



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Vägen mot jämställdhet

En studie om hur rekryteringsföretag arbetar med jämställdhet

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT2017

Kandidatuppsats

Ida Samuelsson 940824

Maja Karlsson 941125

Handledare: Nanna Gillberg

Sammanfattning

Bakgrund: Bristen på jämställdhet har rötter långt tillbaka i tiden och de senaste årtiondena har mycket uppmärksamhet och forskning riktats till hur detta även genomsyrar arbetslivet, där statistik visar att kvinnor är underrepresenterade på högre chefspositioner. Samtidigt visar statistik att rekryteringsföretag används i en allt högre grad, där aktörer som specialiserat sig på chefsrekrytering har vuxit fram. Då rekryteringsföretag blir en tredje part vid denna rekryteringsprocess är det således intressant att studera hur dessa företag arbetar med jämställdhet vid chefsrekrytering, vilka hinder som kan finnas för jämställdhet och hur detta upplevs ur den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv.

Syfte och frågeställning: Syftet med uppsatsen är att beskriva hur rekryteringsföretag inom Göteborgsområdet arbetar med jämställdhet vid chefsrekrytering, vilka hinder som kan finnas för jämställdhet och hur rekryteringsprocessen och jämställdhetsarbetet upplevs ur den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv. Detta mynnar ut i frågeställningarna;

Hur arbetar rekryteringsföretag med jämställdhet vid chefsrekrytering och vilka hinder kan finnas för att uppnå jämställdhet?

Hur upplevs rekryteringsprocessen och detta jämställdhetsarbete från den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv?

Metod och urval: Insamling av material har skett genom djupgående semistrukturerade intervjuer som analyserats ur ett organisationsteoretiskt perspektiv med fokus på homosocialitet och kopplingen mellan manlighet och ledarskap. Tre olika rekryteringsföretag har undersökts där en manlig rekryterare från varje företag har intervjuats. Två kvinnliga chefer som rekryterats via två av de intervjuade företagen har även intervjuats.

Resultat och slutsats: Samtliga rekryteringsföretag visar stor medvetenhet kring problemet med bristande jämställdhet och arbetar aktivt med att motverka det. Arbetet grundar sig i de hinder som upplevs finnas mot jämställdhet, bland annat mansdominerade branscher, skillnaderna mellan män och kvinnor samt fördomar och personliga åsikter. Detta arbete går bland annat ut på att utmana och ifrågasätta kunderna, se över sitt eget sätt att arbeta samt att uppmuntra kandidaterna att se sin potential.

Förslag till vidare forskning: Vidare forskning uppmuntras att undersöka fler företag och flera antal tillsatta chefer av båda könen. Uppsatsen förväntas även inspirera till vidare forskning av hur rekryteringsföretag arbetar med chefsrekrytering jämfört med om företagen själva rekryterar och om detta har en påverkan på jämställdheten mellan män och kvinnor på chefspositioner.

Nyckelord: *Jämställdhet, Rekrytering, Rekryteringsföretag, Homosocialitet, Manlighet och ledarskap*

Abstract

The following essay investigates how Swedish recruitment agencies work with gender equality when they are recruiting for leader positions. It also investigates how the recruitment process was perceived from the perspective of the female candidate who was later elected for the job. By interviewing one person in charge of recruitment from three different agencies and two women who have been recruited through these agencies, the essay aims to describe how recruitment agencies work with gender equality based on the obstacles visible within the industry, and how the recruiting process is perceived from a female perspective. By analysing the results from the interviews with theory based on the connection between leadership and manliness and homosociality, it shows that all agencies work continuously with the problem of gender inequality in higher positions. The most apparent obstacles they see are that fewer women seek a leader position and that it is hard to find the right competence for a leader position in an industry which, historically, has been dominated by a certain gender. The female leaders also claimed that the view on leadership is different depending on gender which creates obstacles for women. The recruitment agencies try to work with these obstacles by challenging the thoughts of their customers, their own prejudice and by working together with their candidates to help them realise their true potential.

Key words: *Gender equality, Recruitment process, Recruitment agencies, Homosociality, Manliness and leadership*

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Uppsatsen är skriven för den företagsekonomiska institutionen med inriktning på Management och Organisation. För att kunna genomföra denna uppsats har vi tagit hjälp av flera personer som vi vill rikta ett extra tack till.

Inledningsvis vill vi tacka de respondenter och företag som åsidosatt sin tid och bidragit med stort engagemang för att dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser. Det är ni som har gjort denna uppsats möjlig. Tack!

Slutligen vill vi tacka vår handledare Nanna Gillberg, för din feedback, kunnande och givande samtal för att höja kvaliteten på denna uppsats. Du har gett oss viktiga insikter som vi kommer att bära med oss för livet. Tack!

Maja Karlsson och Ida Samuelsson

Göteborg den 23 maj 2017

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Empiriskt fokus	2
1.3 Syfte och forskningsfrågor	3
2. Teori	5
2.1 Homosocialitet	5
2.2 Manlighet och ledarskap	7
3. Metod	11
3.1 Forskningsansats	11
3.2 Tillvägagångssätt	12
3.2.1 Urval	13
3.2.2 Bearbetning av material	13
3.3 Studiens kvalitet	14
3.4 Etikdiskussion	15
3.5 Begränsningar	16
4. Empiri	18
4.1 Intervju med RF1 - Affärsområdes- och rekryteringschef	18
4.1.1 Rekryteringsprocessen	18
4.1.2 Synen på jämställdhet	19
4.1.3 Rekryteringsföretagets påverkan på kunderna - vad blir deras roll i jämställdhetsarbetet?	20
4.2 Intervju med RF2 - Intern chefsrekryterare	21
4.2.1 Rekryteringsprocessen	21
4.2.2 Synen på jämställdhet	22
4.2.3 Rekryteringsföretagets påverkan på kunderna - vad blir deras roll i jämställdhetsarbetet?	23
4.3 Intervju med RF3 - Ansvarig för chefsrekrytering	24
4.3.1 Rekryteringsprocessen	24
4.3.2 Synen på jämställdhet	25
4.3.3 Rekryteringsföretagets påverkan på kunderna - vad blir deras roll i jämställdhetsarbetet?	26
4.4 Intervju med KC1 - HR-chef	27
4.4.1 Hur upplevdes rekryteringsprocessen som kvinna i en mansdominerad roll?	27
4.4.2 Vilka hinder kan finnas för kvinnor i den mansdominerade chefspositionen?	28
4.5 Intervju med KC2 - Kategori- och inköpschef	29
4.5.1 Hur upplevdes rekryteringsprocessen som kvinna i en mansdominerad roll?	29
4.5.2 Vilka hinder kan finnas för kvinnor i den mansdominerade chefspositionen?	30

5. Analys	32
5.1 Hur arbetar företagen med jämställdhet?	32
5.2 Homosocialitet	34
5.2.1 Hinder för jämställdhet	34
5.3 Manlighet och ledarskap	37
5.3.1 Hinder för jämställdhet	37
6. Diskussion och förslag till vidare forskning	41
7. Slutsats	43
8. Referenslista	45

1. Introduktion

I följande kapitel kommer en inledande bakgrund ges till problemet med könsdiskriminering och dess historia från ett samhällsperspektiv, för att därefter berätta om hur jämställdhet ser ut i dagens arbetsliv vad gäller chefspositioner. Bland annat kommer skillnader i antal män och kvinnor på ledande positioner diskuteras, följt av exempel på tidigare studier och teorier som förklarar orsaker till vad bristen på jämställdhet på chefspositioner kan bero på. Därifrån utvecklas empiriskt fokus för uppsatsen följt av syfte och sedan presenteras de forskningsfrågor som skall besvaras.

1.1 Bakgrund

Problemet med bristen på jämställdhet har rötter långt tillbaka i tiden, där exempelvis frågan om kvinnors rösträtt uppmärksammades genom kvinnorörelsen under 1850- och 1860-talen. Rörelsen, som startade i USA och Storbritannien och spred sig vidare till andra länder, kan betraktas som en historisk startpunkt av rörelser för att bryta kvinnans underordnade roll i samhället (Nationalencyklopedin, u.å.). Vidare har könens ojämlika villkor på arbetsmarknaden diskuterats i många år och debatten har handlat om allt från sexuella trakasserier på jobbet till lika löner och villkor, oavsett kön. Bristen på jämställdhet inom arbetslivet har studerats ur flertalet olika perspektiv för att undersöka vad som utgör problemet, hur vi kan försöka tackla det och på vilket sätt det påverkar vårt samhälle idag. Diskussionen har lett till lagstiftning om jämställdhet i det svenska arbetslivet, där den första stiftades i Sverige år 1979 (Nationalencyklopedin, u.å.). Könsegregeringen på arbetsmarknaden utgör en viktig komponent vad gäller upprätthållandet av manlig överordning och kvinnlig underordning, där konsekvenser som ojämn fördelning av politiska, organisatoriska och ekonomiska resurser mellan könen nämns som några (SOU 2004:43). Det är inte ovanligt idag att höra att vi har kommit långt i denna fråga i och med en allt mer ökad könsintegration på den svenska arbetsmarknaden, men fortfarande tycks det råda stora skillnader mellan könen (Nationalencyklopedin, u.å.). Trots att Sverige tillhör ett av de länder i världen med högst jämställdhet (World Economic Forum, 2016), är chefspositionen fortsatt mansdominerad (SCB, 2012). Sett till en svensk kontext, är männen idag överrepresenterade på högre chefspositioner och övriga ledande befattningar med endast några få undantag (Nationalencyklopedin, u.å.; SCB, 2012). En yrkesroll anses som dominerad av ett visst kön om statistiken visar att könet representerar mer än 60 procent av antingen män eller kvinnor

(SCB, 2012). Detta blir särskilt påtagligt inom den privata sektorn, där 69 procent av cheferna utgörs av män och 31 procent av kvinnor (SCB, 2015). Historiskt har kvinnans underordnade roll i arbetslivet förklarats med en lägre utbildningsnivå och arbetslivserfarenhet (SOU 2004:43). Statistik visar att kvinnor har en högre utbildningsnivå än män (SCB, 2016a), samt att antalet sysselsatta män och kvinnor är likvärdigt oavsett kön (SCB, 2016b), så hur kommer det sig då att denna könsfördelning inte återspeglas på chefspositioner?

Studier visar att det finns en koppling mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet. Det skapar problem för kvinnor att ledarskap beskrivs ur ett könsneutralt perspektiv trots att det tydligt visar kopplingar till manlighet (Wahl, 1996). Effekten av denna koppling skapar ojämlikheter inom organisationer som grundar sig i bland annat kön (Acker, 2006). Ytterligare faktorer som försöker förklara varför färre kvinnor besitter chefspositioner är att vissa kvinnor visar en lägre maktmotivation än män (Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg & Van Dick, 2014). Att män under lång tid dominerat chefspositioner har lett till att de fått en högre makt i samhället och därmed får en överordnad position jämfört med kvinnor. Denna maktposition som männen besitter i organisationer och i samhället bidrar till att män lättare identifierar sig med varandra och orienterar sig därför mot varandra, vilket skapar en homosocial reproduktion (Holgersson, 2003). Att män orienterar sig mot varandra, stöttas även av andra studier som visar att det finns tendenser att anställa eller rekrytera personer som är lika en själv eller lika den bild som finns av vad företaget behöver (Castilla, 2011). Studier visar även att det finns en så kallad *glastakseffekt* som hindrar kvinnor från att nå höga positioner inom företag då den förankrade bilden är att dessa positioner ofta tilldelas män (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008).

Män har tenderat att besitta majoriteten av styrelsepositioner, VD-roller och andra högre befattningar och så länge den här trenden inte avtar så kommer debatten om kvinnors lika kompetens och rätt att ta plats att fortgå. Jämställdhet har formulerats som en rättvisefråga, demokratifråga och som ett argument för att maximera effektivitet och resursutnyttjande. Ändå sitter det fortfarande bara män runt många styrelsebord.

1.2 Empiriskt fokus

I och med att statistiken visar att kvinnor besitter en högre utbildningsnivå men att männen trots detta fortsätter att dominera olika chefspositioner (SCB, 2015; SCB, 2016a), väcktes

intresset av att studera hur rekryteringsprocessen för chefspositioner ser ut vad gäller jämställdhetsarbete. I Sverige finns det flera olika aktörer som arbetar med rekrytering, som ofta även arbetar med bemanning. Bemanning innebär att bemanningsföretaget hyr ut personal till andra företag under en viss tidsperiod, personen är alltså anställd hos bemanningsföretaget. Rekrytering innebär att rekryteringsföretaget arbetar för att hitta en person som kunden vill anställa, alltså är denna process ofta längre och kräver mer tid då det handlar om att hitta en lämplig kandidat som håller på ett långsiktigt plan (Hedman, 2016). Då rekryteringsföretag verkar som en extern part och rekryterar tjänster inom flertalet olika företag och branscher, kan dessa rekryteringsföretag tänkas ha en större erfarenhet kring rekryteringar i stort, jämfört med rekryteringsföretagens kunder. Således väcktes intresset av att studera hur rekryteringsprocessen för chefspositioner ser ut när rekryteringen sköts av en tredje part, rekryteringsföretag. Under 2016 satte rekryterings- och bemanningsföretag 220 000 personer i jobb (Bemanningsföretagen, 2017). Hur rekryterings- och bemanningsföretag arbetar med jämställdhet vid rekrytering av högre positioner, kan därmed påverka även andra led och är således en viktig fråga att analysera.

För att få en djupare förståelse för detta jämställdhetsarbete från två olika perspektiv valdes att intervjua en representant från tre olika rekryteringsföretag, men också två kvinnliga chefer som två av de intervjuade företagen rekryterat. De två perspektiven utgörs således dels av rekryteringsföretagens egna perspektiv av deras jämställdhetsarbete, och dels av de tillsatta kvinnliga chefernas perspektiv. De kvinnliga chefernas perspektiv kan tänkas bidra till en djupare förståelse för hur rekryteringsföretagens jämställdhetsarbete implementeras i praktiken. För att uppnå ökad förståelse kring de båda perspektivens syn på jämställdhetsarbetet, studeras även de potentiella hinder som kan tänkas föreligga för jämställdhet. Uppsatsen riktar sig därmed främst mot rekryteringsföretag, som också ofta sysslar med bemanning, och hur jämställdhetsarbetet pågår vid rekrytering av chefspositioner. Förhoppningen är att uppsatsen därför kan vara till hjälp för företag som medvetet eller omedvetet, tidigare eller i framtiden, stött på detta problem samt att uppmärksamma problemet för de företag som inte tidigare insett att problemet finns.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur rekryteringsföretag inom Göteborgsområdet arbetar med jämställdhet vid chefsrekrytering, vilka hinder som kan finnas för jämställdhet och hur

rekryteringsprocessen och jämställdhetsarbetet upplevs ur den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv. Huvudfrågorna som skall besvaras är:

Hur arbetar rekryteringsföretag med jämställdhet vid chefsrekrytering och vilka hinder kan finnas för att uppnå jämställdhet?

Hur upplevs rekryteringsprocessen och detta jämställdhetsarbete från den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv?

Intervjuer av rekryteringsföretagen och de tillsatta kvinnliga kandidaterna mynnade ut i följande tillägsfrågor;

- ❖ Hur går rekryteringsprocessen till?
- ❖ Vilken medvetenhet finns från rekryteringsföretagens sida när det gäller jämställdhet?
- ❖ Vilken/vilka roll/er har den/de som rekryterar vad gäller jämställdhetsarbetet?

2. Teori

Detta kapitel innefattar det teoretiska ramverk som har använts för att besvara de forskningsfrågor som studien avser. Teorin behandlar homosocialitet i form av Holgerssons (2003) forskning om rekrytering av företagsledare, det sociala nätverkets påverkan på rekrytering och befordring (Castilla, 2011) och den så kallade glastakseffekt som kan uppstå då kvinnor möter diverse begränsningar och svårigheter för att kunna klättra inom organisationer (Eriksson-Zetterquist och Styhre, 2008). Teorin behandlar även kopplingen mellan manlighet och ledarskap och grundar sig i ledarskap som en konstruktion av manlighet (Wahl, 1996), organisationer och deras eget ojämlikhetskapande (Acker, 2006) samt kvinnors underrepresentation och lägre maktmotivation inom organisationer (Schuh et al., 2014).

2.1 Homosocialitet

Begreppet homosocialitet förklaras av Lipman-Blumen (1976) som den effekt som uppkommer av männens dominans på maktpositioner i organisationer men även i samhället, vilket gör att män lättare identifierar sig med varandra och orienterar sig på så sätt mot varandra.

Holgersson (2003) använder sig av denna definition av homosocialitet i studien *Rekrytering av företagsledare, En studie i homosocialitet*, där hon undersöker hur rekrytering kan ske på ojämlika grunder. Holgersson (2003) undersökte i sin studie varför inte fler kvinnor rekryteras till högre chefspositioner. Hennes studie visade att det delvis berodde på hur rekryteringen i sig var utformad, att kvinnor tenderar att inte bli aktuella i rekryteringsprocesser. Bland annat sägs arbetet som högre chefer vara konstruerat efter ett livssammanhang som traditionellt sett beskrivs som manligt, där total hängivelse förväntas och inga andra åtaganden konkurrerar med förvärvsarbete om uppmärksamheten. Till exempel förklaras yrkesrollen som högre chef vara beroende av insatsen från två personer, en illusion som traditionellt sett präglas av att insatser från en hustru är avgörande för mannens högre chefsjobb där familjelivet för honom är underordnat sitt arbete (Holgersson, 2003). Studien visar också att den ojämlika könsordningen som råder skapas och återskapas inom organisationer genom de informella könsstrukturer som organisationerna präglas av, där bilden av en idealchef illustreras som manlig, social och representativ, iklädd en mörk kostym. Vidare visas att vid rekrytering av

chefer tenderar internrekrytering att föredras, då egenskaper skall matcha framförallt medarbetarnas personligheter men även företaget i stort, och där kvinnor faller bort på grund av att de inte befinner sig i samma sociala nätverk (Holgersson, 2003). Detta tar viss grund i att män beskrivs som homosociala, vilket resulterar i att vid rekryteringen kan följder som homosocial reproduktion, felrekrytering och diskriminering uppstå (Holgersson, 2003).

Detta tas även upp i *Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality* där Castilla (2011) talar om olika faktorer som påverkar jämställdheten inom organisationer. Framför allt nämns hur socialt inflytande påverkar rekrytering och befordringar. Socialt inflytande beskrivs som den process som uppkommer när en individs beteende och attityd, medvetet eller omedvetet, påverkas av andra individers beteende och attityder i vissa sociala sammanhang. Detta sociala inflytande beskrivs göra människor mer lika, vilket på så sätt skapar sociala nätverk där likasinnade individer strålar samman. Många studier om arbetsmarknaden visar hur dessa sociala nätverk påverkar viktiga processer inom organisationer, såsom rekrytering och befordran. Castilla (2011) fann att chefer tenderar att ha en mer positiv bild av, och känner sig mer bunden till, individer i hans sociala nätverk, vilket leder till att chefen tenderar att behandla dessa annorlunda och mer fördelaktigt. Denna tendens, att lika anställer lika, kan på så sätt kopplas till det homosociala beteende som Holgersson (2003) beskriver. Castillas (2011) teori om socialt inflytande vid beslut om rekrytering och befordran kan användas som grund för att förstå till vilken utsträckning rekryterare skulle välja att rekrytera en man eller kvinna till en speciell position. Med stöd i denna teori antas forskningen kunna spegla hur rekryterare på rekryteringsföretag delvis väljer vissa kandidater över andra baserat på rekryterarens egen identitet. Ytterligare en aspekt är att rekrytering kan påverkas av synen rekryteraren har på det sociala nätverk som finns på den organisation där tjänsten skall tillsättas.

I och med att män uppvisar ett homosocialt beteende kan det leda till att kvinnor inte har samma möjligheter som män att ta sig upp i hierarkin. Det uppstår då en glastakseffekt, vilket betyder att det finns osynliga barriärer, så kallade glastak, som hindrar kvinnor från att nå högre positioner inom organisationer (SACO, u.å.). I *Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the "Women to the Top" Programme* av Ulla Eriksson-Zetterquist och Alexander Styhre (2008) presenteras en studie som undersöker hur kvinnor skall kunna bryta detta mönster genom ett program för att kunna nå högre positioner. Programmet "Women to the Top" utgick på att verka för fler åtgärder och bättre handlingsplaner för att

involvera kvinnor i chefspositioner och öka medvetenheten om det existerande glastaket. Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) nämner att en konsekvens av dessa vidgade handlingsplaner blev att mycket tid lades på att lägga fram och planera hur jämställdhetsarbetet skulle se ut, vilket tog tid från det verkliga praktiska arbetet. Detta kan ligga till grund för att delvis undersöka om glastakets existens är någonting som upplevs från de intervjuade respondenterna. Denna teori kan också användas för att se om den konsekvens som Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) beskriver, att det i många fall kan vara svårt att implementera detta arbete i den verkliga rekryteringsprocessen, upplevs vara en orsak till glastakets existens och således ett hinder mot jämställdhet.

2.2 Manlighet och ledarskap

Wahl (1996) talar om könsmärkt ledarskap och kopplingen mellan ledarskap och manlighet i *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Hon lyfter fram de svårigheter som kommer av att ledarskap ofta beskrivs ur ett könsneutralt perspektiv trots att män dominerar ledande poster. Wahl (1996) menar att det är så normalt att män dominerar ledande poster, såsom chefspositioner, att kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet inte längre är synlig. Det finns en motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap som grundar sig i just detta, då manlighet och ledarskap påstås gå hand i hand och kvinnlighet och manlighet framställs som varandras motsatser. Kvinnliga chefer jämförs med normen, och eftersom normen är att chefen skall vara en man, försvårar det för kvinnor att få det erkännande som de förtjänar. Studier visar att det finns föreställningar om att kvinnor saknar kompetens, att de inte har tillräcklig utbildning, väljer bort karriären på grund av familjeliv, och så vidare. Effekten av dessa föreställningar gör då att det, genom att beskriva kvinnan som bristfällig, skapas en underordning. Detta leder till följder som att kvinnliga chefer försöker ta sig an en mer manlig typ av ledarskap och ett manligt beteende, vilket i sin tur kan leda till att de uppfattas som mindre kvinnliga i en negativ bemärkelse, till exempel att de tar för mycket plats, är för burdusa, klär sig fel, och så vidare. Trots att många påstår sig inse och arbeta med bristen på jämställdhet, visar Wahl (1996) hur vissa manliga företagsledare förklarar kvinnors underrepresentation som en effekt av just det ovannämnda, dåligt självförtroende och att de hindras av ansvar i hemmet. De menar att kvinnorna själva är orsaken till att de inte når högre i karriären och dessa män ser ofta inte de könsstrukturer som finns i arbetslivet. Kvinnliga företagsledare som Wahl (1996) studerat menar istället att män inte vill ha någon förändring och därför kan problemet fortgå. Med denna studie som grund,

hoppas detta kunna bidra med förståelse för hur synen på ledarskap ser ut hos de olika företagen, vilka aspekter som premieras hos en kvinnlig eller manlig chef och hur man som kvinnlig chef upplever synen på ledarskap i stort.

För att vidare förstå hur olika ojämlikheter som vi möter idag uppstår, såsom bristen på jämställdhet, används teorier av Acker (2006) som menar att ojämlikhet uppstår inom alla led i en organisation. I *Inequality regimes: Gender, Class, and Race in Organizations* menar Acker (2006) att en stor del av den ojämlikhet som är synlig idag, både social och ekonomisk ojämlikhet, är skapad genom organisationer. Ojämlikheter skapas genom alla de dagliga aktiviteter som arbetet innehåller. Detta kan till exempel vara att samma arbete som utförs av en kvinnlig eller manlig chef betraktas som olika, där mannen hyllas för sina heroiska insatser medan kvinnan jobbar i det tysta där hennes prestation enbart anses spegla det som förväntas av henne. Som illustreras i exemplet ovan menar Acker (2006) att organisationer präglas av dessa ojämlikheter, som definieras som löskopplade praktiker, processer, handlingar och meningar. Dessa ojämlikheter innefattar både klass, kön och etnicitet inom olika organisationer. Ackers (2006) teori utgår från att de olika aktiviteterna som en organisation innefattar, resulterar i att dessa ojämlikheter dagligen återskapas, men också att de bibehålls. Teorin utgår ifrån att dessa ojämlikhetsgrunder är länkade till omgivningens miljö, samhället, politik, historia och kultur. Acker (2006) nämner även, likt de teorier som nämnts ovan, hur det historiskt sett skapats en idealbild av den anställde för hur arbetet skall organiseras, med utgångspunkten i att arbetet som sådant är designat efter bilden av en vit man som är totalt dedikerat till sitt arbete och som inte har något ansvar för barn eller familj förutom att tjäna pengar. För att en kvinna skall nå framgång inom karriären, behöver hon bete sig som en man. Precis som Wahl (1996) menar, att en kvinna antar en maskulin stereotyp, menar Acker (2006) att det råder maskulinitets-stereotypa arbetsmönster för att kvinnor skall nå framgång inom karriären.

“In general, work is organized on the image of a white man who is totally dedicated to the work and who has no responsibilities for children or family demands other than earning a living.” (Acker, 2006, s. 448)

Ovan citat och Ackers (2006) teori kring detta ligger i linje med Holgerssons (2003) studie om homosocialitet och Wahls (1996) studie om kopplingen mellan manlighet och ledarskap.

Gemensamt för de tre är hur samtliga bekräftar bilden av hur en traditionsenlig ledare ser ut och beter sig, en bild där ledaren har tydliga manliga drag.

Vidare talar Acker (2006) om de privilegierades privilegium - att inte inse att de är just privilegierade. Eftersom de privilegierades egna intressen överväger intressena för de som lider av ojämlikhet, tenderar frågan om brist på jämställdhet att inte komma upp på bordet. Acker (2006) menar därför att cheferna och ledarna gärna vill bibehålla den organisationsstruktur som redan råder och tenderar därför att välja lika framför olika. Denna teori kan hjälpa till att se mönster inom rekrytering huruvida det efterfrågas en särskild stereotyp-anställd.

Bristen på självförtroende som Wahl (1996) beskriver, kan vara en bidragande faktor till varför färre kvinnor tar sig an chefspositioner. Ytterligare en faktor beskrivs vara att maktmotivation kan påverka andelen kvinnor i ledarskapspositioner. Detta återfinns i *Gender differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation* skriven 2014 av Schuh et al. där de genom sina studier fann att kvinnor tenderar att uppge lägre maktmotivation än män. Maktmotivation beskrivs i detta fall som den mellanmännsliga skillnaden i att vilja påverka och influera andra (Schuh et al., 2014). Följaktligen förklarar Schuh et al. (2014) att människor med hög maktmotivation är de som strävar efter höga eftertraktade positioner som ger dem inflytande och auktoritet. Bilden nedan visar hur könstillhörighet påverkar maktmotivation om man kontrollerar för ålder, utbildningsgrad, målmotivation och självpresentation. Skillnaden i maktmotivation påverkar i sin tur könsfördelningen bland ledarpositioner.

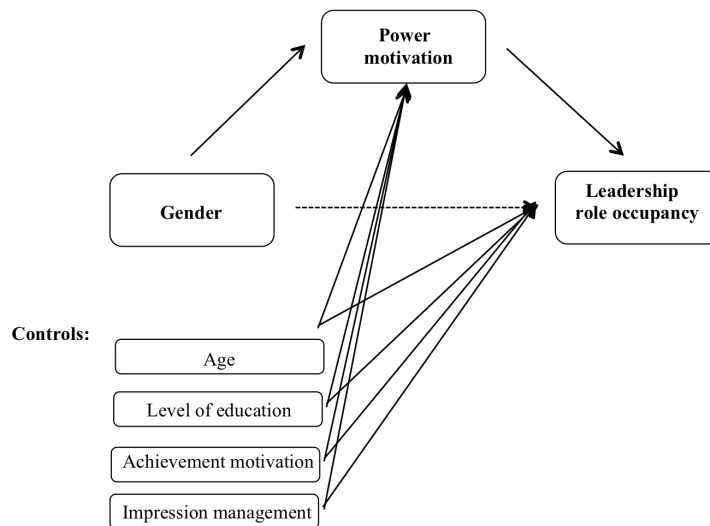


Fig. 1 Conceptual model linking gender, power motivation, and leadership role occupancy

Egen version av bild hämtad från Schuh et al. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *J Bus Ethics*. Vol 120, s. 363–379.

Schuh et al. (2014) menar att det finns en förmedlande roll mellan maktmotivation och ledarskapspositioner och eftersom kvinnor beskrivs ha lägre maktmotivation kan det leda till att de är underrepresenterade i ledarskapspositioner. Detta är även kopplat till den idé som Acker (2006) talar om då ojämlikhet påverkas av en mängd olika faktorer, varav maktmotivation kan ses som en av dessa. Teorin om kvinnors lägre maktmotivation kan användas i studien för att analysera huruvida dessa mönster återfinns i rekryteringsprocessen till högre positioner, huruvida färre kvinnor i proportion till män tenderar att söka sig till dessa positioner.

3. Metod

I kommande kapitel presenteras studiens metod inklusive forskningsansats. Detta görs genom att redovisa studiens tillvägagångssätt, val av datainsamling till det empiriska materialet samt hur bearbetningen av detta har gjorts. Urvalet av de intervjuade företagen och intervjupersoner kommer även att presenteras. Slutligen kommer frågor relaterat till etik och övriga begränsningar till studien att diskuteras.

3.1 Forskningsansats

Studien är utformad som en iterativ forskningsprocess med en kvalitativ forskningsansats. Med en iterativ forskningsprocess menas att olika avsnitt behandlas för att sedan, beroende på teori och resultat, omarbetas och anpassas. Processen innebar alltså en ständig repetition av redan genomarbetade delar för att ta hänsyn till nya tankar och idéer. Forskningsansatsen är även främst induktiv, vilket betyder att resultatet av observationer och vår kvalitativa forskning ligger till grund för den slutsats som utformas (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa forskningsmetoder har använts då detta gav en djupare förståelse för attityder och handlingar och för att åsikter om motiv, sociala processer och dess sammanhang kunde bildas (Bryman & Bell, 2013). Då syftet med uppsatsen grundar sig i att generera en förståelse genom djupintervjuer, läggs därmed vikten på en kvalitativ kunskapsansats. Den kvalitativa kunskapsansatsen genereras av hur de intervjuade tolkar och uppfattar sin sociala verklighet, samt hur författarna tolkar dessa svar. Då tolkningar av materialet utgör det som presenteras i uppsatsens analys, har en hermeneutisk förståelse använts (Kvale, 1997). Syftet med en hermeneutisk förståelse är att vinna en gemensam förståelse genom tolkningar av det insamlade materialet (Kvale, 1997). Detta går hand i hand med uppsatsens mål att generera en förståelse för hur rekryteringsföretag arbetar med jämställdhet och de kvinnliga tillsatta chefernas perspektiv på detta. Den hermeneutiska förståelsen genomsyrar även hur materialet insamlats genom tolkningar av svar från de intervjuade och vidare tolkningar utifrån vad som av författarna ansågs som relevanta organisationsteoretiska resonemang.

3.2 Tillvägagångssätt

Innan insamling av empiri kunde påbörjas gjordes valet att begränsa antalet rekryteringsföretag till ett fåtal som arbetar inom det valda yrkesområdet (chefsrekrytering) samt inom det geografiska området (Göteborg med omnejd). De intervjuade rekryteringsföretagen kontaktades genom telefon, där syftet med uppsatsen presenterades och en intervju med de valda företagen efterfrågades. Därefter bestämdes möte för intervju. I och med forskningsfråga och val av företag drogs slutsatsen att den grupp som skulle undersökas var den personal som var ansvarig för, eller arbetar med, chefsrekrytering på de valda företagen, där de intervjuade utgjorts av personer som är ansvariga för chefsrekrytering. Efter tre intervjuer med upprepade svar från rekryterarnas perspektiv valdes även att studera jämställdhetsarbetet för att representera ytterligare en kategori, vilken utgjordes av de tillsatta kvinnliga cheferna. Detta för att generera en ännu tydligare bild, som kunde analyseras från flera perspektiv. Kontakt med de kvinnliga cheferna möjliggjordes genom två av de valda rekryteringsföretagen, som kunde tillhandahålla kontaktinformation till de två kvinnliga intervjuade cheferna. Valet att intervju två kvinnor baserades på de valda företagens tillgänglighet och konfidentialitetspolicy, då ett av företagen inte hade möjlighet att lämna ut namn på tillsatta chefer. Trots att samtliga intervjuade gav sitt godkännande att återberättas i denna studie med både namn, yrkestitel och företagstillhörighet, beslutades ändå att anonymisera samtliga respondenter. Detta för att dels möjliggöra för en friare analys, och dels för att läsaren inte skall påverkas av respondenternas företagstillhörighet.

Valet av intervju som en kvalitativ metod grundades i att låta konsult- eller rekryteringscheferna själva få ge sin bild av företagets jämställdhetsarbete och därför användes en semistrukturerad intervju med både öppna och stängda frågor. Därefter kompletterades den bild som genererats från de intervjuade rekryterarna med intervjuer med kvinnliga chefer som blivit anställda via dessa företag, även här genom en semistrukturerad intervju med både öppna och stängda frågor. Frågorna som ställdes baserades på ett tidigare konstruerat frågeformulär, ett för rekryterarna och ett för de kvinnliga cheferna, med något skiljande följdfrågor beroende på de intervjuades svar. Detta för att dels, i öppna frågor ge rum för ärliga svar och utvecklande av tidigare svar, och dels, i stängda frågor underlätta ett jämförande mellan de olika företagen och hur detta uppfattades från de kvinnliga chefer som rekryterats. Intervjuerna som hölls var av varierande längd på ungefär 30 minuter upp till en

timma. Båda författarna var närvarande under intervjuerna för att möjliggöra en gemensam tolkning av svar.

3.2.1 Urval

Val av företag

Företag	Benämning	Beskrivning
1	Företag 1	Rekryterings- och bemanningsföretag som verkar inom Göteborg med omnejd som bland annat arbetar med chefsrekrytering.
2	Företag 2	Internationell koncern som bland annat verkar inom Göteborg. Företaget arbetar bland annat inom rekrytering, bemanning och kompetensförsörjning av chefer och specialister.
3	Företag 3	Rekryteringsföretag som verkar främst inom Göteborg, men även internationellt med särskilt fokus inom Norden. Företaget specialiserar sig på chefsrekrytering, rekrytering och employer branding.

Val av intervjupersoner

Intervjuperson	Benämning	Datum för intervju
Affärsområdes- och rekryteringschef Företag 1	RF1	2017-04-13
Intern chefsrekryterare Företag 2	RF2	2017-04-19
Ansvarig för chefsrekrytering Företag 3	RF3	2017-04-20
Kvinnlig HR-chef tillsatt av Företag 1	KC1	2017-05-05
Kvinnlig kategori- och inköpschef tillsatt av Företag 3	KC2	2017-05-05

3.2.2 Bearbetning av material

Samtliga intervjuer spelades in, med de intervjuades godkännande. Därefter transkriberades intervjuerna fullständigt och detta material användes för vidare analys. Vid analys av de data som genererades genom kvalitativa metoder, intervjuerna, så användes forskarnas egna tolkningar av svaren. Dessa tolkningar studerades även ur organisationsteoretiska resonemang

genom de teorier som presenteras i teoriavsnittet (se kapitel 2). Det material som ansågs vara av väsentlighet sammanfattades och användes därefter i empirin (se kapitel 4). Ytterligare jämförelser av återkommande teman mellan svaren från de olika företagen uppmärksammades och diskuterades, även dessa ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Vidare bearbetades materialet som presenterats i empirin i analysavsnittet (se kapitel 5). Analysavsnittet sammanfattar och behandlar först rekryteringsföretagens beskrivningar av hur de arbetar med jämställdhet. Därefter analyseras de hinder, som ligger till grund för rekryteringsföretagens arbete, där den teoretiska referensramen appliceras.

3.3 Studiens kvalitet

Parametrarna reliabilitet och validitet är parametrar som används för att utvärdera precisionen och applicerbarheten av de presenterade resultaten. Reliabilitet innebär i vilken utsträckning ett begrepp är pålitligt att applicera, medan validitet inkluderar mätparametrar, det vill säga hur väl studien mäter det avsiktliga syftet (Bryman & Bell, 2013). Fortsättningsvis har begreppen olika innebörd och applicerbarhet, beroende på om kvalitativa eller kvantitativa forskningsmetoder används. Som presenterat har enbart kvalitativa metoder använts och fokus ligger därför på kvalitativ reliabilitet och validitet.

Studios kvalitativa reliabilitet bedöms utefter extern och intern reliabilitet. Intern reliabilitet inkluderar de frågor där flera forskare är inblandade och hur väl den gemensamma bilden av en specifik företeelse är relaterade till samma mått (Bryman & Bell, 2013). Presentationen av empirin utgörs till stor del av författarnas subjektiva bedömningar, vilket problematiserar undersökningens interna reliabilitet. Detta har beaktats i studien, som skrivits av två författare, där en enighet om hur svaren skall tolkas har etablerats och därefter tolkades svar, teorier och resultat utifrån denna gemensamma tolkningsram. Den externa reliabiliteten inkluderar i vilken grad studien kan upprepas (Bryman & Bell, 2013). I kvalitativa forskningsansatser kan detta vara problematiskt, då varje djupintervju är unik och flera faktorer och omständigheter kan påverka både svar och tolkningar. Att svaren kan te sig olika både beroende på den specifika intervjuade och beroende på varje specifik intervju, har tagits i åtanke vid bearbetning av resultat, analys och jämförelse av de intervjuer som genomförts.

Den kvalitativa validiteten bedöms efter hur väl studien mäter det avsiktliga syftet och

inkluderar extern och intern validitet (Bryman & Bell, 2013). Intern validitet inkluderar hållbarheten från slutsatsen av kausala förhållanden mellan två eller fler variabler. Eftersom en tolkande ansats används i denna kvalitativa studie, där syftet inte är att finna orsaksförhållanden, är den interna validiteten av mindre intresse. Den externa validiteten inkluderar hur generaliserbar och representativ undersökningens resultat uppfattas för den specifika undersökningstexten. Urvalet av organisationerna som undersöks är därför av stor vikt då den externa validiteten ökar om urvalet är så representativt som möjligt. Därav skedde urvalet i första hand baserat på organisationer med en så omfattande chefsrekrytering som möjligt, i andra hand beroende på utbud och tillgänglighet, det vill säga vilka organisationer som hade möjlighet att intervjuas. Då det genom djupintervjuerna genererats svar som tolkats av författarna, blir på så sätt författarna också studiens mätparametrar. På grund av studiens omfattning med djupintervjuer och antal respondenter, kan studiens generaliserbarhet och författarnas förmåga att dra slutsatser baserat på detta material ifrågasättas. Vid beaktning av detta har båda författarna närvarat vid samtliga intervjuer, där tolkningar och diskussioner har gjorts tillsammans med grund i tidigare presenterade teorier för att försöka säkerställa att det avsiktliga syftet mäts i så hög grad som möjligt. Validiteten stärks även genom att tydliga mönster kunde urskiljas då upprepade svar återfanns baserat på studiens antal intervjuer.

3.4 Etikdiskussion

Vid insamling och analys av data, kan diskussioner om etik uppstå. En av dessa aspekter inkluderar relationerna mellan författarna och de intervjuade.

“En intervjuundersökning är ett moraliskt företag: det personliga samspelet i intervjun inverkar på den intervjuade, och den kunskap som frambringas genom intervjun inverkar på vår förståelse av människans situation.” (Kvale, 1997, s. 104)

Inledningsvis vid intervjuer är informerat samtycke en viktig etisk aspekt att beakta (Kvale, 1997). Med informerat samtycke innebär att de intervjuade skall informeras om syftet med uppsatsen, upplägget på intervjun och en kort beskrivning av författarna själva, vilket presenterades innan intervjun.

Anonymitet är ytterligare en viktig etisk aspekt att beakta (Kvale, 1997). Samtliga intervjuade erbjöds anonymitet men godkände både inspelning av intervjun och att namn, yrkestitel och

företagstillhörighet fick användas i studien. Trots godkännande valdes att anonymisera de intervjuade för att ge större möjlighet att fritt analysera svaren. Inspelningarna av intervjuer och transkriberingen av dessa hanteras konfidentiellt och finns enbart tillgängligt för författarna själva i det egna materialet för bearbetning av empirin.

Studiens empiri baseras på författarnas egna tolkningar av de genererade svaren, varpå mänskliga faktorer som personkemi och tolkningsfrågor kan påverka hur studiens resultat återges i empirin (Kvale, 1997). För att bemöta detta genomfördes intervjun utefter standardiserade frågeformulär där samtliga intervjuade gavs möjligheten att besvara samma frågor med något skiljande följdfrågor beroende på de intervjuades svar. Detta innebar att det vid intervjutillfället togs hänsyn till att undvika ledande frågor eller uttrycka personliga värderingar. För att i så stor utsträckning som möjligt undvika tillrättalagda svar, lades även stor omsorg vid att, i så hög grad som möjligt, formulera frågor som kunde generera ärliga svar. För att undvika att intervjuobjekten enbart agerar som representanter för företaget och dess bild de vill visa upp utåt sett, valdes flera frågor som till en början konstaterade fakta angående jämställdhet, för att sedan ge rum för personliga åsikter, åsikter kring helheten i branschen och till sist hur det ser ut på företaget i fråga.

Med detta som grund anses de etiska aspekter som kan finnas vid bearbetning av data i denna uppsats vara uppfyllda.

3.5 Begränsningar

Då bristen på jämställdhet är ett känsligt ämne som många företag påstår sig aktivt arbeta med, kan vissa svar vara effekten av företagets policy, istället för verkliga åsikter i frågan. Som beskrivits i etikdiskussionen (se kapitel 3.4) togs därför särskild hänsyn till att skapa en dialog med intervjuobjekten och få dem att känna att de inte attackerades, för att förhoppningsvis undvika tillrättalagda svar eller svar som enbart reflekterar företagets policy utåt sett. I och med att samtliga intervjuade vid intervjutillfället inte var medvetna om att de anonymiserats då de godkände att återberättas publikt, ökar därmed också risken för tillrättalagda svar.

Vidare begränsas även resultatet av att företagen besitter viss information som kan vara konfidentiell. Eftersom tillgången till denna information är begränsad, kan även detta leda till att vissa frågor blir obesvarade eller att svaren kan vara bristfälliga.

Ytterligare en begränsning med metoden är att på grund av uppsatsens omfattning och företagets tillgänglighet fanns det inte rum för att intervjua fler än en person per företag och två kvinnliga chefer. Eftersom enbart en person hade möjlighet att ge sin bild av företagets och branschens arbete inom jämställdhet, saknas därför en helhetsbild. Med författarnas tidsram, kompetens och tillgänglighet begränsas därför studien till dess utformning, men i framtiden uppmuntras vidare undersökningen av fenomenet där möjlighet finns att gå på djupet inom rekryteringsföretagen.

4. Empiri

I följande kapitel redogörs resultatet av de intervjuer som genomförts. Den information som återberättas i kapitlet är enbart tagen från intervjuerna. De intervjuer som återberättas nedan är med respondenterna som benämns RF1 från Företag 1, RF2 från Företag 2 och RF3 från Företag 3. Även de intervjuer som genomfördes med de kvinnliga chefer som rekryterats via två utav dessa företag återberättas här, med benämningarna KC1 och KC2.

4.1 Intervju med RF1 - Affärsområdes- och rekryteringschef

RF1 intervjuades den 13 april 2017 och är affärsområdes- och rekryteringschef på Företag 1 och verkar i Göteborgsområdet.

4.1.1 Rekryteringsprocessen

Inledningsvis fick den intervjuade möjlighet att fritt beskriva hur en rekryteringsprocess på deras företag går till. RF1 beskriver den ideala tidsramen för rekrytering som sju till åtta veckor. En, eller i vissa fall två, personer från Företag 1 är ansvariga för, och arbetar med, rekryteringsprocessen från start till mål. Inledningsvis genomförs en så kallad kravprofilstagning där den eller de som rekryterar sitter ned med kunden och går igenom den erfarenhet, kompetens och personlighet som krävs i tjänsten och de förväntningar som kund och Företag 1 har på rekryteringsprocessen. Här klargörs även företagets värderingar och dess kultur. Detta görs för att säkerställa att de involverade delar samma bild av vilken typ av person som efterfrågas. Det är därför viktigt att den representant från kunden som i slutändan skall besluta om vem som anställs är med under hela kravprofilstagningen för att inte nya egenskaper efterfrågas under processens gång. Fortsättningsvis görs emellanåt studiebesök hos kunden för att få en uppfattning om den miljö som den anställde skall arbeta i. Därefter publiceras en annons och en sökning påbörjas för att skapa ett inflöde av kandidater. 95 procent av tjänsterna är utannonserade, i vissa fall kan det hända att kunden efterfrågar en speciell person som Företag 1 då skall kontakta. Företag 1 ser hellre att de som skall rekryteras aktivt söker sig till en specifik tjänst då det oftast leder till att både kund och anställd blir nöjdast i längden. Efter sista ansökningsdag selekteras kandidaterna baserat på rangordning av den som bäst uppfyller kravprofilen, varav ett antal går vidare till telefonintervju. Telefonintervjuerna är till för att skapa en uppfattning om kandidatens

personlighet, samt stämma av förhoppningar och förväntningar, såsom löneförväntan, för att se om det matchar med kundens förhoppningar och förväntningar. När telefonintervjuerna är genomförda, plockas de mest intressanta kandidaterna ut till en fysisk intervju. Den fysiska intervjun är mer djupgående för att kunna avgöra vem som är lämplig för tjänsten. Utifrån resultatet av intervjun går vissa kandidater vidare till intervju ute hos kund. Rekryterarna på Företag 1 är ofta med på dessa intervjuer för att dels vara stöd för kandidaten, och dels för att inte överlåta processen helt till kunden. Utifrån detta väljs ofta två kandidater till final, där de får genomföra diverse personlighetstester och andra färdighetstester. Referenstagning genomförs också. När detta är gjort återkopplas resultatet till kandidaten och därefter till kunden som sedan väljer den kandidat som lämpar sig bäst för tjänsten.

4.1.2 Synen på jämställdhet

Vid frågan om hur Företag 1 ser på jämställdhet beskriver RF1 hur han inom rekryteringsbranschen kan se att könsfördelningen bland de anställda är relativt jämn. RF1 hävdar att företaget inte gör någon skillnad på kön då de rekryterar baserat på erfarenhet, kompetens och personlighet. RF1 utvecklar detta genom att säga att om kandidater skulle väljas baserat på kön, skulle i så fall 50 procent av befolkningen uteslutas, och det är alltså inget hållbart sätt att arbeta. RF1 nämner dock att det kan finnas situationer där de tänker mer eller mindre på jämställdheten mellan män och kvinnor vid rekrytering. Han nämner specifikt fyra olika faktorer som kan bidra till bristande jämställdhet.

Den första är problemet med specifika branscher där det kan finnas tendenser att de är mer eller mindre dominerade av ett särskilt kön. RF1 beskriver att det underrepresenterade könet efterfrågas inom branscher som domineras av det motsatta könet för att öka mångfalden. RF1 exemplifierar detta med att det i mansdominerade branscher, där IT nämns som ett exempel, efterfrågas kvinnor och det motsatta inom kvinnodominerade branscher, där HR nämns som ett exempel, där män efterfrågas. Detta blir då en möjlighet för rekryteringsföretagen att öka jämställdheten. Liknande exempel kan även ses som ett hinder för jämställdhet, då män tenderar att söka sig till mansdominerade branscher och kvinnor till kvinnodominerade branscher. Detta innebär att könsfördelningen bland de sökande följer samma mönster. I och med detta blir könsfördelningen av kandidaterna en påtaglig faktor när de pratar om jämställdhet. Dock nämner RF1 att den ojämna könsfördelning som råder i branscher dominerade av ett specifikt kön, jämnas ut vid rekryteringsprocessen då de väljer ut sina

kandidater så att kvoten landar i ungefär 60/40, 60 procent av det överrepresenterade könet och 40 procent av det underrepresenterade könet.

Den andra faktorn som bidrar till bristande jämställdhet och som kan vara en anledning till att könsfördelningen ser olika ut bland kandidaterna för olika tjänster, menar RF1 är att han ofta kan uppleva att män tenderar att överskatta sina egna förmågor medan kvinnor tenderar att underskatta sina egna förmågor. Detta tror RF1 kan mynna ut i ett mönster där färre kvinnor söker sig till högre ledande positioner än vad män gör, för att de inte vågar tro på sig själva.

Den tredje faktorn som påverkar jämställdheten är att erfarenhet är en bedömningsgrund vid rekrytering. Erfarenheten är någonting som kandidaterna kommer att ha emot sig i de branscher som traditionellt sett dominerats av det motsatta könet, eftersom det dominerande könet kan komma att besitta en större erfarenhet på grund av den könsstruktur som historiskt sett har präglat branschen och yrket. Förändringsarbete kan av denna anledning vara svårt.

Att kvinnor inte vågar ta för sig, är också någonting som RF1 upplever blir synligt vad gäller löneanspråk. När rekryterarna frågar kandidaterna om deras respektive löneanspråk, tenderar kvinnor att fråga efter lägre än den marknadsmässiga genomsnittslönen medan män tenderar att fråga efter en högre lön än den marknadsmässiga genomsnittslönen. Denna försiktighet blir på så sätt den fjärde faktorn som påverkar jämställdheten och RF1 märker av detta även när kvinnor skall beskriva sig själva. Han berättar hur dessa kvinnor ofta blivit kallade för "duktig flicka", medan män berättar att de blivit beskrivna som "en riktigt driven kille". Detta tror RF1 kan förklaras med arv, uppfostran och hur vi lärt oss att socialisera oss med varandra mellan könen.

4.1.3 Rekryteringsföretagets påverkan på kunderna - vad blir deras roll i jämställdhetsarbetet?

Eftersom Företag 1 som bemannings- och rekryteringsföretag blir en tredje part i rekryteringen av nya tjänster, lämnas även visst ansvar över till dem. De får därför en betydande roll hos många företag när rekryteringsföretagets kunder väljer att anställa dem för att sköta deras rekrytering. RF1 talar om vikten av att vara ett legitimt företag i branschen och att det finns etik och regler som både rekryteringsföretaget och kunderna måste förhålla sig till i rekryteringsprocessen. Vissa av dessa regler verkar för att öka jämställdheten på

arbetsmarknaden vilket gör att Företag 1 även vill leva upp till de förväntningar som finns inom branschen samt det som förväntas av dem från de kunder som väljer att anlita dem. RF1 talar om vikten av att vara professionell samt att det rykte företaget har inom branschen spelar en stor roll; “Om man inte sköter sig, så sprids det som ringar på vattnet, och om man sköter sig, så sprids det också som ringar på vattnet”.

När det gäller jämställdhet så pratar RF1 om deras tankesätt när de är ute hos kunder. Han nämner hur de i vissa fall kan ifrågasätta kunderna när de frågar efter en specifik typ av person, eller utmana kunderna till att argumentera för varför en person skulle vara bättre än någon annan. RF1 nämner tendensen att kunder efterfrågar en viss typ av person; “då handlar det nog mer om att man vill ersätta en person med en likadan person”. Företag 1 arbetar där med att utmana och ifrågasätta vilka specifika kompetenser de är ute efter, “vi kan liksom inte kлона en Elisabeth nu när hon har slutat. Det går inte. Och ni kanske inte ska ha en ny Elisabeth heller”. RF1 menar då att deras uppgift blir att hitta andra möjligheter eller kompetenser som kan ersätta denna person men ändå bidra med “nytt blod” till verksamheten. Det blir även viktigt i slutskedet när en kandidat skall väljas, att påminna kunden om de önskemål de hade i början av processen, för att säkerställa att de inte faller tillbaka i gamla spår och anställer någon som är lik den tidigare anställde istället för att tänka nytt.

4.2 Intervju med RF2 - Intern chefsrekryterare

RF2 intervjuades den 19 april 2017 och arbetar på Företag 2 där han är ansvarig för all intern chefsrekrytering. RF2 har tidigare haft roller på företaget som bland annat konsultchef, rekryteringskonsult och chefsrekryterare.

4.2.1 Rekryteringsprocessen

Den intervjuade fick inledningsvis beskriva hur en rekryteringsprocess på Företag 2 normalt sett går till. Den genomsnittliga tidslängden för rekryteringsprocessen förklaras innefatta ungefär sex veckor, med bred variation där processen både kan vara två veckor lång och ibland flera månader, beroende på vilken kompetens som efterfrågas. Enligt RF2 innebär det första steget att tydligt definiera vad det är för typ av tjänst och vilka kompetenser som efterfrågas, innan de som rekryterare kan påbörja jakten efter kandidater. I enlighet med den allt mer växande digitaliseringen, belyser RF2 vikten av *search* (att söka efter kandidater)

som en stor del av rekryteringsprocessen för chefsrekrytering för att hitta den rätta kandidaten med den rätta kompetensen, där detta *search* kan te sig på exempelvis LinkedIn. När rekryterare väl har funnit intressanta kandidater, har de därefter en viktig uppgift att sälja in såväl tjänsten i sig, som företaget. Därefter görs en så kallad *long list*, med vad som ofta innebär ett tiotal intressanta kandidater, där rekryteraren stämmer av med dessa kandidater om deras intresse för tjänsten, deras erfarenheter, kompetenser och liknande. De mest intressanta kandidaterna summeras sedan till en så kallad *short list*, där intervjuer av kandidaterna påbörjas och en mer detaljerad beskrivning av kandidaterna presenteras för uppdragsgivaren. Därefter får de kandidater som anses vara mest intressanta gå vidare till intervju hos uppdragsgivaren, som i sin tur beslutar om vilka kandidater de vill gå vidare med. I slutfasen, om det står mellan två kandidater, görs tester för att kunna skilja kandidaterna åt. I samband med detta sker även referenstagning.

4.2.2 Synen på jämställdhet

RF2 beskriver jämställdhetsarbetet som någonting som genomsyrar den egna organisationen i stort, på flera nivåer inom Företag 2 och dess koncern. Han berättar att jämställdhetsarbetet är någonting som delvis sker på direktiv från det internationella huvudkontoret, där redovisning av statistik på hur bland annat jämställdhetsarbetet ser ut på de olika kontoren efterfrågas. Denna statistik på manliga och kvinnliga chefer skiljer sig åt beroende på länder, men just för Sverige består 56 procent av alla chefer inom koncernen av kvinnor sett till alla chefskategorier och chefsnivåer. På kort sikt ser RF2 inga problem med den egna organisationen då han upplever att jämställdhetsarbetet är en självklar del i organisationen. Det finns däremot en del att arbeta med på högre chefspositioner såsom på koncernnivå, där enbart 30 procent av cheferna utgörs av kvinnor. RF2 tror att nyckeln till att uppnå jämställdhet är att kontinuerligt prata om det på alla led inom organisationen och inte bara på HR-avdelningen. Genom att inte enbart prata om *hur* Företag 2 arbetar med jämställdhet utan även belysa just *varför* jämställdhetsarbetet är så viktigt, blir det en central del i det långsiktiga arbetet mot jämställdhet. Det handlar inte om att det skall vara en särskild fördelning, "att det skall vara fifty fifty", menar RF2, utan handlar snarare om forskning som visat på vikten av de positiva effekter som jämställdhet medför. Vidare berättar RF2 vikten av att alla medarbetare, från alla generationer, skall känna att de kan lyckas inom företaget, oavsett kön. Då den miljö som RF2 befinner sig i upplevs som jämställd, tror han att jämställdhetsfrågan överlag har lyfts upp och att detta förhoppningsvis är en bild som delas

med fler inom branschen. RF2 berättar även att det är viktigt att komma ihåg att rekryterare alltid kommer att ha en subjektiv bedömning. Därför är det viktigt att de som anställs till företaget delar företagets värderingar.

RF2 berättar om det egna företagets arbete med lika lön för samma tjänst, oavsett kön. Däremot kan detta se annorlunda ut vad gäller externt för kandidaternas löneanspråk och hur de svarar på kompetensfrågor, där RF2 berättar ett exempel;

“Det märkte jag under tiden jag jobbade externt när man frågade så här ‘hur är din engelska?’ när man frågar om engelskakunskaperna till en man, då svarade oftast han att ‘nej men de är flytande’. Medans kvinnor kanske sa oftast såhär att ‘jo men de är bra’. Och det är väl lite det här att männen oftast kan vara tuffare på ett sätt att ‘nej men jag är värd det här si och så’ och att kvinnor kanske nöjer sig, nu är det här jättegrovt, det finns ju kvinnor som är jättetuffa vad gäller löneförhandlingar.”

Män tenderar att upplevas som tuffare vilket blev märkbart i löneförhandlingar, medan kvinnor upplevs nöja sig i ett tidigare skede än män, med några få undantag då detta är otroligt individuellt. RF2 tror att anledningen till detta har grunder i vårt arv och uppväxt, hur vi lärt oss socialisera oss med varandra mellan könen. Detta lever sedan kvar och skapar en bild om hur vi skall agera i arbetslivet beroende på det kön vi tillhör, där normen beskrivs som att kvinnor skall vara försiktiga och männen skall ta för sig, menar RF2.

4.2.3 Rekryteringsföretagets påverkan på kunderna - vad blir deras roll i jämställdhetsarbetet?

Vad gäller jämställdhetsarbetet utanför den egna organisationen menar RF2 att de som rekryterare själva har en stor möjlighet att påverka kunderna. RF2 berättar vidare om vikten av att kunderna delar samma värderingar i frågor som dessa för att ett samarbete skall inledas. På så sätt visar de att de enbart arbetar med företag som verkar ha sunda värderingar och kan således främja jämställdhetsarbetet. RF2 menar att jämställdhetsarbetet gällande extern chefsrekrytering är mer eller mindre utmanande beroende på den aktuella branschen. Här menar RF2 på att ett exempel på deras jämställdhetsarbete är att utmana sina kunder att bredda sina vyer. Detta kan exempelvis gälla de krav som kunden ställer på tidigare erfarenhet, att ifrågasätta om det behöver vara en person som har erfarenhet från just en viss

bransch som generellt sett är och historiskt har varit dominerad av ett visst kön. På så sätt kan ett långsiktigt jämställdhetsarbete påbörjas då mönster kan brytas vad gäller branscher dominerade av ett visst kön, istället för att bidra till att det traditionella mönstret bibehålls.

Ytterligare ett exempel på jämställdhetsarbetet beskriver RF2 bestå av att kritiskt ifrågasätta hur de själva lyckats marknadsföra sina utannonserade chefstjänster om det är märkbart att det attraherar ett visst kön för de ansökningar som kommer in och hur de i sådant fall som rekryterare kan göra tjänsten mer attraktiv för båda könen.

4.3 Intervju med RF3 - Ansvarig för chefsrekrytering

RF3 intervjuades den 20 april 2017 och arbetar inom rekryteringsverksamheten och är främst ansvarig för chefsrekryteringar.

4.3.1 Rekryteringsprocessen

Vid chefsrekryteringar är det oftast två personer från Företag 3 som är involverade i hela processen. Dessa arbetar dels gemensamt för att kunna diskutera men delar även upp uppgifterna mellan rekryterarna för att underlätta rekryteringsprocessen. Oftast träffar Företag 3 kunden flera gånger innan sökandet börjar för att få en tydlig bild av vad det är för typ av kund och vilka förväntningar som finns på den tjänst som skall tillsättas. Besöken och diskussionerna mellan kunden och företaget mynnar ut i en uppdragsbeskrivning där de gemensamt kommit fram till vilken kravbild som finns. När kravbilden är fastställd börjar sökandet där Företag 3 främst arbetar med *search*, via forum som LinkedIn där de letar efter personer med den kompetens som specificerats i kravbilden. Utöver detta annonseras vissa chefstjänster även ut publikt, där de går igenom flödet av kandidater som väljer att aktivt söka tjänsten. När de har hittat potentiella kandidater hålls först en telefonintervju och sedan kallas de mest intressanta till en intervju hos Företag 3. Dessa tillhör en så kallad *long list* och kan innehålla många olika kandidater som sedan presenteras för kunden. Efter diskussion hos kunden, kortas denna lista ner till en så kallad *short list*, där kandidaterna presenteras på ett mer ingående sätt för kunden. Därefter intervjuas kandidaterna ute hos kund och på chefsrekryteringar brukar det även vara en representant från Företag 3 med på intervjun. Efter återkoppling från kund görs diverse tester samt referenstagning innan kund fattar det slutgiltiga beslutet om vem som skall tillsättas tjänsten.

4.3.2 Synen på jämställdhet

RF3 talar om hur han personligen inte längre ser bristen på jämställdhet som ett problem då han upplever att arbetsmarknaden efterfrågar män och kvinnor till ungefär lika grad till just chefspositioner. Han upplever det som att färre företag önskar en kandidat med ett specifikt kön, vilket är positivt som rekryterare då urvalet ökar. RF3 tror att detta beror på att många företag har insett att arbetsmiljön gynnas av dynamiken som mångfald på arbetsplatsen ger. Trots att RF3 hävdar att efterfrågan från kunden oftast inte är könsspecifik, nämner han även att kunden ibland hävdar att “nej men det håller inte med en tjej på den här befattningen”. Sådana uttalanden beror ofta på att de tidigare haft en kvinnlig chef som de inte upplevde fungerade bra nog, eller att de baserat på egna fördomar inte tror att en kvinna kan besitta den kompetens som efterfrågas. Det blir i dessa fall extra viktigt att vara påläst om kandidaten och kunna försvara varför de som rekryterare upplever att denna kvinnliga kandidat skulle kunna axla en roll om kunden inte delar samma uppfattning.

Även inom mans- eller kvinnodominerade branscher beskriver RF3 att det inte skulle vara några konstigheter att föreslå en kvinna som chef i en mansdominerad bransch eller en man som chef i en kvinnodominerad bransch. Dock kan dessa branscher göra det svårt vid rekrytering av chefer, då fördelningen av kandidater påverkas av hur könsfördelningen har sett ut i branschen historiskt. Ett exempel som RF3 nämner är svårigheten att hitta kvinnliga kandidater till en chefsposition inom rör-industrin, då många kvinnor saknar den kompetens som efterfrågas eftersom fler män historiskt har arbetat inom denna bransch. Målet för Företag 3 är att det alltid skall vara både män och kvinnor representerade i rekryteringen, men att det kan vara svårt när en tjänst kräver branschspecifik erfarenhet.

Fördelningen av män och kvinnor som söker sig till chefspositioner varierar och RF3 upplever att det är fler män än kvinnor som söker. Han tror att detta beror på tradition, att män har varit chefer tidigare och vill fortsätta vara det. En faktor som han nämner skulle kunna vara en förklaring till den ojämlika fördelningen är att “man har en tro på att man har en förmåga som är större hos killar kanske i vissa fall, medans tjejer kanske inte har en tro på en förmåga som de faktiskt har”. Det blir då en viktig del av arbetet att få kandidaterna att inse sin potential och uppmuntra dem till att ta sig an mer än de själva tror att de klarar av. Rekryterarna har under sina intervjuer ett grundset med frågor som skall ställas, men försöker

utöver det få intervjun att bli en konversation sinsemellan för att få en bra uppfattning av kandidaten. Det händer då att frågorna ändras beroende på kandidat och RF3 säger själv att han ställer olika frågor beroende på vilken kandidat han intervjuar, beroende på om det är en kvinna eller en man. Han nämner även hur det omedvetet finns en risk att de väljer att ställa olika frågor när de kommit en bit in i intervjun. Det här hänger delvis ihop med hur personliga åsikter och värderingar kan påverka processen. RF3 menar att han tror att det finns människor inom rekryteringsbranschen som väljer att gå den enkla vägen genom att rekrytera en person baserat på rekryterarens egen syn på företaget och vad det behöver. RF3 påstår att “personer som säger att de inte har några fördomar, de har troligtvis fördomar”. På grund av dessa fördomar krävs extra mycket arbete från rekryterarens sida att ifrågasätta sina egna val och åsikter kring kandidaterna som faller bort eller går vidare i processen.

Vid diskussion om löner, tycker RF3 att han inte kan se någon skillnad mellan män och kvinnor. Han upplever att deras kandidater, som ofta är akademiker, har bra koll på vart de ligger till lönemässigt och har därmed anspråk som ofta matchar med kundens givna lönespann oavsett om kandidaten är man eller kvinna.

4.3.3 Rekryteringsföretagets påverkan på kunderna - vad blir deras roll i jämställdhetsarbetet?

Som rekryteringsföretag, har Företag 3 en nära dialog med kunderna. De arbetar mycket med att diskutera med sina kunder och utmana deras tankesätt för att kunna erbjuda så bra service och kandidater som möjligt. RF3 pratar om vikten av att ifrågasätta om kunden ber om en specifik kompetens eller ett specifikt kön. I dessa fall ligger det hos Företag 3 att komma med förslag på hur de skulle kunna tänka om de inte hittar en viss kompetens, eller utmana kunden och fråga varför just en man skulle vara bättre på en viss position i förhållande till en kvinna. RF3 upplever att de ofta får bra respons från kunderna i dessa diskussioner, vilket hjälper dem då sökkriterierna fortsätter vara relativt breda om möjligheten ges att leta kandidater inom flera områden.

Ytterligare en aspekt som RF3 nämner som en hjälp för kunderna är att de ofta är med på kandidatintervjuerna när de är ute hos kund, speciellt när det gäller chefsrekrytering. Ofta diskuteras det i förväg om Företag 3 ska vara där eller inte, beroende på hur många personer som är med från kundens sida och beroende på om kunden själva har en egen HR-avdelning

eller behöver fortsatt hjälp vid intervjuandet. I och med att Företag 3 närvarar vid intervjuerna finns det rum för dem att ställa vissa frågor eller uppmuntra kandidaten att utveckla sina svar. Det blir även en trygghet för kandidaten då de är bekanta med rekryterarna sedan tidigare intervjuer.

4.4 Intervju med KC1 - HR-chef

KC1 intervjuades den 5 maj 2017 och rekryterades till HR-chef via Företag 1.

4.4.1 Hur upplevdes rekryteringsprocessen som kvinna i en mansdominerad roll?

KC1 lyfter fram en upplevd trygghet genom att rekryteras till chef genom ett rekryteringsföretag. “Det kändes som att det var två som ville hjälpa mig att få det jobbet som jag ville ha”. Hon upplevde att hon hade den kompetens, erfarenhet och preferenser som krävdes, vilket medförde att hon kände sig förberedd, lugn och trygg i att ha den kravprofil som efterfrågades, oavsett om det slutligen blev hon som fick tjänsten eller inte. KC1 nämner att det upplevdes som en fördel att vara kvinna i en mansdominerad bransch och organisation för hennes egen del.

“Min känsla var ju ändå att de såg både tjejer och killar till tjänsten, så att det fanns både och. Så i det perspektivet så tror jag att de tänkte på det. Sen nu när jag kom in så tror jag faktiskt att det var bra att jag var tjej. Just för att han som hade jobbet före mig var ju kille då, så det kanske kan vara bra att byta lite i och med att det inte är så många tjejer i organisationen. Är det likvärdiga kandidater så är det faktiskt ett val man gör för att öka mångfalden. Så jag tror också att det kan vara avgörande för att få ett jobb.”

Då hon besitter positionen som HR-chef, som KC1 menar inte anses som en mansdominerad roll i sig, upplevde inte KC1 att hon missgynnades av sin könstillhörighet. Vidare lyfter hon fram vikten av att ta hänsyn till hur organisationen ser ut i stort vid rekryteringar och huruvida den är dominerad av ett visst kön. Hon menar att könsneutrala organisationer är någonting som efterfrågas, både från olika organisationer i sig men även från rekryteringsföretag. “Ja men man vill verkligen ha en blandning, just för att man ser att det är så himla värdefullt”.

4.4.2 Vilka hinder kan finnas för kvinnor i den mansdominerade chefspositionen?

KC1 påstår att “det har varit en mansdominerad värld med chefskapet” och nämner samhällsstrukturer, arv och traditioner som bakomliggande orsaker och hinder till att chefsyrket idag är, och historiskt har varit, mansdominerat. Samhällsstrukturerna betraktas som någonting som genomsyrar även andra faktorer, såsom föräldraledighet, som kan komma att påverka även könens yrkesroller.

“Det har varit en helt annan samhällsstruktur och med tid så håller det på att förändras. Nu är det inte bara kvinnan som tar hand om barnen, utan idag är det mer ett gemensamt ansvar i hemmet idag. Och jag tror att det kommer att göra att vi skapar utrymme för mer tjejer att våga lite till i arbetslivet.”

Ett annat hinder som KC1 nämner är att lika rekryterar lika, vilket reflekteras på chefspositioner. “För det är ju också så, vi vet ju det att lika väljer lika liksom, är det en 40-årig man som har en traditionell svensk bakgrund, så rekryterar han en likadan”. Genom att lika rekryterar lika menar KC1 att de manliga idealen, som redan präglar chefskapet, fortsätter att leva kvar; “i en mansdominerad organisation så lever ju de manliga idealen kvar”.

Ett tredje hinder som nämns är de organisationsstrukturer för stora företag som varit verksamma en längre tid, som även kan ha en könsaspekt. Detta gör att förändringsarbete överlag kan ta längre tid, vilket också gäller för att förändra en könsdominans på chefspositioner. “Det kanske också är den takten som det måste få ta för att det ska bli bra. Jag tror inte på kvotering eller sådär. Man måste vilja göra saker för att det ska bli bra”. Hon menar att det skett stora förändringar de senaste fem till tio åren vad gäller jämställdhetsarbetet för vad som beskrivs som den första, lägre, chefspositionen, men att det finns mycket att arbeta med vad gäller de högre chefspositionerna, där bland annat glastakseffekten nämns som påtaglig.

“Så jag tror att glastaket finns där av normen för hur rollen ser ut. Rollen är formad, och rollen ser ut på ett visst sätt, när man kommer en bit upp i organisationen och den är fortfarande mer manlig i sin struktur om man säger så.”

KC1 menar att ledarskapet förändras ju högre upp i organisationen du kommer i din chefsposition, vilket också innebär andra krav. När förväntningarna på att leda människor och att få människor att växa i sin yrkesroll minskar, ökar förväntningarna på ett ledarskap av mer strategisk karaktär. Då handlar det mer om att leda verksamheten och utvecklingen av affärsidén, vilket också ställer högre krav på branschfarenhet och nischad kunskap om branschen. Då finns det vissa hinder för kvinnor inom mansdominerade branscher, där det handlar om att få in fler kvinnor tidigt inom dessa branscher för att de ska kunna bryta sig igenom glastaket. Det handlar också om att aktivt implementera ett väl fungerande jämställdhetsarbete även högre upp i chefspositionerna, där företag och organisationer fortfarande har en lång resa kvar, menar KC1. Samtidigt tror KC1 att färre kvinnor än män är intresserade av denna typ av ledarskap av mer strategisk karaktär, hon tror istället att kvinnor i större grad tenderar att vara intresserade av ledarskap i relation med andra människor.

Genom att våga utmana de historiska normerna vid rekrytering tror KC1 att det kommer leda till att det blir mer naturligt att kvinnor rekryteras till högre positioner. "Det gäller kvinnor, det gäller olika bakgrunder, att man vågar säga att "vi klarar av i den här organisationen att göra annorlunda när vi rekryterar", till exempel". Genom att våga tänka nytt tror hon att rekryteringsföretag kan ha en stor påverkan på jämställdhet vid chefsrekrytering.

4.5 Intervju med KC2 - Kategori- och inköpschef

KC2 intervjuades den 5 maj 2017 och rekryterades till sin nuvarande tjänst som kategori- och inköpschef via Företag 3.

4.5.1 Hur upplevdes rekryteringsprocessen som kvinna i en mansdominerad roll?

När KC2 rekryterades till sin nuvarande tjänst, upplevde hon själv att hon inte såg några svårigheter i att som kvinna kandidera till en mansdominerad roll då hon varit chef tidigare och har mycket erfarenhet av detta. Hon såg inte sitt kön som något som skulle kunna påverka processen negativt, tvärtom nämner hon hur hon upplever att det kan vara fördel att vara kvinna i en mansdominerad bransch eftersom kvinnor då utmärker sig mer i mängden. Vid frågan om hon upplevde att Företag 3 som rekryteringsföretag arbetade med jämställdhet under rekryteringen, svarar KC2 att hon inte reflekterade över detta under processens gång, delvis för att hon bara arbetat inom mansdominerade branscher under sitt yrkesliv. Dock

upplever hon när hon själv har varit insatt i andra rekryteringsprocesser, att hon kan se tendenser att rekryteringsföretag plockar in avvikande kandidater för att visa att de har flera olika typer av personer i sitt spann, detta kan då handla om kön, etnicitet och ålder.

Vid reflektion över hur rekryteringsprocessen via ett rekryteringsbolag påverkar jämställdheten, talar KC2 om svårigheten i att se om det skulle vara till en fördel att en tredje part sköter rekryteringen. Hon tror att så länge man använder sig av en strukturerad process, antingen via företagets egna HR-avdelning eller via ett rekryteringsföretag, tas jämställdheten i beaktning.

4.5.2 Vilka hinder kan finnas för kvinnor i den mansdominerade chefspositionen?

När KC2 reflekterar över varför chefspositionen i dagsläget fortfarande är mansdominerad så nämner hon olika faktorer som kan bidra till detta. En viktig faktor är att det är bekvämt att anställa eller befordra någon som är lik en själv, vilket leder till att män fortsätter anställa män. KC2 nämner vikten av att använda en strukturerad process vid rekrytering och utvecklar detta genom att säga att problemet som kan uppkomma om man inte använder en strukturerad process är att man via sitt sociala nätverk letar potentiella kandidater och dessa liknar då ofta en själv, vilket blir ett hinder för jämställdheten om man vill arbeta med mångfald. Hon talar även om vikten av att förstå hur även de delar som inte har med jobbet att göra kan förena människor, att detta inte ska förringas. Att män förenas över samtalsämnen som "såg du sista fotbollsmatchen där?" eller "ska vi gå en golfrunda?" ökar chansen att de kommer hjälpa varandra även i arbetslivet. KC2 nämner hur detta blir påtagligt i vissa av de styrelseledningar som hon har sett under sitt yrkesliv där de ofta bestod av likadana personer, lika i ålder och lika till det fysiska utseendet. Detta var ofta fallet trots att företagen hävdade att de arbetar med mångfald.

Ytterligare ett hinder som KC2 pratar om är bilden av män och kvinnor som chefer. När hon talar om hur en chef arbetar och hur hon upplever sin roll som kvinnlig chef, nämner hon att man som kvinna ofta får vara försiktig och undvika att vara för burdus, och att det är mer förlåtande att vara en manlig chef. När det handlar om att ta plats i företaget och vara framåt, säger KC2 att "en kvinna som tar plats blir ju istället obekvämt och en bitch, medan en man får pondus och vet vad han vill.". Hon säger även att "hon [jag] tror att man behöver vara lite bättre som kvinna för att få samma chans till en position som en man tyvärr" vilket bidrar till

högre press på kvinnliga chefer. Hon upplever att det är konstigt att man inte tar tillvara på kraften hos kvinnor som är förbi fotbollsträningarna och småbarnsåren och förklarar detta med tendenserna att lika väljer lika.

Trots att det fortfarande finns hinder för kvinnor att nå chefspositioner, tycker KC2 att hon personligen inte känner något speciellt motstånd. Som nämnt ovan tycker hon att det kan vara en fördel att som kvinna arbeta i mansdominerad bransch och säger även att hon upplever sig bidra till att de andra blir "mindre grabbiga" och att samtalsämnena blir annorlunda jämfört med vad de hade varit annars. Något som KC2 tycks se som belyser skillnaden på kvinnor och män är att "män är ju mer teamplayer i den bemärkelsen att man hjälper varandra" medan kvinnor istället konkurrerar med varandra. Detta är något som hon tycker att kvinnor generellt kan lära sig av männen och bli bättre på.

5. Analys

I nedan kapitel analyseras det resultat intervjuerna har genererat som presenterats i kapitel 4 med hjälp av de teorier som presenterats i kapitel 2. Analysen kommer inledningsvis att beskriva och jämföra hur de olika företagen arbetar med jämställdhet för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Detta följs av en analys av de hinder som finns för jämställdhet kopplat till teorierna om Homosocialitet och slutligen till teorierna om Manlighet och ledarskap.

5.1 Hur arbetar företagen med jämställdhet?

Bristen på jämställdhet på chefspositioner är synlig än idag, men samtliga intervjuade återger hur de upplever att samhället i stort har kommit en bra bit på väg. I de olika rekryteringsprocesserna uppger samtliga att de oftast har en bra dialog med sina kunder, vilket ger dem möjlighet att komma med råd och ifrågasätta kundens önskemål, om de upplever att kunden visar tendenser till trångsynthet eller liknande. Det blir här viktigt att utmana kunderna, vidga deras vyer och komma med förslag på hur olika kandidater med olika kön skulle passa på just den chefsposition som de letar efter. Genom att göra detta, underlättar de även för sig själva som rekryteringsföretag då de kan bredda sitt sökfält och förhoppningsvis hitta fler intressanta kandidater med olika bakgrund. RF1 talar även specifikt om vikten av att i slutskedet av processen påminna sina kunder om vad det var de efterfrågade i början för att undvika att de faller tillbaka i gamla spår. I de fall där kunden specifikt efterfrågar en kandidat med ett visst kön, påpekar RF3 vikten av att vara påläst om den kandidat de presenterar. Detta för att kunna försvara varför de som rekryterare upplever att en kvinnlig kandidat skulle passa för tjänsten samt utmana de fördomar som ligger till grund för synen på att ett visst kön inte skulle kunna hantera en viss typ av chefstjänst.

KC2 upplever att hon inte kunde märka att rekryteringsföretaget arbetade med jämställdhet under hennes rekryteringsprocess men förklarar detta med att hon har varit chef tidigare och därför inte reflekterade över det. KC1 berättar att hon upplevde att det fanns både manliga och kvinnliga kandidater vid hennes egen rekryteringsprocess, att det upplevdes som att rekryteringsföretaget tog hänsyn till detta för att öka jämställdheten.

Hennes kompetens, erfarenhet och preferenser upplevdes som tillgodosedda, vilket medförde att hon kände sig förberedd, lugn och trygg i att ha den kravprofil som efterfrågades. KC1 nämner att hon upplevde det som en fördel att vara kvinna i en mansdominerad bransch vilket även KC2 stödjer då hon säger att hon ser det som att man sticker ut i mängden om man är kvinna i mansdominerad bransch.

RF2 säger att nyckeln till jämställdhet är att prata om det. Han menar att jämställdhet är något som bör diskuteras i alla led inom organisationen och inte bara på HR-avdelningen. Det är viktigt att inte bara prata om *hur* man arbetar med jämställdhet utan även belysa *varför* det är viktigt. Vikten av att diskutera nämner även RF3 då han pratar om fördomar och hur personliga åsikter och värderingar kan påverka rekryteringsprocessen. Han säger att han ständigt diskuterar jämställdhet både med sig själv och andra. Om rekryteraren är medveten om dennes egna fördomar kan denna aktivt arbeta med att ifrågasätta sina egna val och åsikter kring kandidaterna som faller bort eller går vidare i processen.

RF1 talar om vikten av att vara ett legitimt företag i branschen och att det finns etik och regler som både Företag 1 och kunderna måste förhålla sig till i rekryteringsprocessen. Om man inte sköter sig och inte följer de lagar och regler som finns, sprider sig även detta i branschen och kan få förödande konsekvenser då ryktet kan sprida sig snabbt. På så sätt visar de att de enbart arbetar med företag som verkar ha sunda värderingar och kan således främja jämställdhetsarbete genom att enbart arbeta med företag som delar samma värderingar. Även RF2 och RF3 diskuterar hur viktigt det är att man tar hänsyn till de lagar och regler som vi har i Sverige och RF2 visar speciellt hur viktigt det är för honom då Företag 2 till skillnad från de andra företagen är ett internationellt företag, och har därför mycket direktiv från det internationella huvudkontoret där jämställdhetsfrågan är viktig.

Ett annat sätt för företagen att arbeta med jämställdhet och få fler kvinnor till chefspositioner är att de enligt RF3 försöker uppmuntra kandidaterna att se sin egen potential. Han menar att om de under en intervju märker att en kvinnlig, eller manlig, kandidat inte är medveten om sin egen potential så kan de hjälpa dem att försöka förstå hur mycket de faktiskt kan, och uppmuntra dem att ta tjänster med ansvar som de tidigare inte trott att de hade kompetensen för att klara av. På liknande sätt nämner RF1 hur de på Företag 1 kan uppmuntra kandidater, oftast kvinnliga, som inte vågar ge löneanspråk som de förtjänar att kräva mer och förklara för dem att de kan stå på sig.

RF2 nämner även en viktig detalj när det gäller deras eget arbete och hur de kan påverka könsfördelningen av de sökande till chefspositioner. Han menar att det är viktigt att de ser över hur annonsen är utformad och ifrågasätter hur man har marknadsfört den tjänst som kandidaterna söker. De arbetar aktivt med att få sina annonser att attrahera båda könen och om de märker att könsfördelningen är ojämn är detta något som de som rekryterar kritiskt får se över när det gäller annonseringen.

5.2 Homosocialitet

5.2.1 Hinder för jämställdhet

Ett hinder för jämställdheten som de alla tre intervjuade företagen nämner är att många branscher är dominerade av ett specifikt kön. Detta kan påverka könsfördelningen bland de sökande till chefspositioner. RF1 talar om detta då han säger att män och kvinnor tenderar att söka sig till branscher som domineras av deras egna kön. Även RF3 nämner detta som ett problem och menar att även fast många idag inte efterfrågar ett specifikt kön till en chefsposition, händer det att vissa kunder säger att “nej men det håller inte med en tjej på den här befattningen”. RF2 menar att jämställdhetsarbetet gällande extern chefsrekrytering är mer eller mindre utmanande beroende på den aktuella branschen, då även de ser en viss efterfrågan och fördelning av sökande beroende på vilken bransch det är en tjänst skall tillsättas till.

Problemet med branscher som domineras av ett visst kön, i detta fall speciellt mansdominerade branscher, kan till viss del förklaras med Holgerssons (2003) teorier om homosocialitet och rekrytering av företagsledare. Som nämnt tidigare, visar hennes studie att kvinnor tenderar att inte bli aktuella i rekryteringsprocesser delvis på grund av hur rekryteringen i sig är utformad. Med koppling till en mansdominerad roll som chefspositionen är så kan detta förklaras med den homosocialitet som män visar. Att kunder som i RF3s exempel ovan hävdar att en kvinna inte skulle passa på en viss position kan förklaras med det faktum att män beskrivs som homosociala. På grund av att män dominerar på maktpositioner i organisationer och i samhället, identifierar sig män lättare med varandra och drar sig även till varandra. Detta leder då till att de könsstrukturer som finns i samhället inte förändras. Denna

homosocialitet kan även kopplas till den stereotypa bild av chefspositionen som idag existerar som både Holgersson (2003) och Acker (2006) lyfter i sina teorier, att chefspositionen är konstruerad efter en manlig norm och på så sätt blir inte kvinnor aktuella i rekryteringsprocessen. Detta bekräftas även av KC1 som upplever att de manliga idealen lever kvar i mansdominerade organisationer. Holgersson (2003) utvecklar detta genom att belysa hur internrekrytering ofta föredras vid rekrytering av chefer då vissa egenskaper skall matcha inte bara medarbetarnas personligheter utan också företaget i stort, där kvinnor ofta faller bort då de inte befinner sig i samma sociala nätverk. Eftersom branscher historiskt har dominerats av specifika kön, skapar det problem för rekryteringsbolagen att hitta den branschspecifika kompetensen. Både RF1 och RF3 talar om svårigheterna att hitta kvinnliga kandidater som har den erfarenhet som krävs för en chefsposition inom vad som kan betraktas som traditionellt mansdominerade branscher, till exempel IT- eller rör-industrin. Industrier som dessa har historiskt präglats av könsstrukturerna i samhället vilket har lett till en brist på kvinnor med den efterfrågade erfarenheten och kompetensen.

Även de kvinnliga tillsatta kandidaterna nämner mansdominerade branscher som ett hinder för att nå jämställdhet inom dessa organisationer. Både KC1 och KC2 menar å ena sidan att underrepresentationen av kvinnor i mansdominerade organisationer är ett hinder för jämställdhet i stort, men å andra sidan att det också skapar möjligheter för de få kvinnor som redan verkar inom den mansdominerade organisationen då de således blir mer utmärkande. Enligt KC1 handlar det om att tidigt få in fler kvinnor i organisationen för att på så sätt försöka neutralisera branscher som domineras av män. Här finns det således stora möjligheter för rekryteringsföretagen att utmana sina uppdragsgivare att bryta de traditionella mönstren och föreslå kandidater utanför andra branscher.

Castillas (2011) teori om hur sociala nätverk påverkar jämställdhet kan även den användas för att förklara varför färre kvinnor än män besitter chefspositioner idag. Castilla (2011) diskuterar effekten av socialt inflytande vid rekrytering och befordringar. Han menar att det sociala nätverk man tillhör påverkar hur och var man hamnar i sitt arbetsliv. Problemet här blir då att de som tillhör ens sociala nätverk ofta är lika en själv på många sätt, till exempel utbildningsmässigt, åldersstrukturer och kön. Effekten som uppstår till följd av detta blir då att lika anställer lika. Holgersson (2003) nämner hur internrekrytering föredras vid rekrytering av chefer och denna internrekrytering grundas då ofta på rekryterarens sociala nätverk. Detta är även något som rekryteringsföretagen belyser då både RF2 och RF3 berättar om hur de

använder *search* via till exempel LinkedIn för att hitta lämpliga kandidater till rekryteringsprocessen. Problemet med att använda LinkedIn i detta fall är att deras respektive sociala nätverk speglar deras sociala position och sammanhang såsom ålder och kön, vilket uppmuntrar tendensen att lika anställer lika. Enligt RF1 arbetar de inte med *search* på samma sätt. Istället för att aktivt söka upp kandidater via olika sociala nätverk, annonserar de ut majoriteten av sina tjänster där kandidaterna själva får söka till tjänsterna. Därmed elimineras risken att rekryterare omedvetet hittar kandidater som liknar dem själva. Trots detta menar RF1 att det ligger ett dilemma i att vissa kunder efterfrågar en viss typ av person, att kunder hoppas kunna ersätta en anställd med en anställd som är likadan.

Både KC1 och KC2 som själva blivit rekryterade via rekryteringsföretagen nämner vikten av en organiserad och strukturerad rekryteringsprocess som en viktig nyckel för att uppnå jämställdhet. De nämner även båda hur de har upplevt tendensen att lika anställer lika och att detta blir ett hinder för jämställdheten. KC1 säger till exempel att “vi vet ju det att lika väljer lika liksom, är det en 40-årig man som har en traditionell svensk bakgrund, så rekryterar han en likadan”. KC2 stödjer detta uttalande då hon pratar om de företagsledningarna hon har mött under sitt yrkessamma liv där dessa ledningar bestod av personer som var likadana, utseendemässigt och åldersmässigt. I och med att denna tendens finns, pratar de även om hur detta fortgår och KC2 nämner här risken som finns i en rekrytering när inte en strukturerad process används och att rekryteringen istället sker baserat på ens sociala nätverk, vilket stämmer överens med Castillas (2011) syn på hur de sociala nätverken upprätthåller bristen på jämställdhet på högre positioner.

Homosocialiteten som skapas inom organisationerna och det sociala nätverkets påverkan är även någonting som KC1 och KC2 nämner som orsaker till det så kallade glastakets existens. KC1 nämner konsekvenserna med glastakseffekten för kvinnor att nå högre positioner, bland annat att jämställdhetsarbetet som fungerar lägre ner på chefspositionerna inte genomsyras högre upp i organisationen vad gäller högre chefspositioner. Detta stämmer tämligen väl överens med de konsekvenser som Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) tycks se att det sker en löskoppling mellan det jämställdhetsarbete som företaget vill implementera i teorin och vad som faktiskt sker i praktiken vid rekryteringsprocesserna när man kommer högre upp i chefspositionerna. Detta leder till att könsstrukturerna som råder för högre chefspositioner återskapas och bibehålls. Både KC1 och KC2 menar också att normen för hur chefspositionen är utformad är även det en bidragande faktor till glastakets fortlevnad, det vill säga att den är

utformad enligt en manlig norm. Personliga värderingar kan också tänkas ha en avgörande roll här, då rekryterarens syn på dessa normer och värderingar således också kan påverka vem som i slutändan får jobbet. Det kan på så sätt bli en omedvetet subjektiv bedömning av kandidaterna. RF2 talar om vikten av att rekryterare alltid kommer att ha en subjektiv bedömning. Även RF3 pratar om detta och säger att han absolut tror att personliga åsikter och värderingar kan väga in under rekryteringsprocessen och att det troligtvis finns företag inom branscher som väljer att gå den enkla vägen genom att anställa personer som matchar den bild rekryteraren själv har av företaget och vad de behöver. Han fortsätter med att säga att vi alla har fördomar och det är viktigt att vara medveten om dessa och ständigt ifrågasätta sig själv för att motverka de effekter som dessa fördomar skulle kunna ge. Ett exempel där personliga värderingar kan väga in är under intervjuer med kandidaterna då rekryterarna på Företag 3 enligt RF3 har ett grundset av frågor men utöver dessa så ändras frågorna beroende på kandidat och hur konversationen flyter på. Det finns alltså både en medveten och en omedveten risk att man väljer att ställa olika frågor till, till exempel, en kvinna jämfört med vad man skulle ställa för typ av fråga till en man. Den diskussion som samtliga rekryterare nämner att de har då de ofta är fler än en person som är med under rekryteringsprocessen uppmuntras, då detta minskar risken för att män premieras i rekryteringsprocessen.

Även detta fenomen kan kopplas till Castillas (2011) teori om hur socialt inflytande påverkar rekryteringen av chefer. Socialt inflytande definieras som den process där en individs beteende och attityd påverkas av andra individers beteende och attityder i vissa sociala sammanhang, medvetet eller omedvetet. Därför är det viktigt att de som anställs till företaget delar företagets värderingar för ett fortsatt jämställdhetsarbete. RF2 berättar även om vikten av att kunderna delar samma värderingar i frågor som dessa för att ett samarbete skall inledas.

5.3 Manlighet och ledarskap

5.3.1 Hinder för jämställdhet

Ett hinder för jämställdhet vid chefsrekrytering är att det ofta är färre kvinnor än män som söker. Återkommande genom de tre intervjuerna med olika rekryteringsföretag är att de vid reflektion kring varför fördelningen av män och kvinnor som söker sig till chefspositioner är olika ger liknande svar. Att fler män än kvinnor söker chefspositioner förklarar till exempel

RF1 med att han ofta kan uppleva att män tenderar att tro mer om sig själva än vad en utomstående bedömare skulle gjort, och att kvinnor tenderar att tro mindre om sig själva. Detta är något som RF1 upplever sig kunna se i även andra led under processen, till exempel att kvinnor generellt har lägre löneanspråk än genomsnittslönen medan män tenderar att fråga efter mer. RF1 nämner även att denna försiktighet kan ses i sättet kvinnor och män väljer att beskriva sig själva. Han pratar om arv, uppfostran och hur vi har lärt oss att bete oss gentemot de olika könen och hur detta påverkar hur man ser på sig själv. Kvinnliga kandidater har berättat för honom att de genom uppväxten blivit kallade för "duktig flicka", medan män med liknande egenskaper blivit kallade för "en riktigt driven kille". RF3 däremot, upplever inte att det finns en påtaglig skillnad i löneanspråk mellan män och kvinnor men han upplever att könsfördelningen bland de sökande är ojämn. RF3 tror att skillnaden i fördelning kan bero på att vissa män kan ha en tro på en förmåga som de tror sig ha, medan kvinnor inte har en tro på en förmåga som de faktiskt har. Även RF2 nämner detta fenomen genom exemplet där män vid frågan "hur är din engelska?" mer generellt svarar "nej men de är flytande" medan kvinnor istället svarar "jo men de är bra". RF2 utvecklar detta med att säga att han har sett tendensen att män är tuffare på ett sätt medan kvinnor tenderar att nöja sig. Även RF2 är inne på samma spår som RF1 när det gäller arv och uppfostran då han ger detta som möjlig förklaring till varför kvinnor och män ser sig själva på olika sätt. Han tror att vårt arv och uppväxt påverkar hur vi har lärt oss att socialisera oss med varandra mellan könen.

Den bild som ses ovan beskriver skillnaderna mellan män och kvinnors beteende och sätt att presentera sig, men även hur denna bild påverkar hur de upplevs och fungerar i en rekrytering till en chefsposition. Detta talar Wahl (1996) om då hon beskriver kopplingen mellan manlighet och ledarskap och hur den traditionsenliga bilden av en ledare beskrivs utefter en manlig norm. Eftersom normen av en chef beskrivs som manlig så gör detta det svårare för kvinnor att få de erkännande som de förtjänar. Acker (2006) visar hur idealbilden av den anställde är en vit man som är totalt dedikerad till sitt arbete och inte behöver ta hänsyn till barn eller familj. Denna syn bekräftas av KC1 som säger att hon som kvinnlig chef i en mansdominerad bransch upplever att "i en mansdominerad organisation så lever ju de manliga idealen kvar". Acker (2006) menar att om en kvinna vill nå framgång inom karriären behöver denna bete sig som en man och att det råder maskulinitets-stereotypa arbetsmönster som kvinnor måste följa för att nå framgång i karriären. KC2 belyser problematiken med detta synsätt då hon säger att om hon som kvinna försöker ta plats så upplevs detta som negativt i förhållande till om en man betar sig på liknande sätt. Hon säger att "en kvinna som tar plats

blir ju istället obekvämt och en bitch, medan en man får pondus och vet vad han vill” och utvecklar detta genom att förklara att man som kvinna ofta får vara försiktig för att undvika att vara för “burdus” och att det är ofta mer förlåtande att vara en manlig chef. Hon beskriver hur hon upplever att hon som kvinna behöver hävda sig och vara bättre än män för att nå samma möjligheter. Även problematiken kring att idealbilden av en chef beskrivs som en man utan ansvar för familj tas upp av KC1 och KC2. KC1 upplever att i takt med att samhällsstrukturen förändras och ansvaret för familjen blir mer uppdelat mellan män och kvinnor, öppnar det upp för kvinnor att våga mer i arbetslivet. Ju fler samhällsroller som tidigare setts som dominerade av ett visst kön neutraliseras, desto mer kommer även yrkesrollerna att neutraliseras. Även KC2 ifrågasätter varför ansvaret för hemmet skulle påverka könsfördelningen på chefsnivå. Hon säger att om det är en bidragande faktor, borde fler kvinnor som är förbi småbarnsåren vara chefer och eftersom detta inte är fallet hos många företag så föreligger även andra skillnader och inte bara ansvaret för hemmet.

Att färre kvinnor söker sig till chefspositioner kan delvis även förklaras med hjälp av Schuh et al. (2014) teori om kvinnors maktmotivation. Teorin undersöker, som tidigare nämnt, maktmotivation som en bidragande orsak till varför kvinnor är underrepresenterade i ledarpositioner. Schuh et al. (2014) visar att kvinnor tenderar att visa lägre maktmotivation än män och att det är anledningen till att de inte når lika högt i karriären. KC1 bekräftar denna teori där hon menar att färre kvinnor än män är intresserade av en chefsroll av högre karaktär då det ställer krav på ett annat typ av ledarskap. Som intervjuerna visat är ofta fördelningen av kandidater som söker sig till chefspositioner ojämn, där färre kvinnor än män väljer att söka sig till dessa positioner. Detta kan ses som en effekt av lägre maktmotivation då kvinnorna enligt de intervjuade inte har samma tro på sig själva som männen. Både RF1, RF2 och KC1 nämner arv och uppfostran som en del i att kvinnor inte tar för sig till samma grad som män och att detta ligger till grund för hur vi förhåller oss till varandra mellan könen. Wahl (1996) talar om detta som en grund till att kvinnor blir underordnade män redan tidigt i livet. Att beskriva kvinnor som individer med sämre självförtroende, mindre maktmotivation eller att de nöjer sig, vilket de tre intervjupersonerna till viss del gör, gör att kvinnan i sin roll kan uppfattas som bristfällig. Detta kan då enligt Wahl (1996) leda till att den underordning som finns i dagens samhälle upprätthålls.

Ytterligare en aspekt som blir synlig här är att då enbart män intervjuades från de olika företagen, kan detta bli en fråga om huruvida de är medvetna om det verkliga problemet eller

ej. Som både Wahl (1996) och Acker (2006) nämner, finns risken att män inte inser att bristen på jämställdhet är ett problem, de inser inte sitt eget privilegium. Wahl (1996) menar att männens dominans på ledande poster har gjort att kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet inte längre är synlig. Trots att många påstår sig inse och arbeta med problemet, visar Wahl (1996) hur vissa manliga företagsledare förklarar kvinnors underrepresentation som en effekt av bland annat dåligt självförtroende. Denna föreställning visar enligt Wahl (1996) hur män inte ser de könsstrukturer som existerar i arbetslivet. Genomgående hos de tre intervjuade företagen var att de alla tre upplever att jämställdhet inte längre är ett problem, att det är ett omtalat och uppmärksammat ämne. De upplever att de själva och deras kunder är medvetna om bristen på jämställdhet och arbetar aktivt för att motarbeta detta. Detta stämmer överens med Wahls (1996) bild av att många män inte ser de könsstrukturer som finns, trots att samhället fortfarande lider av brist på jämställdhet. Även Acker (2006) nämner detta då hon diskuterar de privilegierades privilegium. Hon menar här att män inte förstår hur bra de faktiskt har det och ser således inte de problem som inte drabbar dem själva, vilket kan vara fallet för de tre intervjuade företagen. Kvinnliga företagsledare som fått reflektera över samma fenomen i Wahls (1996) studie förklarar istället kvinnors underrepresentation med att många män inte vill ha någon förändring, vilket stöds av den bild KC1 och KC2 återger när de beskriver tendensen att lika anställer lika och detta leder på så sätt till att läget är oförändrat. KC2 belyser även hur en del av de företagsledningarna som hon beskrivit, där personerna är mycket lika varandra på stora företag där man utåt sett påstått sig arbeta med jämställdhet men trots detta fortsätter dessa företagsledningarna att domineras av män. Obenägheten för förändring av könsstrukturer vad gäller högre chefspositioner kan även bekräftas av den bild KC2 återger när hon inte förstår varför kraften hos kvinnor som är förbi småbarnsåren och fotbollsträningarna inte tillvaratas mer.

6. Diskussion och förslag till vidare forskning

Följande avsnitt innefattar en diskussion som inledningsvis berör studiens resultat och vilka faktorer som kan ha haft en inverkan på resultatet. Därefter presenteras en metoddiskussion följt av en diskussion om förslag till vidare forskning. Slutligen diskuteras studiens relevans sett till ett större perspektiv.

Då studiens teoretiska referensram inte är applicerbar på rekryteringsföretagens generella beskrivningar av hur de arbetar med jämställdhet, beslutades att sammanfatta de intervjuades berättelser som en inledning på analyskapitlet för att kunna besvara studiens forskningsfrågor och syfte. Därefter analyserades de hinder som ligger till grund för jämställdhetsarbetet med hjälp av den teoretiska referensramen. På så sätt upplevdes det möjligt att besvara forskningsfrågorna genom att först sammanfatta hur de arbetar, för att därefter applicera studiens teoretiska referensram för att beskriva de hinder som blivit synliga under intervjuerna.

Då de intervjuer som genomförts från rekryteringsföretagens sida enbart utgjorts av män, ökar risken för de privilegierades privilegium, att problemet inte upplevs från de privilegierade, i detta fall männen. Fortsatt forskning uppmanas där både manliga och kvinnliga rekryteringschefer intervjuas och där både manliga och kvinnliga tillsatta chefer intervjuas. Motsvarande problematik återfinns kring att författarna till denna uppsats utgörs av två kvinnor, då detta kan tänkas påverka tolkningen av de svar som genererats. Den subjektiva bedömningen från författarnas sida kan därmed också påverka tolkningarna för det presenterade empirimaterialet och de tolkningar som presenterats i analyskapitlet.

Resultatet skildrar hur manliga rekryterare upplever att de arbetar med jämställdhet och hur kvinnliga tillsatta chefer upplevde processen. Eftersom kvinnliga rekryterare och manliga chefer inte har intervjuats kan detta påverka resultatet. Ett större urval av de intervjuade, både inom varje rekryteringsföretag och antalet rekryteringsföretag, skulle ge en mer generaliserbar bild för hur det ser ut i branschen och uppmanas för framtida forskning. Då samband kunde urskiljas genom upprepade svar från de tre intervjuade företagen, anses rekryteringsföretagens bild kunna appliceras i relation till de utvalda teorierna som berör ämnena homosocialitet och

manlighet och ledarskap. På grund av företagens tillgänglighet intervjuades två kvinnliga representanter, vilka kan generera kvinnliga perspektiv, men fler kvinnliga chefer uppmanas intervjuas för att få en mer generaliserbar bild då det återfanns både likheter och olikheter i de två intervjuades svar. Vidare uppmanas att analysera fler branscher, såväl mansdominerade, kvinnodominerade som könsneutrala, för att kunna dra vidare slutsatser.

Då denna uppsats beskriver rekryteringsprocessen och rekryteringsföretags jämställdhetsarbete vad gäller chefsrekrytering, hade det även kunnat vara intressant att studera utformningen av utannonserade chefstjänster, för att se om den enligt annonsen efterfrågade kandidaten och dess profilbeskrivning tilltalar ett visst kön och vad detta i så fall skulle kunna bero på.

Eftersom fokus i denna uppsats ligger på att analysera hur rekryteringsföretagen, som en utomstående part, arbetar med jämställdhet, uppmanas vidare forskning i form av studier av hur företag arbetar när de själva rekryter till chefspositioner och inte använder sig av ett rekryteringsföretag. Detta för att jämföra om skillnader kan urskiljas vad gäller jämställdhet. Förhoppningen är att, med hjälp av vidare forskning, kunna jämföra de för- och nackdelar som finns med att använda sig av ett rekryteringsföretag. Det kan också visa om det finns skillnader i hur aktivt man väljer att arbeta med jämställdhet och på så sätt påvisa den faktiska effekt som rekryteringsföretagen upplever sig ha på sina kunders jämställdhetsarbete och syn på detta.

Utöver ovan nämnda förslag, uppmanas även vidare forskning där jämställdhetsarbete för chefsrekrytering på koncernnivå studeras, eftersom denna studie visar att jämställdhetsarbetet upplevs existera på ingångs- och mellanchefsnivå men inte högre upp i chefspositionerna.

Studien visar att bristen på jämställdhet är påtaglig för uppsatsens fokusområde, likväl som de intervjuade menar att denna brist är någonting som genomsyrar samhället och därav ser förhållandena på arbetsplatsen ut som de gör idag. Bristen på jämställdhet är således en fråga som kan tänkas vara högst aktuell, och behöver analyseras, i ett större sammanhang för att kunna motarbeta dess konsekvenser även utanför det valda fokusområdet.

7. Slutsats

I detta kapitel sammanfattas studiens resultat utefter dess frågeställningar "Hur arbetar rekryteringsföretag med jämställdhet vid chefsrekrytering och vilka hinder kan finnas för att uppnå jämställdhet?" och "Hur upplevs rekryteringsprocessen och detta jämställdhetsarbete från den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv?" genom tre huvudkategorier där även slutsatser presenteras i punktform. Först sammanfattas de hinder som samtliga respondenter upplevs finnas för jämställdhetsarbetet. Sedan sammanfattas hur rekryteringsföretagen arbetar med dessa hinder. Till sist sammanfattas hur rekryteringsprocessen och jämställdhetsarbetet upplevdes från den tillsatta kvinnliga kandidatens perspektiv.

De hinder som återfanns i intervjuerna med rekryterarna och de tillsatta kvinnliga cheferna kan sammanfattas enligt följande:

- ❖ Branscher dominerade av ett specifikt kön kan göra att könsfördelningen bland antal sökande är ojämn och färre av det underrepresenterade könet väljer att söka den chefspositionen. Konsekvenserna av historiskt mansdominerade branscher kan bli att färre kvinnor besitter den branschspecifika kompetens och erfarenhet som efterfrågas och som utgör urvalsgrunden för rekryteringen.
- ❖ Personliga åsikter och värderingar kan väga in under processens gång och rekryteraren kan här välja att gå den enkla vägen där de inte ifrågasätter egna åsikter utan går efter den idealbilden och normen av en chef som hen har.
- ❖ Kvinnor tenderar att visa större försiktighet än män. Kvinnornas försiktighet upplevs vara synlig i bland annat könsfördelningen bland de sökande, löneanspråk och hur de kvinnliga kandidaterna framhäver sig själva i förhållande till sin manliga kandidat.
- ❖ Det finns olika föreställningar av vad som, av samhället, anses vara ett lämpligt beteende hos en manlig respektive en kvinnlig chef. Studien visar att de intervjuade kvinnliga representanterna upplever att de behöver tänka mer på hur de framställer sig själva, att de behöver vara bättre än, och att det är mer förlåtande att vara, en manlig chef.

Ovanstående punkter är för samtliga intervjuade påtagliga hinder som aktivt behöver arbetas med för att öka jämställdheten på chefspositioner. Rekryteringsföretagen arbetar med detta genom att:

- ❖ Ifrågasätta och utmana sina kunder där de märker att kunderna visar tendenser till ett homosocialt beteende.
- ❖ Ifrågasätta sig själva, och diskutera tillsammans med kollegor, där de märker att egna åsikter och värderingar väger in vid bedömning av kandidater, då den subjektiva bedömningen alltid kommer att vara central vid varje bedömning. Bedömningen av kandidater kan, omedvetet eller medvetet, återspegla en bild där kopplingen dras mellan manlighet och ledarskap vid chefsrekrytering.
- ❖ Försöka bredda sina vyer och se bortom sitt eget sociala nätverk, för att minska risken att rekrytera någon som är lik sig själv eller som den tidigare anställde. Således minskar även risken för att både bibehålla och återskapa bristen på jämställdhet inom organisationer.
- ❖ Uppmuntra kandidater att se sin fulla potential för att bland annat motverka att kvinnliga kandidater ser sig som sämre eller tar för sig mindre än likvärdiga manliga kandidater.

Det ovannämnda jämställdhetsarbetet som beskrivs bedrivs av samtliga rekryteringsföretag upplevdes ur de kvinnliga tillsatta kandidaternas perspektiv enligt följande:

- ❖ Att jämställdheten togs i beaktning då de båda upplevde att det var fördelaktigt att som kvinna kandidera till en mansdominerad roll, då de stod ut mer i mängden.
- ❖ Att jämställdheten inte upplevdes som ett problem för deras egna rekryteringsprocesser då både män och kvinnor upplevdes vara representerade.
- ❖ Att jämställdhet upplevdes vara någonting som aktivt arbetas med vad gäller lägre chefspositioner. Däremot för de högre chefspositionerna, såsom på koncernnivå, upplevdes det finnas stora svårigheter för kvinnor att klättra högre upp i chefspositionerna där glastakseffekten upplevdes som påtaglig. Detta förklarades bland annat bero på att det sker en löskoppling mellan det jämställdhetsarbete som sägs ske och vad som faktiskt sker, homosocialt beteende inom internrekrytering och bristen på kvinnor inom mansdominerade branscher och organisationer.

8. Referenslista

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*. Vol 20, Nr 4, s. 441–464.

Bemanningsföretagen. (2017). Fakta om branschen.

https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/fakta

(Hämtad 2017-03-28)

Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Liber.

Castilla, E. J. (2011). Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality. *American Sociological Review*. 76(5) s. 667–694.

Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2008). Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the “Women to the Top” Programme. *Gender, Work and Organization*. Vol 15. Nr 2.

Hedman, E. (2016). Vad är skillnaden mellan rekrytering och bemanning?

<http://blogg.randstad.se/vad-ar-skillnaden-mellan-rekrytering-och-bemanning>

(Hämtad 2017-05-20)

Holgerson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare, En studie i homosocialitet*. (Doktorsavhandling för Ekonomie doktorexamen framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm) Stockholm: EFI Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. Tillgänglig: <https://ex.hhs.se/dissertations/221244-FULLTEXT01.pdf>

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, Vol. 1, Nr 3 s. 15-31.

Nationalencyklopedin. (u.å.). Jämställdhet.

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/jämställdhet#arbetsmarknad> (Hämtad 2017-04-20)

SACO. (u.å.). Öka kvinnors närvaro på arbetsmarknaden.

<http://www.saco.se/vara-fragor/lon-och-livslon/lonegapet-mellan-man-och-kvinnor-ska-forsvinna/> (Hämtad 2017-03-07)

SCB. (2015). Andel kvinnor och män i chefspositioner.

<http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/> (Hämtad 2017-03-28)

SCB. (2016b). Befolkningen 15–74 år (AKU) efter arbetskraftstillhörighet, kön, civilstånd, med/utan barn, tabellinnehåll och år.

http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AM0401_AM0401Q/N_AKUBefolkningJmfAr/table/tableViewLayout1/?rxid=7ce629c4-c39a-4332-b312-a3b23dabc7c5 (Hämtad 2017-04-10)

SCB. (2012). På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet 2014.

http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0201_2013B14_BR_X10BR1401.pdf (Hämtad 2017-03-28)

SCB. (2016a). Var fjärde i Sverige är högutbildad.

<http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/befolkningens-utbildning/> (Hämtad 2017-03-28)

Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. & Van Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *J Bus Ethics*. Vol 120, s. 363–379.

SOU 2004:43. Den könsuppdelade arbetsmarknaden.

<http://www.regeringen.se/contentassets/533a8d5e46bf409cb3c0e7710e85c141/den-konsuppdelade-arbetsmarknaden-a-2004> (Hämtad 2017-04-10)

Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. Vol. 17, Nr 1, s. 15–29.

World Economic Forum. (2016). Global Gender Gap Report 2016.

<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/economies/#economy=SWE>

(Hämtad 2017-04-10)