, makt och kön. Rapport till utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. Stockholm: Fritze. Statens offentliga utredningar; 1997:135

Renstig, Monica, 2003. *Kvinnliga chefer i näringslivet: så här ser det ut!* Stockholm: SNS förlag

Statens offentliga utredningar, 1994. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. Betänkande av utredningen om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritze

Statistiska Centralbyrån, 2012. *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 12012*.

Unionen, 2009. *Chefskap och föräldraskap*. Stockholm: Unionen

Wahl, Anna, 1992. *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Wahl, Holgersson, och Höök, 2008. *Motstånd och fantasi. Historien om F*. Lund: Studentlitteratur

Zetterqvist, Ulla, och Sundin, Elisabeth, 2012. *Genusperspektiv på företagsekonomi*. Stockholm: Högskoleverket

## **Bilaga**

### **Intervjuguide**

#### **Introduktion:**

Projektet Operation Chef drivs av Byrån mot diskriminering i Östergötland som är en ideell organisation som arbetar för mänskliga rättigheter och mot diskriminering. Detta gör vi genom att ge gratis juridisk rådgivning till individer som upplever att de blivit diskriminerade samt opinionsbildande verksamhet och utbildning till skolor, arbetsgivare inom kommun och näringsliv, myndigheter m.fl. Byrån mot diskriminering är en av 17 lokala antidiskrimineringsbyråer i Sverige. Byrån drivs med statliga medel och har för närvarande fyra anställda; en jurist som handlägger individärenden, en informatör som arbetar med utbildning och opinionsbildning, en administratör, och en projektledare som ansvarar för projektet Operation Chef.

Projektet Operation Chef genomför en studie om informella hinder och andra mekanismer som gör att kvinnor och män ofta får olika tillgång till chefspositioner med makt, inflytande och högre lön. Utifrån resultaten ska ett material innehållandes lättillgängliga verktyg för att jobba med jämställd rekrytering i företag tas fram. Grunden till studien är att Byrån genom dess arbete med juridisk rådgivning, föreläsningar och möten med näringslivet ofta uppmärksammat behovet av ökad kunskap om och verktyg för att jobba med jämställdhet på högre befattningar. Byrån har nu beviljats projektmedel från Ungdomsstyrelsen för att genomföra projektet som beräknas pågå mellan mars och december 2012.

I projektet kommer en kvalitativ intervjustudie att genomföras som undersöker upplevelser och erfarenheter av att vara chef/arbetsledare på tre större företag inom teknikbranschen

i Östergötland. Vi genomför ca 10 intervjuer på varje företag fördelat på kvinnor och män på företagsledningsnivå och mellanchefsnivå. Samtliga företag och intervjupersoner som deltar kommer att vara anonyma i studien. Resultaten från intervjuerna kommer att presenteras i en rapport där vi lyfter fram enskilda röster och analyserar både hinder och framgångsfaktorer till jämställdhet i rekrytering till chefspositioner. Utifrån dessa resultat kommer en utbildning och material för att arbeta med jämställdhet på företag att tas fram.

### **Bakgrund:**

Utbildning, tidigare positioner?

Hur länge har du jobbat på företaget?

Hur blev du rekryterad?

Hur bestämde du dig/varför bestämde du dig för att söka jobbet/tack ja till jobbet?

Vad var det som gjorde att du ville ha jobbet (som chef)?

### **Intervjufrågor:**

Beskriv en vanlig dag i ditt jobb!

Hur trivs du i rollen som chef? Varför?

Har jobbet som chef motsvarat dina förväntningar?

Har du fått erbjudanden om chefsposition tidigare? Svarade du då ja eller nej och varför?



Vad menas med ledarskap? Vad är ett bra ledarskap enligt dig?  
(hur ska en bra chef ska vara)

Har du mött på motstånd i din position som chef? Om ja, hur har det tagit sig uttryck?

Reaktioner från omgivningen på positionsförändring?

Vilka är de positiva sidorna av chefsjobbet?

Vilka är de negativa sidorna?

Om du fick börja om fem år bakåt i tiden, finns det något som du hade gjort annorlunda?

Om du fick förändra din jobbsituation, vad skulle du ändra på?

Om du fick erbjudande om en högre chefsposition skulle du tacka ja eller nej?

Har du förhandlat om din lön och upplever du det som lätt eller svårt att få igenom dina löneanspråk?

Vad tycker du om dina chefer?

Hur upplever du relationen till dina kollegor på din egen chefsnivå?

Hur upplever du din relation till de personer du arbetsleder?

När det dyker upp ett nytt uppdrag, hur väljer du ut vem som ska få det? Har du en speciell strategi?

Har du haft en förebild/mentor under ditt yrkesliv?

Är det lika lätt för kvinnor och män att identifiera sig med chefsjobbet?

Vad har du för möjligheter att utvecklas/utbildas inom organisationen?

Vad får du för typ av stöd i din utveckling?

Vad är viktigt i jobbet? (Interaktionen med andra, att utveckla personalen, förstå deras situation, få dem att arbeta bra tillsammans, makt, inflytande?)

Vilken är den svåraste uppgiften som chef?

Hur länge räknar du med att vara kvar i din nuvarande position?

Vad är dina ambitioner för framtiden?

Om du fick välja en helt ny bana/karriär, vad skulle det vara?

### **Uppfattning/Upplevelse av organisationen:**

Vad är organisationens huvuduppgift?


Hur kommer nya människor in i organisationen?

Hur pratar ni om jämställdhet i organisationen?

Vad krävs för att bli chef inom företaget, vilka egenskaper värderas?

Har män och kvinnor samma möjligheter att utvecklas/utbildas inom företaget, vad är din uppfattning?

Har män och kvinnor samma möjligheter till nya roller inom företaget utifrån samma kompetensprofil?



**Byrån mot diskriminering i Östergötland har under 2012 drivit projektet Operation Chef** med syftet att undersöka informella hinder till jämställdhet på ledande befattningar inom teknikbranschen. Vilka normer, strukturer och praktiker lyfter fram vissa typer av män till positioner med makt och inflytande och därigenom exkluderar de flesta kvinnor?

I studien har bl.a. djupintervjuer med ca 30 chefer på mellanchefer- och företagsledningsnivå på tre företag i Östergötland med upp till 3000 anställda genomförts. Med denna studie vill Byrån öka kunskapen och medvetenheten om informella hinder och villkor till makt och inflytande i arbetslivet, samt föreslå praktiska lösningar för företag att arbeta aktivt med jämställdhet och mot diskriminering.