



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

## Krossa Glastaket

- En studie om hur förutsättningar för kvinnliga ledare skapas

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation, Ekonomistyrning  
VT 2018

Kandidatuppsats  
Matilda Hellqvist 941113-7947  
Cajsa Holm 950330-5105  
Handledare: Nanna Gillberg

# Sammanfattning

---

**Författare:** Matilda Hellqvist och Cajsa Holm

**Handledare:** Nanna Gillberg

**Titel:** Krossa glastaket – En studie om hur förutsättningar för kvinnliga ledare skapas

**Bakgrund och problemdiskussion:** Jämställdhet handlar om kvinnors och mäns lika rätt till att vara aktiva medborgare i samhället, vara delaktiga i beslut och ha möjligheter till utveckling inom arbetslivet. Sverige har idag kommit långt med sitt jämställdhetsarbete, trots detta har arbetslivet en väg kvar till jämställda styrelser. Rapporten *Börsens dolda makt* visar på att det i genomsnitt sitter 13 % kvinnor i börsbolagens valberedningar till styrelserna och att denna siffra inte har ökat på sex år. Enligt studier visar kvinnor samma vilja som män till att avancera inom ett företag. Dock finns en osynlig barriär, ett *glastak*, för kvinnor i de flesta företag som hindrar dem från att avancera högre.

**Syfte och frågeställning:** Syftet med studien avser att undersöka om företagskultur kan skapa förutsättningar för jämställdhet i ett rekryterings- och bemanningsbolag och på vilket sätt företagskultur kan påverka att kvinnor avancerar till ledande positioner. Detta mynnar ut till mer detaljerade frågeställningar:

*På vilket sätt påverkas de anställdas beteende av det klimat som företagskulturen har skapat?*

*På vilket sätt påverkar företagskultur som styrmedel bolagets jämställdhet?*

*På vilket sätt påverkar bolagets struktur kvinnors möjlighet till att avancera?*

**Metod:** Studien använder sig av en kvalitativ metod och utgår från ett fallföretag. Insamling av studiens empiriska data har skett genom djupgående semistrukturerade intervjuer samt en observation på fallföretaget. Detta har sedan analyserats för att undersöka om bolagets företagskultur medverkar eller motverkar dess jämställdhet. Vidare har åtgärder vidtagits för att skapa trovärdighet. Dessutom är etiken en viktig aspekt, då det är av stor vikt att intervjuobjekten inte påverkas negativt av studien.

**Slutsats:** Studien tyder på att det finns flera faktorer som påverkar kvinnors möjlighet att avancera. Dessa har delats in i tre förutsättningar. Första förutsättningen är det interna klimatet inom bolaget som syftar på hur företagskulturens informella värderingar påverkar de anställdas beteenden. Den andra förutsättningen är att företagskultur som styrmedel

medverkar till organisationens jämställdhet. Främst då studien tyder på att värderingarna genomsyrar hela bolaget och rekryteringsprocesser. Den sista förutsättningen är de strukturer som bland annat visar hur företagskulturen tar form i praktiken. Dessa är bolagets ledartäta organisation som minskar de maktstrukturer som finns och intern chefsrekrytering som tolkas bidra till att kvinnor har större möjlighet att avancera inom bolaget. De tre förutsättningarna tyder på att bolagets *glastak* har kunnat krossas på en hög hierarkisk nivå.

**Nyckelord:** *Jämställdhet, Kvinnliga ledare, Företagskultur, Styrning, Rekryterings- och bemanningsbolag, Värderingar, Maktstrukturer, Föreställningar, Glastak*

## Abstract

---

The purpose of this paper is to investigate if organizational culture can create prerequisite for gender equality in a recruitment and staffing agency and in which way organizational culture can affect women to advance to leading positions. The study is based on a qualitative method. To collect the empirical data, 12 interviews of both men and women in different positions in a case company was done. By analyzing the results from the interviews with theory, based on the connection between organizational culture and gender equality, the study shows that there are three prerequisites, which can affect women's possibilities to advance to higher positions. The conclusion is a compilation of these three prerequisites. The first prerequisite is the corporate climate, which has affected the employee's way of acting. The other prerequisite is how cultural management control seems to affect the agency in a positive way. The last prerequisite is how the organizational culture takes place in practice and how it shows in the agency's structure. The study shows that the case company has many leaders, which has decreased the power structures. Additionally, they use internal recruitment when recruiting leaders, which seems to affect women's possibilities to advance to higher positions. These prerequisites seems to have broken the organization's glass ceiling on a high level.

**Keywords:** *Gender equality, Women leaders, Organizational culture, Management control, Recruiting- and staffing agency, Power structures, Stereotypes, Glass ceiling*

## Förord

---

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till fallföretaget och alla respondenter som har deltagit i studien, utan er hade denna undersökning inte varit genomförbar. Vi vill även tacka för det enorma stöd som vår handledare Nanna Gillberg har gett oss. Din kunskap och feedback har fört oss i rätt riktning och förhöjt studiens kvalitet.

*Matilda Hellqvist och Cajsa Holm*

*Göteborg 1/6 2018*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Beskrivning av studiens fallföretag.....	4
<b>2. Metod.....</b>	<b>5</b>
2.1 Val av metod.....	6
2.1.1 Avgränsningar.....	7
2.1.2 Utmaning med studien.....	7
2.2 Val av organisation.....	8
2.3 Val av intervjuobjekt.....	8
2.4 Tillvägagångssätt.....	9
2.4.1 Bearbetning av material.....	11
2.5 Trovärdighet.....	11
2.6 Etik.....	12
<b>3. Teori.....</b>	<b>13</b>
3.1 Jämställdhet.....	13
3.1.1 Genus.....	13
3.1.2 Homosocialitet och maktstrukturer.....	14
3.1.3 Strukturella positioner.....	15
3.2 Företagskultur.....	16
3.2.1 Företagskultur som styrmedel.....	16
3.2.2 Värderingar - en del av styrmedlet.....	17
3.2.3 Kritisk synvinkel på företagskultur som styrmedel.....	18
<b>4. Empiri.....</b>	<b>19</b>
4.1 Jämställdhet.....	19
4.1.1 Implementering av jämställdhet.....	19
4.1.2 Jämställdhet i den dagliga verksamheten.....	20
4.1.3 Föreställningar.....	21
4.1.4 Föreställningar om branschen.....	21
4.1.5 Maktstrukturer.....	23
4.2 Företagskultur.....	25
4.2.1 Implementering av företagskultur.....	25
4.2.2 Företagskultur i den dagliga verksamheten.....	26
4.2.3 Värderingar.....	27
4.2.4 Implementering av värderingar.....	28
4.2.5 De anställdas möjlighet till att avancera.....	29
<b>5. Analys.....</b>	<b>31</b>
5.1 Genus och företagskultur.....	31

5.1.1 Branschens påverkan på bolagets jämställdhet.....	31
5.1.2 Det interna klimatets påverkan på jämställdhet.....	32
5.2 Företagskultur som styrmedel .....	34
5.2.1 Värderingars påverkan på jämställdhet .....	34
5.2.2 Värdestyrd rekryterings påverkan på jämställdhet .....	36
5.3 Strukturella positioner och maktstrukturer.....	37
5.3.1 Positioners påverkan på kvinnors möjlighet till att avancera.....	37
5.3.2 Maktstrukturers påverkan på kvinnors möjlighet till att avancera .....	38
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>40</b>
6.1 Förslag till vidare forskning .....	42
<b>Referenser .....</b>	<b>43</b>
<b>BILAGA 1</b>	

# 1. Inledning

---

*The glass ceiling is not simply a barrier for an individual, based on the person's inability to handle a higher-level job; it applies to women as a group who are kept from advancing higher because they are women.* (Morrison, White & Van Velsor, 1987, s.124)

## 1.1 Bakgrund

Jämställdhet handlar om mäns och kvinnors lika rätt att vara aktiva medborgare i samhället, vara delaktiga i beslut och ha möjligheter till utveckling inom arbetslivet. Män och kvinnor ska ha rätt till samma villkor för utbildning och att vara ekonomiskt oberoende, dessutom ska de ha samma ansvar för hemmet. Genom att implementera ett jämställdhetsperspektiv i alla samhällets områden, framförallt där beslut fattas och resurser fördelas, skapas förutsättningar för att jämställda rättigheter ska uppnås (SCB, 2014).

Kampen om jämställdhet har rötter långt tillbaka i tiden och mellan 1850- och 1860-talet startade de första kvinnorörelserna i USA, som sedan tog sig till Europa och Sverige. Det har länge funnits en kamp för lika rättigheter mellan män och kvinnor i politiska och juridiska sammanhang. Vidare har det genomförts protester mot kvinnlig diskriminering samt ojämna maktförhållanden på arbetsplatser (Nationalencyklopedin, 2018). Först 1979 antog Sverige sin första jämställdhetslag som riktade sig till arbetsmarknaden och ämnade ta bort diskriminering på grund av kön. Lagen har idag ersatts av diskrimineringslagen och har vidgats till fler samhällsområden och diskrimineringsgrunder. Idag finns även Jämställdhetsmyndigheten som inrättades i januari 2018 och som verkar för att samordna arbetet med jämställdhet. Jämfört med många andra länder har Sverige kommit långt med jämställdhetsarbetet. Trots att många framsteg har gjorts, kvarstår skillnader i mäns och kvinnors skyldigheter, rättigheter och möjligheter (Nationalencyklopedin, 2018). Lipman-Blumen (1976) menar att traditionellt får kvinnor sin sociala roll genom relationer med män om det så är en bror, far eller man. För att öka sin sociala status är kvinnor därmed beroende av män, vare sig det är i arbetslivet eller privatlivet (Lipman-Blumen, 1976). Vissa traditionella mönster av att kvinnor sköter hushållet och att män försörjer familjen, finns till viss del fortfarande kvar. Kvinnor spenderade 3,5 timmar per dygn på obetalt arbete under 2010, medan motsvarande siffra för män var 2,5 timmar (SCB, 2014).



## 1.2 Problemdiskussion

I början av 2016 rapporterade SVD Näringsliv att rekordmånga kvinnor väljs in till styrelser, vilket beskrevs som ett framsteg i jämställdhetsarbetet (Johansson, 2016). Dock visar rapporten *Börsens dolda makthavare* från mars 2018 att arbetslivet är långt ifrån jämställt. Rapporten kartlägger jämställdheten i valberedningarna för börsnoterade styrelser och belyser att färre kvinnor än män väljs in till styrelser. En förklaring till detta kan vara att valberedningar ofta utgörs av enbart män, de består i genomsnitt av 13 % kvinnor. Denna procentsats har inte ökat på sex år och anses vara låg för ett land med höga mål inom jämställdhet som Sverige. Valberedningar är avgörande för vilka som sedan väljs in i bolagsstyrelser och människor tenderar att välja ut likasinnade (Allbright, 2018). Då få kvinnor sitter i valberedningar skapas sämre förutsättningar för jämställda styrelser. Det kan därför vara intressant att undersöka hur företag i Sverige skapar förutsättningar för kvinnliga ledare.

Kvinnors möjlighet att avancera inom ett bolag kan påverkas av en mängd olika faktorer. En faktor kan vara att det existerar föreställningar om män och kvinnor som ofta grundar sig i den kultur som samhället har (West, C & Zimmerman, D, 1987). Detta kan även relateras till företag och den kultur som återfinns inom en organisation. En stark företagskultur kan användas som ett styrmedel inom ett företag och innebär att medarbetarna delar samma normer, traditioner och beteendesätt (Merchant & Van der Stede, 2012). I en grupp där alla är relativt likasinnade förväntas gruppens medlemmar också ha liknande åsikter, vilket underlättar för snabba beslutstaganden. Människor har även en tendens att identifiera kompetens i likasinnade personer. En person i ledande befattning kan undermedvetet anse att en person med samma kön, från samma universitet och med samma intressen, besitter mer kompetens än personer som inte har dessa kvalifikationer. Ett exempel på att kompetens identifieras i likasinnade personer är att det vanligaste namnet på personer som besitter ledande positioner i det svenska arbetslivet idag är Anders, både inom ledningsgrupper, styrelser och valberedningar. Det är som ett näringskretslopp där Anders rekryterar Anders, som rekryterar Anders. Först på 11:e plats kommer det första kvinnonamnet Anna, som delar platsen med Maria och Stefan (Allbright, 2013). Rekrytering är en process för att hitta den bäst lämpade medarbetaren för en specifik position, föreställningar tenderar dock att påverka rekryteringsprocessen (Acker 2006). En vanlig föreställning som finns inom arbetslivet är att kvinnor inte har den kompetens som krävs för att besitta ledande positioner (Allbright, 2018).

Morrison, White och Van Velsor (1987) var de första som myntade begreppet *glastak* för att förklara kvinnors begränsningar att avancera till de ledande positionerna. De menar att det kan finnas ett glastak, en osynlig barriär, som håller kvar kvinnor på en viss nivå inom företag. Dessa barriärer måste krossas för att kunna öka kvinnors möjlighet att nå högre positioner. Trots att det finns mer verktyg än någonsin för att krossa glastaken, fastnar kvinnor under det. Morrison, White och Van Velsors (1987) studie redovisar hur kvinnor på mellanchefsnivå ser begränsningar i hur mycket högre de kan nå karriärmässigt. Tidigare studier visar på att samma procentsats kvinnor som män kan tänka sig att inneha en ledande position (Allbright, 2018). Det finns dock ett problem med att kvinnor i flera branscher inte vågar ta de osäkra risker som skapar förutsättningarna för att krossa glastak (Ohlsson, 2017). Beteenden som till exempel strävan efter att avancera kan ses som en funktion av att vara i en viss position, snarare än att vara en man eller kvinna (Kanter, 1975). Ohlsson (2017) menar att med tanke på att kvinnor har haft bättre betyg än män i flera decennier nu, borde det redan ha avspeglats sig i plånboken och på chefspositionerna. Även faktorer som avgiftsfria universitet och valfria yrkesval borde idag ha tagit oss längre och krossat fler glastak. Då företagskultur beskrivs som en faktor som påverkar de anställdas beteende kan det vara intressant att undersöka om företagskulturen har någon påverkan på att krossa glastaket, vilket påvisar att studiens frågeställning är relevant. Förhoppningen är att studien ska kunna vara ett betydelsefullt komplement till diskussionen om jämställdhet och kvinnors möjlighet att avancera till högre positioner (Lind, 2014).

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka om företagskultur kan skapa förutsättningar för jämställdhet i ett rekryterings- och bemanningsbolag och på vilket sätt företagskultur i så fall kan påverka att kvinnor avancerar till ledande positioner.

Syftet mynnar ut i följande frågeställning:

- Vilka förutsättningar skapar ett rekryterings- och bemanningsbolags företagskultur för kvinnliga ledare?

För att besvara frågeställningen utformades mer detaljerade frågor som ämnar ge en djupare förståelse för problematiseringen:

- På vilket sätt påverkas de anställdas beteende av det klimat som företagskulturen har skapat?
- På vilket sätt påverkar företagskultur som styrmedel bolagets jämställdhet?
- På vilket sätt påverkar bolagets struktur kvinnors möjlighet till att avancera?

### 1.4 Beskrivning av studiens fallföretag

Ulla Murman startade Stockholms Stenografservice 1953, vilket var ett företag som utförde skrivtjänster åt kunder. Ulla kom på affärsidén när hon tillsammans med andra kvinnor var hemma med sina barn och kände ett behov av att göra något, inte bara ta hand om barnen och fika hela dagarna. Genom att sätta fast skrivmaskiner bak på sina cyklar kunde de åka runt och hjälpa företag med att exempelvis skriva ut protokoll (ManpowerGroup, 2018). De turades sedan om att vara hemma med barnen. Detta blev starten för bemanningsbranschen och under 1970-talet startades företaget Teamwork, vilket var ett av de första företagen som diskuterade värderingar och företagskultur. Värdegrunden bygger på grundaren och den ensamstående mamman Ulla Murmans värderingar. Idag är Teamwork en del av bolaget ManpowerGroup och har blivit ett miljardföretag.

ManpowerGroup beskriver sig själva som ett värderingsstyrt bolag som belyser människans förmåga, samt kraften i kunskap och innovation. ManpowerGroups tre värdeord är *People, Knowledge och Innovation*. Deras arbete med hållbarhet och affärsetik har lett till att de idag är ett av världens mest hållbara och etiska bolag enligt utmärkelser de har blivit tilldelade. De

finns på drygt 50 orter i Sverige och har totalt 12 000 anställda inom koncernen, därmed är det Sveriges största rekryterings- och bemanningsbolag (ManpowerGroup, 2018).

Rekryterings-och bemanningsbranschen är viktig när det gäller att skapa förutsättningar för jämställdhet i hela arbetslivet. Då rekryterings-och bemanningsföretag väljer ut vilka kandidater som anses vara mest passande för deras kunder, kan de påverka vilka aspekter som är viktiga när de väljer ut kandidater. Detta betyder att de har inflytande över sina kunders fördelning av kvinnor och män. Då ManpowerGroup påverkar arbetslivet och uttalar att de arbetar aktivt med jämställdhet anser studiens författare att de är ett lämpligt fallföretag. Jämställdheten i arbetslivet utvecklas i rätt riktning och ManpowerGroup uttrycker att de har ett ansvar för den utvecklingen, dels som bolag, men även som en av Sveriges största arbetsgivare. De ämnar bidra till ett mer jämställt samhälle genom bland annat *07 Steps to Conscious Inclusion - A Practical Guide to Accelerating More Women Into Leadership*. Detta är en praktisk guide för att aktivt arbeta för att öka antalet kvinnliga ledare och förhoppningen är att kunna påverka andra företag att bidra till en positiv samhällsutveckling (ManpowerGroup, 2018).

## 2. Metod

---

*I metodkapitlet presenteras studiens metodiska perspektiv. Nedan återfinns en beskrivning och motivering av det metodiska förhållningssättet samt vilka avgränsningar som har gjorts och vad studien har för utmaningar. Därefter presenteras hur val av organisation och intervjuobjekt har gått till. För att ge en förståelse för hur arbetet har sett ut beskrivs studiens tillvägagångssätt och hur materialet har bearbetats. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet och vilka etiska forskningsaspekter som berörs.*

### 2.1 Val av metod

Syftet med denna studie är att analysera vilka förutsättningar företagskultur skapar för kvinnliga ledare. Då studien ämnar undersöka och tolka de anställdas uppfattningar och åsikter på ett fallföretag är det vetenskapliga förhållningssättet hermeneutik. Hermeneutik betyder tolkningslära (Patel & Davidsson, 2011) och författarna utgår utifrån sina egna tolkningar för att kunna förstå det studerade problemet. Kvalitativ forskningsmetod användes då författarna ansåg att det lämpade det givna syftet. En kvalitativ studie skapar en flerdimensionerad beskrivning av det studerade fenomenet och ger en djupare förståelse för attityder och handlingar (Lind, 2014).

Då en teoretisk referensram skapades innan det empiriska materialet samlades in och därefter reviderades för att besvara studiens frågeställning användes en abduktiv ansats. Denna forskningsansats är en kombination av en deduktivt och induktivt ansats. Fördelen med ett abduktivt arbetssätt är att författarna inte blir låsta i lika hög grad som vid deduktiv eller induktiv ansats (Patel & Davidsson, 2011). Dataunderlagets omfattning består av både primärdata i form av intervjuer och observationer, men också sekundärdata som bakgrundsinformation om fallföretaget (Lind, 2014). Då studien undersöker ett tämligen komplext fenomen skapade datainsamling från olika källor en bred grund för författarna, vilket bidrog till att relevanta resonemang kunde uppnås i analysen.

### 2.1.1 Avgränsningar

En avgränsning som studien har tagit hänsyn till är att den enbart avser rekryterings-och bemanningsbranschen, vilket bidrar till att studiens resultat inte kan tillämpas på alla branscher. Vidare utgår studien från ett fallföretag och undersöker inte hur jämställdheten, företagskulturen och förutsättningarna ser ut inom andra företag som verkar inom samma bransch. Genom att använda ett fallföretag, istället för flera var förhoppningen att bidra med en djupare förståelse för den givna frågeställningen. Därmed finns det begränsningar med att generalisera studiens resultat på andra bolag och situationer (Brinkmann & Bell, 2017).

Fallföretaget är globala, dock studeras endast deras verksamhet i Sverige. Vidare har enbart anställda från två av bolagets fyra dotterbolag, Experis och Manpower, samt ledare inom ManpowerGroup intervjuats och observerats. Bolaget arbetar mot tydliga mål och författarna uppfattar att bolaget delvis är resultatstyrt. Dock fokuserar undersökningen endast på bolagets företagskultur och hur den påverkar medarbetarna, då den kulturinriktade styrning är relevant för studiens syfte.

### 2.1.2 Utmaning med studien

Enligt Brinkmann och Bell (2017) finns en förståelse för att anställdas värderingar kan påverkas av ett företags kultur. Det är dock väsentligt för studien att intervjuobjekten svarar ärligt och inte känner sig tvingade att besvara frågor i linje med bolagets uttalade strategi. Det är även viktigt att inte låta författarnas egna värderingar och tolkningar påverka intervjuobjekten. Därför undveks förklaringar och tolkningar av begrepp vid intervjutillfällena. Dock är det svårt att undvika att det insamlade materialet analyseras utifrån författarnas sociala tolkningar (Alvesson, 2003).

En annan utmaning med studien var att få tillgång till skriftlig information som mer ingående visar bolagets strategier. Detta då fallföretaget har vissa policys och riktlinjer som är sekretessbelagda. Genom djupgående intervjuer och tillgång till annat material som har publicerats på bolagets hemsida ansåg författarna att informationen var tillräcklig och att utmaningen löstes.

## 2.2 Val av organisation

Valet av organisationen var målinriktat. Då studiens syfte var att undersöka vilka förutsättningar ett bolags företagskultur skapar för kvinnliga ledare, ansåg författarna att det var lämpligt att undersöka en organisation som aktivt uttalar att de arbetar med jämställdhet. Ett exempel på en kvinnlig ledare som har lyckats avancera inom bolaget är dotterbolaget Manpowers operativa chef som vann priset ”Årets chef” i början av 2018. Dessutom har ManpowerGroup blivit utsedda till ett av världens mest etiska bolag enligt Ethisphere’s Institute World’s lista under de senaste sju åren.

Då ManpowerGroup verkar i rekryterings- och bemanningsbranschen, har de ett inflytande på hur jämställdhet ser ut i samhället och hos deras kunder. Vidare kommunicerar de ut en stark företagskultur som används som styrmedel (Manpowergroup, 2018). Därmed bedömde författarna att ManpowerGroup, deras kulturinriktade styrning och arbete med jämställdhet, var ett passande studieobjekt.

## 2.3 Val av intervjuobjekt

I denna studie användes ett strategiskt urval och därmed var valet av intervjuobjekten målinriktat (Bryman & Bell, 2017). I studien intervjuades män och kvinnor på olika positioner inom det valda fallföretaget. Detta ansågs skapa en bredare bild av organisationens olika hierarkier och därmed bidra till att studien blev mer tillförlitlig. Personerna som valdes ut har insikter i det studien ämnar att undersöka och kunde ge en bild av deras uppfattning av rådande förhållanden i bolaget. Urvalsstorleken på 12 personer ansågs uppnå en urvalsmättnad. Vidare fanns det en förståelse för att det empiriska materialet som samlades in via intervjuer var påverkade av den sociala scenen, intervjuobjektens individuella bakgrund och vilket språk som användes under intervjun (Alvesson, 2003). För att skydda de medverkandes personliga integritet används pseudonymer och deras roller har generaliserats. Vidare redovisar nedanstående tabell ungefär hur många år varje person har arbetat inom bolaget. Då de anställdas åsikter kan ha påverkats av deras tid på bolaget, kan denna information vara värdefull i analysen.

<b>Pseudonym</b>	<b>Roll</b>	<b>År på Manpower</b>
<b>Agnes</b>	Medarbetare	<10
<b>Nina</b>	Medarbetare	<10
<b>Louise</b>	Medarbetare	>10
<b>Jesper</b>	Medarbetare	>10
<b>Kurt</b>	Medarbetare	>10
<b>Måns</b>	Medarbetare	<10
<b>Lisa</b>	Medarbetare	>10
<b>Karin</b>	Ledare	>10
<b>Johanna</b>	Ledare	<10
<b>Jessica</b>	Ledare	>10
<b>Rita</b>	Ledare	>10
<b>Carl</b>	Ledare	>10

Utöver intervjuer kan även observationer ge en mångfasetterad kvalitativ bild av frågeställningen (Lind, 2014). Observationer är användbara som ett komplement till information som har samlats in genom andra tekniker. Genom att studera beteende i intervjuobjektens naturliga sammanhang, skapas en direkt bild av organisationens sociala episoder. Observationer är inte beroende av att individer har en tydlig minnesbild av en situation eller plats, vilket intervjuer är (Patel & Davidson 2011).

## 2.4 Tillvägagångssätt

Det valda fallföretaget kontaktades och studiens syfte kommunicerades ut till en av ledarna i Västra regionen som sedan blev kontaktpersonen för bolaget. En person i koncernledningen fick även godkänna att studien fick genomföras. Innan intervjuerna inleddes spenderades en hel arbetsdag på bolagets kontor i Göteborg för att observera den dagliga verksamheten. Observationen används som ett tillägg till intervjuerna, vilket bidrog till att författarna ansåg



att en ostrukturerad observationsform passade bäst för studien. Detta då syftet med observationerna var att hämta så mycket information som möjligt kring problemområdet. Observatörerna var *kända* på kontoret, vilket betyder att de anställda kände till att de var där och observerade. Då observatörerna var kända och de anställda gav samtycke till att bli observerade uppstod inga etiska problem för de anställdas personliga integritet (Patel & Davidsson, 2011). En nackdel som detta förhållningssätt kan medföra är att de anställda är medvetna om att de blir observerade och därmed beter sig som de tror att bolaget vill att de ska bete sig. Observationen skedde under möten, som en av ledarna i fallföretaget hade med andra medarbetare, samt i korridorerna, i lunchrummet och i receptionen. Därefter genomfördes intervjuerna.

I denna studie var det av stor vikt att kunna tolka och förstå medarbetarnas och ledarnas bild av den sociala verkligheten, därmed lämpade sig en semi-strukturerad intervjuform med låg grad av struktur. Vidare skapades en intervjuguide. En intervjuguide är ett bra hjälpmedel för att säkerställa att intervjuerna genererar relevant information (Bryman & Bell 2017). Intervjuguiden skapades utifrån studiens tema och innehåller generella frågor. Alla intervjuobjekten hade en stor frihet att svara på sitt eget sätt och beroende på deras svar svarade anpassades följdfrågor till varje intervju. Detta gjorde att intervjuerna hade en hög grad av flexibilitet, vilket kännetecknar intervjuer i en kvalitativ studie (Lind, 2014). Varje intervju varade i 30-40 minuter och innan varje intervju informerades intervjuobjektet om studiens syfte. Dessutom förklarade författarna rätten till att avbryta medverkandet i studien. En första pilotintervju genomfördes med kontaktpersonen på fallföretaget för att säkerställa att frågorna uppfattades på rätt sätt och att de var relevanta för studien. Därefter intervjuades ytterligare 11 personer på olika positioner. De flesta intervjuer genomfördes på Manpowers kontor i Västra regionen. Då några av de som är högt uppsatta i organisationen arbetar på kontoret i Stockholm genomfördes dessa intervjuer via telefon. Efter att ha fått intervjuobjektets godkännande spelades varje intervju in och därefter transkriberades de för att användas som underlag till empiri och analys.

Utöver intervjuer med anställda på fallföretaget genomfördes en intervju med Eva som har lång erfarenhet av ledarskapsutveckling samt rekrytering. Hon arbetar med att lyfta kvinnliga ledare genom organisationen Women for Leaders. Dessutom driver hon Karriärpodden, vilket är en podcast där hon bjuder in framgångsrika kvinnor som har lyckats i sin karriär (Women for Leaders, 2018). Förhoppningen var att intervjun med Eva skulle bidra med erfarenhet av

branschen samt om kampen för kvinnligt ledarskap. Eva har gett sitt samtycke till att medverka med sitt riktiga namn i studien.

#### 2.4.1 Bearbetning av material

Innan det empiriska materialet samlades in undersökte författarna vilka tidigare studier som gjorts inom ämnet. Relevanta teorier valdes ut och återfinns i studiens teorikapitel. Redan under insamlandet av det empiriska materialet uppstod tankar och idéer som kunde bidra till analysen, därmed skedde dokumentation av dessa tankar löpande. Transkriberingarna var en betydelsefull del av bearbetningsprocessen och bidrog till att författarna kunde analysera om de uppfattat intervjuobjekten rätt. När transkriberingen var färdig spenderade båda författarna enskild tid för att gå igenom alla intervjuer (Patel & Davidsson, 2011). Därefter jämfördes intervjusvaren och ett mönster med likheter och skillnader i intervjuobjektens svar kunde tydas. Tillsammans med observationerna skapade dessa en bred empirisk grund som analyserades gentemot teorier. Författarna fokuserade på att se om företagskultur som styrmedel påverkar jämställdhet i fallföretaget. Därefter kunde vissa faktorer tas fram som uppfattades skapa förutsättningar för kvinnliga ledare.

### 2.5 Trovärdighet

Då studien tillämpade en kvalitativ metod är det passande att ta upp begrepp som tillförlitlighet, pålitlighet, träffsäkerhet och autenticitet (Bryman & Bell 2017). Dessa ämnade skapa en högre grad av trovärdighet vid granskning av det empiriska materialet. För att skapa tillförlitlighet är det av stor vikt att kontrollera att intervjuobjektens resonemang har uppfattats rätt (Bryman & Bell 2017). Därmed transkriberades alla intervjuer för att säkerställa att författarna tolkade intervjuobjekten rätt vid intervjutillfällena. Dessutom användes triangulering i och med att fler än en källa har använts för att samla in det empiriska materialet, vilket enligt Bryman och Bell (2017) skapar tillförlitlighet för studien. Genom att säkerställa en tillgänglig och fullständig redogörelse av hela forskningsprocessen genereras studiens pålitlighet. Det är därför betydelsefullt att vara fullständigt transparenta för att läsaren ska få en förståelse kring hur det empiriska materialet har strukturerats upp (Lind, 2014).

Studiens träffsäkerhet belyser i vilken grad underlaget förklarar det område som intervjuerna avsåg att studera. Detta uppfylldes då en intervjuguide utformades för att säkerställa att intervjuerna genererade relevant information. Dessutom säkerställdes att intervjupersonerna har olika hierarkiska roller och har erfarenhet som är väsentlig för att uttrycka sig angående frågeställningarna, vilket var ett av kraven vid urvalet av intervjuobjekt. Vidare ansågs den bredd av personer som har intervjuats bidra till att belysa syftet med studien på ett intressant sätt (Lind, 2014). Fortsättningsvis diskuteras studiens autencitet där det är viktigt att en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som studeras skapas. Det är därmed betydelsefullt att redogöra för hur äkta datamaterialet är (Bryman & Bell 2017). Då intervjuobjekten kan vara färgade av subjektiva värderingar skapas en risk för att svaren ges i linje med organisationens riktlinjer.

## 2.6 Etik

Det är ytterst väsentligt att studien inte har en negativ påverkan på de individer som medverkar i den (Lind, 2014). Därför informerades de medverkande grundligt om syftet av studien och deras möjlighet att avbryta medverkan om så önskades. Genom att hålla de valda intervjuobjekten anonyma skyddas deras personliga integritet. Det fanns en förhoppning att detta bidrog till att de medverkande var mer villiga att uttrycka sig utifrån egen erfarenhet utan inverkan av bolagets påtryckningar och värderingar.

Det empiriska materialet behandlades med stor försiktighet och hölls skyddat från obehöriga. Då mycket av det insamlade materialet är digitalt sätts nya krav på konfidentialiteten vilket gör att transparens är av stor vikt. Det är därmed relevant att vara öppen med metoder och resultat för att skapa en mer trovärdig bild av arbetet (Lind, 2014).

## 3. Teori

---

*I denna del av uppsatsen presenteras den teoretiska ram som studien utgår ifrån. Då studien belyser jämställdhet, företagskultur och styrning anser författarna att dessa områden är mest relevanta att behandla i teorin. Under huvudrubriken jämställdhet beskrivs till att börja med genus. Sedan behandlas homosocialitet och maktstrukturer, samt strukturella positioner. Kapitlet går därefter in på huvudrubriken företagskultur som diskuterar fenomenet mer generellt, under denna rubrik presenteras även en djupare genomgång av företagskultur som styrmedel med värderingar i fokus. Avslutningsvis ges en mer kritisk bild av företagskultur.*

### 3.1 Jämställdhet

#### 3.1.1 Genus

Genus är de normativa koncepten av attityder och aktiviteter som är socialt accepterade för ett visst kön. Genus skapas och återskapas av sociala uppfattningar, interaktioner och aktiviteter. Det är ett kraftfullt medel som skiljer på män och kvinnor, vilket legitimerar olika begränsningar för de olika könen. I slutet på 1960-talet introducerades skillnaden mellan kön och genus. Kön beskrevs som det biologiska kriterier som bestämmer om en person är man eller kvinna, medan genus beskrevs som sociala och kulturella konstruktioner (West. C & Zimmerman. D, 1987).

Den rådande sociala kontrollen och strukturen skapar uttryck för vad som är maskulint och feminint, vilket bidrar till att förgivettagna uppfattningar skapas. Detta betyder att det finns ett socialt accepterat sätt för hur en kvinna bör bete sig, vilket inte behöver vara biologiskt betingat (West. C & Zimmerman. D, 1987). Samhällets olika delar, en viss situation eller relation kan vara mer eller mindre genusifierad (Thuren, 1996). Thuren (1996) beskriver genusifiering som att något kan vara mer eller mindre genusbestämt. Genusifiering kan variera i styrka, räckvidd samt hierarki. Styrkan av genusifieringen beror på hur stor vikt *manlig* har för att definiera en man och *kvinnlig* har för att definiera en kvinna i ett visst sammanhang. Det vill säga, om personens genus är mer eller mindre viktig för att identifiera en person. Räckvidd kopplas till arbetsuppgifter och sysslor som ofta är uppdelade efter genus. En mer genusifierad uppgift definieras som typiskt manlig eller kvinnlig. Hierarki tar upp de hierarkiska skillnaderna i mäns och kvinnors position till varandra, vilket påverkar genusifiering (Thuren, 1996). Vidare leder genusifiering till att vissa förutfattade meningar

kring makt, vem som sköter hemmet och hur kompetent en person är bidrar till orättvis behandling på grund av kön (West. C & Zimmerman. D, 1987)

### 3.1.2 Homosocialitet och maktstrukturer

Konceptet homosocialitet beskriver preferenser att välja relationer med personer av samma kön, det redogör för mäns tendens att välja andra män. Den homosociala synen på könsroller menar alltså att män ofta dras till och stimuleras av andra män. Detta bygger på maktstrukturer som finns i samhället och i organisationer som utgår från att män är de som har den ekonomiska, politiska och sociala kontrollen. Vidare leder detta till att det är mer troligt att män vänder sig till andra män när de är i behov av vägledning eller hjälp (Lipman-Blumen, 1976).

Holgersson (2013) utvecklar denna teori och diskuterar två praktiker som tillämpar homosocialitet, att definiera kompetens och att skapa hierarki. Holgerssons studie om rekryteringsprocesser pekar på att ett företags ledning rekryterar personer som till stor del liknar dem själva. Acker (2006) diskuterar också rekrytering och menar att det är en organisatorisk process som producerar orättvisa maktförhållanden. Detta leder till att olikheter mellan kön upprätthålls systematiskt. Likt Holgersson diskuterar Acker (2006) att rekrytering bland annat sker utifrån vad som anses vara kompetens. Likasinnade bedöms ofta vara de som är mest kompetenta, lika väljer därmed likasinnade (Acker, 2006). Genom att seniora män har förutsättningen att bestämma vem som är kompetent leder det till att de indirekt bestämmer de framtida ledarna, vilket skapar hierarkier. Genom kooptering, mer bestämt att den dominanta gruppen bestämmer vem som väljs in i organisationen, återskapas en manlig chefskultur. Unga män känner sig bekväma med att göra sig själva synliga och de anses bidra med ny kompetens som är värdefull. Vidare tenderar män att göra sig själva mer tillgängliga för att bli befordrade (Holgersson, 2013).

Holgersson (2013) menar att manliga kollegor ofta påpekar att *kvinnliga chefsroller* inte har samma påverkan på företagets resultat som *manliga chefsroller* och därmed inte samma prestige. Detta kan leda till att män upplever en saknad av kvinnor som har rätt kompetens och erfarenheter för de mer ”resultatorienterade ledande rollerna” (Holgersson, 2013). Mäns dominans på ledande positioner gör att det ses som en självklarhet att män är chefer och att kvinnor inte är det. Studier visar på att många kvinnor anser att karriären är en viktig del av

livet, men inte hela livet. De har även en vilja att ha en familj och uttrycker vikten av glädje i livet. Även om kvinnor visar samma vilja som män att göra karriär passar strukturen och villkoren i många organisationer bättre för män (Wahl, 1995). Då kvinnor traditionellt har mindre resurser och mindre makt än män, anpassar de sig efter den rådande maktstrukturen och orienterar sig mot män. Detta kallas heterosocialitet och syftar på att kvinnor väljer att rikta sig mot män för vägledning och makt (Holgerson, 2006). Lipman-Bluman (1976) diskuterar homosocialitet och hävdar att de nya feministiska subkulturerna där kvinnor kräver makt gör skillnad. Detta leder till att det finns tendenser till att kvinnor utvecklar en ny homosocial värld, där kvinnor föredrar att arbeta med andra kvinnor, snarare än män. Dock finns det svårigheter för kvinnor att vara homosociala vilket är ett resultat av mäns överordning i samhället. Därmed skapas situationer där kvinnor motarbetar varandra för att få ta del av den makt som männen har.

### 3.1.3 Strukturella positioner

Om det ska ske en förändring i jämställdheten krävs en förändring av hela kulturen, detta då föreställningen av genus ofta grundar sig i den befintliga kulturen (West, C & Zimmerman, D, 1987). Kanter (1975) menar att strukturella positioner i företag bidrar till skillnader mellan könen. Strukturella positioner syftar på hur bolaget strukturerat de anställdas positioner. Hon identifierar tre faktorer som påverkar jämställdheten i ett företag. Dessa är hur ett företag distribuerar män och kvinnor på olika positioner, vilken möjlighet av mobilitet samt befordran positionerna erbjuder och vilken typ av makt och respekt en position associeras med. Dessa faktorer skapar ett visst beteende. Många gånger diskuteras "kvinnans organisatoriska beteende" där de inte visar samma vilja att avancera inom företaget som män gör. Dock finns det studier som påvisar att funktionen av att vara i en ogynnsam position skapar ett visst beteende, snarare än funktionen av att vara en kvinna. Män i samma position visar samma karaktärsdrag. Istället för att fokusera på den individuella personens lämpliga beteende och attityder, bör organisationens struktur och vilka förutsättningar den skapar ligga i fokus. Att minska steget mellan de som besitter en "topp position" och de som har en lägre position i en organisation menar Kanter (1975) bidrar till att det är lättare att avancera i företaget. Genom att decentralisera en organisation kan den därmed skapa mer möjligheter för befordran och ledande befattningar.

## 3.2 Företagskultur

Kultur är ett socialt fenomen skapat av olika grupper och konstellationer av människor, det kan inte identifieras hos endast en individ. En företagskultur växer fram genom traditioner och vanor som pågår under en längre period. Dessa vanor och traditioner tenderar människor att hålla fast vid, vilket gör företagskulturen svårföränderlig. Företagskultur behandlar de osynliga, abstrakta delarna i en organisation (Hofstede et. al, 1990). Alvesson (2009) menar att företagskultur är en central del som skapar betydelse för en organisation och hur den fungerar. Företagskultur är mer än endast sociala system, det är de bakomliggande beteenderna inom ett företag. De personer som delar en kultur har ofta ett gemensamt tolkningssätt och de personer som inte tillhör kulturen kan ha ett helt annat tolkningssätt för samma fenomen.

Schein (2010) menar att företagskultur ofta bygger på en grundares värderingar, vilket även kan ses som ett företags själ. Han definierar företagskultur som det sätt medarbetarna agerar och menar att varje företag har en kultur. Kultur innebär att klimat, beteende och värderingar knyts samman till en helhet. Klimat är den känsla som förmedlas i en grupp och hur medarbetare i en organisation interagerar med varandra. Vidare kan företagskultur ha olika form beroende på vilken organisation den existerar i. Exempelvis kan en företagskultur som fungerar effektivt i ett företag, inte fungera alls i ett annat företag.

### 3.2.1 Företagskultur som styrmedel

Enligt Merchant & Van der Stede (2012) är kultur inom en organisation en del av styrningen. Styrning är en process som syftar till att motivera och inspirera medarbetarna i en organisation till att utföra aktiviteter som gynnar organisationens mål. Företag som använder sig av social styrning, mer specifikt kulturinriktad styrning, karaktäriseras av att medarbetare arbetar för organisationens vinning och inte för sin egen vinning. Medarbetarna delar samma normer, värderingar och sätt att agera, vilket är det som driver företaget framåt. En framgångsrik kulturinriktad styrning innebär att vad som *bör* göras aldrig lämnar ryggraden, det vill säga att medarbetarna behöver ingen som kontrollerar att arbetsuppgifterna genomförs. Enligt Merchant & Van der Stede (2012) anses styrning genom företagskultur vara lämpligt i en organisation där arbetsuppgifter tenderar att vara komplexa.

Schein (2010) förklarar att ledare har stor påverkan på en organisations företagskultur. De stärker företagskulturen genom att förmedla, utbilda och vägleda medarbetarna att agera utifrån de värderingar som finns i organisationen. Dessutom bör de uppmärksamma de medarbetare som visar ett gott föredöme (Schein, 2010). Ledarna inspirerar medarbetarna till ett önskvärt beteende som leder till en effektiv och ökad lönsamhet. Ledarnas stöd skapar förutsättningar för medarbetarna att genomföra sitt arbete. Därmed är kulturinriktad styrning beroende av en bra dialog mellan ledare och medarbetare (Merchant & Van der Stede, 2012).

Vidare menar Merchant och Van der Stede (2012) att den kulturinriktade styrningen är optimal om medarbetarna är engagerade i företaget och kan ses som *stewards*. En steward definieras som en person som är motiverad att följa organisationens intresse och känner ett behov att ha en tillhörighet till organisationen. Dessutom drivs de av möjligheten till utveckling och vill kunna känna sig stolta över sin arbetsplats. Styrningen ska ge medarbetarna bra förutsättningar för att bidra till organisationen. Medarbetarna inom en organisation som använder företagskultur som styrmedel inspirerar även varandra. Detta då företagskultur som styrmedel uppmanar till diskussion, som i sin tur skapar kreativitet. Enligt Schein (2010) är människorna ett företags främsta resurs och genom kulturen skapas en samhörighet som vidare bidrar till betydelse hos människorna som existerar i den. Genom en tro på värderingarna, hårt arbete och övertygelse kan ett företag styras av företagskulturen.

### 3.2.2 Värderingar - en del av styrmedlet

Värderingar definieras som sociala principer och präglas ofta av normer, lojalitet samt tradition (Schein, 2010). Enligt Schein (2010) fungerar värderingar som en etisk grund, som de anställda kan utgå från när de tar beslut. Värderingarna kan även fungera som ett företags vision och målsättning som medarbetarna ska sträva efter, det vill säga att det kan fungera som ett styrmedel för ledarna. Det är en större chans att medarbetare förenar sig med ett företags gemensamma vision om det är tydligt att ledarna är förenade med visionen samt visar trovärdighet i vad den står för. Visionen sprids också genom ökad dialog, engagemang och entusiasm. En ökad dialog skapar en ökad medvetenhet i grupper, därmed blir medarbetarna mer effektiva och kreativa (Schein, 2010).

Ett företag som arbetar aktivt med sina värderingar kan skapa positiva effekter då medarbetarna får en ökad förmåga att fatta bra och effektiva beslut i linje med ett företags



mål. Därmed är det viktigt att värderingarna också kan ta form som tydliga och mätbara målsättningar. Värderingar som utvecklas över tid kan styra arbetet mot framgång. Vidare bör ett företags värderingar vara väl implementerade hos de anställda för att fungera som ett styrmedel (Kronstam, 2002). Philipsson (2004) menar att det är mer troligt att de anställda stannar inom ett företag och att sjukskrivningar bli färre när värderingarna är väl implementerade. Vilket i sin tur bidrar till lägre rekryterings- och sjukskrivningskostnader. Dessutom attraherar arbetsgivare som fokuserar mer på etik, relationer och kompetensutveckling, snarare än lön, en mer kompetent arbetskraft.

### 3.2.3 Kritisk synvinkel på företagskultur som styrmedel

För att skapa en större förståelse för fenomenet företagskultur och hur den används som styrmedel, samt kunna analysera på en djupare nivå, tas kritiska synvinklar till hänsyn i analysen. Flera professorer kritiserar ofta företagskultur, trots att de kan leda till positiva effekter (Grey, 2009). En stark företagskultur kan skapa en risk för konkurrens mellan ett företags värderingar och dess medarbetares individuella värderingar. Dessutom kan det vara svårt för medarbetare i en organisation att tolka företagets vision likartat, då människan har kognitiva begränsningar. Beroende på vilken position en medarbetare har i en organisation kombinerat med erfarenheter och egenintresse, uppfattas information på olika sätt även om den är identiskt presenterad (Bazerman & Moore, 2013).

Vidare ifrågasätter Grey (2009) om kulturinriktad styrning är något som kan styras överhuvudtaget eller endast uppstår spontant. Han påpekar att det är skillnad mellan kulturen som är styrd och den som är naturlig. Då en stark företagskultur ofta bidrar till normer för beteende, åsikter och strategier kritiserar den ofta just för att vara ett sätt att styra medarbetarna. Alvesson (2009) menar att specifika ledare kan utöva makt över sina anställda som gör att de tar efter ledarens åsikter och reflektioner omedvetet. Företagskultur kan därmed påverka och begränsa individen att handla och agera på ett speciellt vis. En stark företagskultur kan därmed grunda sig i homogena människor.

## 4. Empiri

---

*Studiens empiri beskriver det insamlade empiriska materialet från intervjuer och observationer. Kapitlet ämnar ge en bild av fallföretagets jämställdhet och företagskultur. För att göra detta presenterar kapitlet först jämställdhet och sedan företagskultur. De anställdas beskrivningar blandas med observationer och sekundärdata från bolagets hemsida.*

I följande del av studien kommer intervjuobjekten refereras till genom pseudonymer. När alla intervjuobjekten har uttryckt liknande resonemang refereras hela gruppen som *anställda*. I vissa delar beskrivs endast de åsikter som har förts fram av ledningen eller personer som innehar en högre befattning inom organisationen, de refereras som *ledare*. De anställda som inte besitter en högre ledande befattning refereras som *medarbetare*.

### 4.1 Jämställdhet

#### 4.1.1 Implementering av jämställdhet

*Vi har jobbat för jämställdheten i många år, hårt. Det är något man måste jobba hårt för. Det är både etiskt och lönsamt. Det är VD för koncernen som driver den här frågan. Det är inget han outsourcar utan något han själv ansvarar för. Johanna*

Ledarna betonar vikten av att arbeta aktivt med jämställdhet inom ManpowerGroup och därför är det något som diskuteras i organisationens ledning. Enligt ManpowerGroups hemsida har de tydliga policier och förhållningssätt som medarbetarna utbildas i. På så sätt menar ManpowerGroup att det skapas ett arbetsätt som utesluter diskriminering och uppmuntrar jämställd rekrytering (ManpowerGroup, 2018).

Ledaren Jessica förklarar att för ett stort, ledande bolag i en bransch som har omfattande påverkan på arbetslivet är det viktigt att föregå med gott exempel. Därmed menar Jessica att det är betydelsefullt att mäta resultaten av bland annat jämställdhet, för att skapa en transparens mot kunder och andra intressenter. Idag har ManpowerGroup 60 % kvinnor i ledande befattning, vilket flera av de anställda menar speglar det antal kvinnor som finns i organisationen totalt. Det interna målet för kvinnliga ledare är 50 %. Det finns även ett mål

för hur många kvinnor som ska finnas inom koncernledningen, vilket är 30 %. Två av sju personer i Sveriges koncernledning är kvinnor, vilket innebär att ManpowerGroup anser att de uppnår det målet (ManpowerGroup, 2018). Enligt Jessica är inte detta mål nog utan det diskuteras hur de ska få in fler kvinnor i koncernledningen. Dock anser hon att de inte kan välja en kvinna bara på grund av kön, utan hon måste ha rätt kompetens. Vidare förklarade ledarna att det är just kompetens som ManpowerGroup alltid går efter när de anställer nya medarbetare. De söker till exempel efter kompetenser, snarare än kön eller namn, när de letar efter potentiella kandidater. Det är på detta sätt ett rättvist tänk implementeras i organisationen. Det är få av medarbetarna som har exakt koll på de mål ManpowerGroup har inom jämställdhet. De flesta nämner dock att målen säkerligen finns och att de gör ett bra arbete med det. Vissa anser att målen är att aktivt tänka på det och utmana de befintliga föreställningarna.

#### 4.1.2 Jämställdhet i den dagliga verksamheten

Ledarna beskriver att jämställdhet ska genomsyra hela bolaget ända ut till kunderna. Det är viktigt att medarbetarna känner sig bekväma med att neka en kund på grund av att kunden inte vill gå med på en jämställd rekrytering. Karin som har en ledande roll känner själv trygghet i att ManpowerGroup stöttar henne om hon behöver säga nej till en affär på grund av etiska skäl.

*Det är det som faktiskt är så bra med värderingarna i Manpower, min chef skulle aldrig slå ner något mot mig om jag stod upp mot en kund i en jämställdhetsfråga. Måns*

Medarbetaren Måns säger att han känner sig stolt över den dialog och debatt ManpowerGroup driver. Han menar att det är viktigt att visa hur de arbetar med jämställdhet inom organisationen för att kunderna ska påverkas i rätt riktning. Alla medarbetare nämner att de kan lita på vart organisationen står etiskt. De känner stor trygghet i att ManpowerGroup står bakom dem i att föra jämställdhetsfrågan vidare till de kunder de arbetar med. Lisa förklarar att hon har varit tvungna att avbryta projekt, för att de upptäckte att kunden endast ville ha ”käckka tjejer”. Hon menar att det främst är i de dagliga kontakterna med kunder som det syns att organisationen jobbar aktivt med jämställdhetsfrågor.

### 4.1.3 Föreställningar

Många anställda är överens om att det existerar föreställningar gällande män och kvinnor i dagens samhälle. De manliga anställda menar att det ser det lite mer som en generationsfråga och att det håller på att försvinna. Carl säger att de ”gubbvälde” som sitter på toppen i många företag i samhället och kliar varandras ryggar, tror och hoppas han är på väg att försvinna. Flera av de anställda påpekar att det inte behandlar män och kvinnor olika i bolaget, istället menar de att det är viktigt att se till den individuella människan och dess kompetens. Medarbetaren Jesper säger att de inte reflekterar över om de har en man eller kvinna som chef inom ManpowerGroup.

*Jag tror att det var på internationella kvinnodagen vi diskuterade det med jämställdhet, vi pratade om hur lite vi reflekterar över det här. Vi fattar ju inga beslut beroende på om man är man eller kvinna, heter Sven eller Mohammed. Jesper*

Några medarbetare nämner att det i viss grad finns föreställningar om vad som är typiskt kvinnligt eller manligt inom ManpowerGroup också. En kvinnlig medarbetare reflekterar över att hon har erfårit viss kritik från speciellt en manlig kollega i hur hon väljer att sköta sina processer. Genom att kritisera ett beteende för att vara typiskt kvinnligt har den manliga kollegan istället rekommenderat andra lösningar för att öka effektiviteten. Den kvinnliga medarbetaren i fråga har stått på sig vilket i slutändan har visat positiva resultatet, vilket hon också har fått beröm för i efterhand av den manliga kollegan. Vidare menar Agnes att män generellt sett kan ha ett annat sätt att leda på och att kvinnor är lite mer mjuka och fokuserade på människan. Hon tror att det finns en samhällsenlig föreställning av att ledarskap är något manligt och hårt, men att de inom ManpowerGroup har ett annat typ av ledarskap som är mer öppet och mjukt.

### 4.1.4 Föreställningar om branscher

*Skulle du gå ut på stan och fråga ” Vilket kön tror du oftast jobbar som bilmekaniker?”, skulle många svara ”män”. Då stänger du som kvinna direkt dörren, och det försöker vi bryta. Karin*

Karin upplever ofta att det finns föreställningar om att vissa branscher är mer mansdominerade och att det faktiskt stämmer när hon är ute hos kunder. Hon förklarar att de

försöker skapa nytänkande kandidatbeskrivningar för att locka kvinnor till att söka jobb inom IT-branschen eller i bilindustrin. Dessa två branscher upplever många som mansdominerade menar Karin. Vidare förklarar hon att ManpowerGroup i vissa fall utbildar personer så att deras profil ska uppnå kunskapsnivån som krävs för vissa kunder. Exempelvis har de utbildat kvinnor till truckförare, vilket är ett yrke kvinnor vanligtvis inte vågar söka sig till, för att kunna skapa en mer jämställd organisation hos en kund.

Många av de anställda upplever att rekryterings- och bemanningsbranschen är mer kvinnodominerad. De förklarar att under en period infördes en praxis som sa att alla som anställdes internt inom ManpowerGroup skulle ha gått Personalvetarprogrammet. Jessica menar att det traditionellt är fler kvinnor som läser det programmet. Jessica tror att detta beror på att kvinnor har något vårdande i sig och att det är biologiskt i och med att de har förmågan att föda barn. Kvinnor vill enligt henne vara med och göra skillnad, vilket de får utrymme att göra hos ManpowerGroup. Kurt påstår att de på finansavdelningen är ungefär hälften kvinnor och hälften män, men i andra delar av organisationen är det oftast fler kvinnor i grupperna. Vissa medarbetare tror inte att uppfattningen utifrån är att det är en kvinnodominerad bransch. För att arbeta med bemanning krävs även mycket säljegenskaper, det handlar inte endast om mjuka värden enligt dem. Detta är något som bolaget kom till insikt med, vilket gjorde att de nu anställs fler från industri- och säljutbildningar, som ett komplement till Personalvetarprogrammet.

Eva från Women for Leaders menar att rekryterings- och bemanningsbranschen är en traditionell bransch och det är viktigt att granska processerna då deras påverkan på näringslivet är av stor vikt. Ett sätt kan vara att anonymisera rekryteringsprocessen. Eva tror också att fler kvinnor söker sig till HR-branschen då det är mer människo- och relationsorienterat. Dessa roller är mer applicerbara ur ett kvinnligt perspektiv jämfört med de affärsmässiga rollerna, vilka är mer resultatbaserade. Eva menar att det är ofta från de mer affärsmässiga rollerna som en VD rekryteras. Hon berättar även att detta är föreställningar som går långt tillbaka i tiden och menar att det tar tid att förändra en hel kultur och norm. Det finns som hon uttrycker sig ingen ”quick fix” till detta.

#### 4.1.5 Maktstrukturer

*Det skulle aldrig vara så att man får chefsposition eller liknande bara för att personen är man eller kvinna utan vi rekryterar ju mycket internt när det gäller chefsroller. Då går det mer på kompetens, prestation och vad man har varit bra på, än om man är man eller kvinna.*

*Jessica*

Många av de ledare som sitter på högre positioner idag har arbetat länge inom bolaget. Det finns en gemensam övertygelse hos de anställda att ingen blir chef inom organisationen på grund av att personen är man eller kvinna. Ledningen nämner talangprogram och ledarutbildningar som finns inom ManpowerGroup, där de med säkerhet säger att det alltid brukar vara 50 % män och 50 % kvinnor. Flera ledare anser att det skapas förutsättningar för medarbetare som vill delta i dessa.

*Hade vi varit ett HR bolag med endast manliga chefer hade ju inte det varit seriöst eftersom att HR står för mänskliga relationer och inte manliga relationer. Jesper*

Jesper menar vidare att han aldrig har hört att ManpowerGroup inte skulle vara jämställt. Både de manliga och kvinnliga medarbetarna säger att det är en självklarhet att bolaget har så pass många kvinnliga chefer. Ledaren Jessica säger att det är de anställdas beteenden som gör skillnaden. Detta då de anställda skapar en upplevelse som attraherar och behåller personal. Många medarbetare nämner att de är bra på att attrahera kvinnor och att det redan finns många starka kvinnor i ledande positioner som påverkar detta.

*De frågorna är jätteviktiga för mig, det som jag kan känna här på ManpowerGroup jämfört med mina tidigare arbetsplatser är att de finns mycket starka kvinnor på ledarpositioner.*

*Agnes*

Medarbetaren Agnes säger att hon aldrig har känt att hennes utveckling inom organisationen har påverkats av att hon är kvinna. Istället inspireras hon av de starka kvinnor som finns i bolaget och hur långt de har nått. Hon tror även att kvinnliga ledare är duktiga på att se och erbjuda möjligheter till andra kvinnor. Detta är även något som andra kvinnliga medarbetare inom organisationen har märkt av. De har länge arbetat med jämställdhetsfrågor och det har

alltid funnits kvinnor, som Ulla Murman, inom organisationen som arbetat för att anställa andra kompetenta kvinnor.

De kvinnliga medarbetarna ser ett problem med att andelen kvinnor inte är lika hög i koncernledningen. Nina reflekterar över att desto högre upp i ett företags hierarki, desto färre kvinnor återfinns. Flera kvinnor på både ledar- och medarbetarnivå påstår att det kan ha att göra med att det är ett väldigt tufft jobb som kräver mycket arbete. De menar att kvinnor kanske inte vill ta sig an den arbetsbördan på samma vis som män vill och att män är mer hårdhudade för en sådan roll. Andra kvinnliga anställda menar att anledningen till att det inte finns lika mycket kvinnor i de högsta ledningsgrupperna, beror på att vissa kvinnor hellre prioriterar familjen. De manliga anställda nämner att det har varit så historiskt och att det kan vara utmanande för kvinnor att föda barn och sen börja jobba igen. De anser att de bara är en tillfällighet, tidigare har en kvinna varit VD för ett av dotterbolagen och har därmed haft en roll i koncernledningen.

*Det är som miljöfrågan, man måste fortsätta och inte ge sig. Det är ett högt "know how" i att använda rätt metoder, men det är något som man inte får släppa, man får hålla i för att också upprätthålla en hög nivå. Johanna*

Enligt både ledare och medarbetare är det otroligt viktigt att inte glömma jämställdhetsfrågan bara för att ett visst mål har uppnåtts, eller för att de har fått en utmärkelse för väl genomfört arbete inom jämställdhetsområdet. Genom att uppmuntra medarbetarna till att alltid ställa sig frågan några gånger om året går det att skapa skillnad. Måns menar att det alltid går att göra budskapet tydligare. Han påpekar att medarbetare inte ska vara rädda för att ta upp diskussionen, utan istället uppmuntra att de rutiner som de anställda på bolaget lätt hamnar i ifrågasätts. Måns nämner att det hjälper att veta organisationens värderingar inom frågan och att alla som arbetar inom organisationen tar sitt ansvar.

## 4.2 Företagskultur

### 4.2.1 Implementering av företagskultur

*Man brukar säga att företagskultur sitter i väggarna. Jag tycker inte alls att de sitter i väggarna, utan i människorna. Karin*

De ledare som har intervjuats har alla en tydlig syn på företagskultur och hur viktigt det är att arbeta aktivt med den. Flera av dem är övertygade om att företagskulturen sitter i människorna som arbetar på bolaget och att det måste finnas och återspeglas på alla nivåer. Vidare säger en ledare att ”det alltid regnar uppifrån” det vill säga att företagskulturen måste implementeras uppifrån och ner i organisationen. Ledarna berättar att de har utbildningen *Living the Manpower brand* som utbildar alla nyanställda i bolagets värderingar. I utbildningen tar de upp exempel på hur värderingarna ska genomsyra arbetet och hur de används när beslut ska fattas. Flera ledare beskriver att ManpowerGroup har en företagskultur som präglas av ett öppensinnat och prestigelöst klimat, som är varmt och professionellt. Under observationen bad flera medarbetare om hjälp av en ledare i både lättare och svårare situationer. Det observerades inga tecken på hierarkiska beteenden under ett möte som en kvinnlig ledare hade med en manlig ledare. Karin förklarar att det inte ligger någon prestige i att fråga om hjälp, även om en medarbetare ber om råd från sin chefs chef.

*Jag motiveras av att vår verksamhet förändrar människors liv, tack vare det får människor inkomst, vara bland andra människor, och i en gynnsam miljö växer man som människa (...). Det är livsförändringar som vi bidrar till. Sen såklart underbara kollegor, att det är så härligt, man kan vara sig själv. Det är en skön attityd helt enkelt. Johanna*

Johanna som har en ledande position menar att företagskulturen är inkorporerad i deras processer och beskriver ManpowerGroup som ett starkt värdestyrt bolag, där de anställda motiveras av den meningsfulla känslan att kunna ge människor en arbetsgivare. Johanna förklarar att de påverkar människor och det är därmed deras överlevnadsfaktor, därför är det viktigt att vara duktig på att arbeta med människor. Flera medarbetare berättar att den känsla av mening som deras arbete ger, bidrar till att de tror på ManpowerGroup. Dessutom påverkar alla utmärkelser bolaget har fått. En av dessa utmärkelser är exempelvis *ett av världens mest etiska bolag*. De anställda nämner att de känner sig stolta över att vara en del av



ManpowerGroup och deras tro på bolaget leder till att de vill stanna kvar inom organisationen.

Vidare menar Jessica att de arbetar mycket hårt, men att det också finns mycket glädje inom bolaget. Det lönar sig att arbeta hårt då hon säger att bolaget lyfter de anställda som utmärker sig. Johanna förklarar att bolaget har en stark ”vinnarkultur” där det varje år delas ut flera utmärkelser till de anställda. Dessa utmärkelser är för många av de anställda en motivationsfaktor. Dessutom finns flera ekonomiska mål, vilka mäts utifrån hur affärer genomförs och varje arbetsgrupp blir gemensamt belönad när dessa mål uppnås. Flera av de anställda påpekar även att ManpowerGroup delvis är en resultatstyrd organisation och det finns höga mål för budgetar. Vidare nämner de anställda att det finns höga målsättningar generellt i bolaget och detta gör att det alltid är ett högt tempo. Under observationen var alla de anställda noga med att berätta för varandra hur mycket de har att göra.

#### 4.2.2 Företagskultur i den dagliga verksamheten

*Jag tänker nog stämningen, stämningen på arbetsplatsen, det är ingenting man kan sätta ord på utan det är en känsla när man kommer in på ett ställe. Louise*

Flera medarbetare påpekar att de redan från början kände av en god stämning och att de kände sig välkomna. Måns förklarar att alla välkomnade honom med varma leenden, redan i receptionen kände han att ”här är det bra stämning”. Under studiens observation bemötte författarna också ett varmt välkomnande, från reception till högt uppsatta ledare. Vidare observerades att alla var pratglada och kom snabbt fram för att presentera sig för författarna. I lunchrummet samt i det öppna kontorslandskapet observerades inga grupperingar, utan alla integrerade med varandra, kvinnor med män samt medarbetare med ledare. Vidare menar Kurt att alla bryr sig om varandra, de anställda ställer också gärna upp när de får en ny kollega. Han säger att det är roligt att alla medarbetare vill att de nyanställda ska lyckas. Flera medarbetare som även har ledande roller berättar hur de arbetar på en individanpassad nivå, där de ser till medarbetarnas intresse och försöker hitta ett sätt att motivera varje enskild individ. Medarbetarna menar att de arbetar mycket med coaching på bolaget, de känner sig stöttade och coachade av sina ledare. Under observationen på ett möte upplevdes en coachande attityd mellan ledare och medarbetare. Bland annat då ledaren tog sig tid att vägleda medarbetaren att tro på sig själv.

*Antingen jobbar man här väldigt länge, eller inte länge alls. Antingen så platsar man eller så platsar man inte. Platsar man har man hittat rätt, gör man inte det har man inte gjort det än.*  
*Jesper*

Många av medarbetarna påpekar att de har en väldigt stark företagskultur inom bolaget som kanske inte passar alla, men de som trivs tenderar att stanna i många år. De som inte *passar in* i företagskulturen tenderar däremot att inte bli långvariga alls inom bolaget menar Jesper. Flera av de som blev intervjuade hade varit anställda inom koncernen i över 10 år totalt och upplevde ManpowerGroup som en väldigt trygg arbetsgivare med bra arbetsvillkor.

#### 4.2.3 Värderingar

*Jag tycker människorna och värderingarna är grunden. Vi anställer ju människor som följer våra värderingar, det är de vi tittar på i grunden. De utbildas i våra värderingar och vad de innebär. People, Knowledge och Innovation. Karin*

Ledaren Jessica berättar att värderingarna är ManpowerGroup för henne och de lever efter värdeorden *People, Knowledge, and Innovation*. För henne är det värderingarna som gör skillnad och det läggs stor vikt vid att rekrytera in människor vars värderingar stämmer överens med bolagets. Ledarna förklarar att värderingarna inte är svåra att följa, de anställda ska kunna anamma dem utan problem. Vidare förklarar Johanna hur värderingarna ständigt kommuniceras ut på flera olika sätt, där tyngdpunkten ligger vid introduktionen och då en kurs med aktivt deltagande arrangeras. Dessutom finns onlinekurser och filmer på deras intranät, vilket alla anställda nämner under intervjuerna som ett bra sätt för att få med värderingarna i det vardagliga arbetet. Jessica menar att värderingarna är något som ska följa med i vardagen och för att följa upp det hålls utvecklingssamtal varje år. Nästan alla de anställda påpekar att bolagets värderingar, både värdeord och hur de agerar, är något som även följer med utanför arbetsplatsen. De anställda menar att de lägger stor vikt vid människan och dess kompetens. Dessa är också de två största faktorerna till att bli anställd och att växa inom bolaget, vilket flera påpekade under intervjuerna. Flera av de anställda nämner att de använder sig av värdestyrd rekrytering, vilket betyder att värdeorden genomsyrar rekryteringsprocesserna. De diskuterar ofta om en person passar ManpowerGroups värderingar innan de anställer personen.

#### 4.2.4 Implementering av värderingar

Flera ledare förklarar att de genomför ledarmätningar som baseras på deras värderingar för att säkerställa att de genomsyrar bolaget. Jessica säger att bolagets grund bygger på värderingarna och att de genomsyrar alla deras processer. En utmärkelse som delas ut varje år är *Årets värderingsbärare*, vilket den medarbetaren som verkligen lever och förmedlar värderingarna på bolaget kan vinna. Johanna menar att det är därmed lönsamt att leva efter deras kultur. Flera ledare förklarar att detta är det finaste priset och ett av intervjuobjekten var en väldigt stolt vinnare till priset ett år.

*De sitter där någonstans i ryggraden i hela organisationen. Det är inget som bara står lite snyggt i någon korridor utan vi lever efter det. Jesper*

Flera av medarbetarna förklarar att värderingarna implementeras uppifrån och att värderingsarbetet är som deras DNA. Carl förklarar att värderingarna är som en ram, vilket han använder som ett hjälpmedel för beslutsfattande. Detta håller Jesper med om, han bedömer efter värderingarna när han känner sig lite osäker. Kurt anser att det är inte bara är värdeorden som präglar organisationen. Han förklarar hur människorna inom bolaget även präglas av pålitlighet, hänsynsfullhet samt att alla delar med sig av sin kompetens. Han menar att de inte ska prata så mycket om värderingarna, utan agera efter dem. Flera medarbetare påpekar att de är väldigt olika som personer men att de ändå gemensamt har samma grundvärderingar. De är inte alltid överens, men de kan även då mötas i en kram.

Flera av medarbetarna som har arbetat inom bolaget en längre tid nämner att de inte pratar lika mycket om värderingarna som de gjorde förr. Dock menar de att värderingarna är väl grundade ändå, men att de är tveksamma för hur det kan bli efter ett eventuellt generationsskifte och om värderingarna fortfarande kommer vara lika väl implementerade hos de anställda då. Dessa medarbetare påpekar även att en liknande utbildning till *Living the Manpower brand* borde hållas kontinuerligt för att ständigt påminnas om värderingarna.

#### 4.2.5 De anställdas möjlighet till att avancera

*Vi tror och vet att människor vill utvecklas. Vi tror att det är möjligt att göra mer än det man gjort i backspegeln med rätt drivkraft. Vi ser potentialen hos människor, det är många företag som safeas väldigt mycket och klonar sig själva, då blir det inte mångfald eller innovativt. Vår inställning är helt klart det motsatta, det är kompetens som går före allt annat. Johanna*

Johanna menar att det finns mycket möjligheter till att utvecklas inom bolaget ”glaset är alltid halvfyllt”. Karin nämner även detta och berättar att om hon skulle vilja arbeta med något annat om ett år så är hon inte orolig över att behöva gå utanför bolaget. Istället funderar hon på vad hon vill göra, försöker lära sig om det, och är då övertygad om att de kommer öppna sig nya roller. Karin menar att det är häftigt att de inte bara har ett vanligt fyrkantigt formverk, utan ser en ledare att en medarbetare har ett intresse och en talang inom ett område försöker de skapa något av det. På detta sätt kan nya roller skapas utifrån medarbetarnas kompetens och styrkor. Flera av medarbetarna berättar att de har möjligheten att göra mer av det som intresserar dem. Exempelvis började en av ledarna sin karriär inom bolaget som konsultchef men besitter idag en ledande position med inflytande över verksamheten i Sverige. Flera av de anställda kunde ge liknande exempel på deras utveckling. Måns menar att bolaget investerar i människan och han får möjlighet att göra fel för att kunna utvecklas framåt. Något som flera av de anställda inom dotterbolaget Manpower nämner är styrkefokus, vilket är en metod deras operativa chef har tagit fram. Den operativa chefen beskriver styrkefokus i en intervju med ledarskapstidningen *Chef*. I intervjun förklarar hon att metoden syftar till att lyfta de anställdas styrkor. Detta genom att uppmuntra de anställda till att använda det som de gör väldigt bra, och sedan göra det ännu mer. På så vis säger den operativa chefen att de anställda växer genom sina styrkor. Styrkefokus har fått mycket positiv feedback och engagerar medarbetarna, dessutom har metoden ökat bolagets lönsamhet (Chef.se, 2018). Under ett möte som observatörerna tog del av diskuterade två anställda styrkefokus och hur de kan fortsätta att implementera arbetet med styrkefokus i resterande delar av organisationen.

*De ger också människorna möjligheten till att utvecklas, det är bara att titta på alla som är chefer i detta bolaget, de har ofta haft andra roller tidigare och vuxit in i sin roll. Det finns några chefer som kommer externt ifrån men annars är det väldigt mycket organisk tillväxt. Carl*

ManpowerGroup har en ledartät organisation, då många anställda har en ledande roll på något sätt. Exempelvis har en konsultchef flera anställda under sig externt men ingen anställd under sig internt. Flera medarbetare motiveras av den prestigelöshet som genomsyrar företagskulturen, samt att alla medarbetare har möjlighet till befordran. Carl nämner också detta och blir motiverad av att han kan göra en karriär inom samma bolag. Flera av de anställda förklarar att bolaget använder sig av intern chefsrekrytering och vid denna rekrytering utgår de från kompetens och prestation. Carl menar också att det inte är lika kostsamt att rekrytera internt och utbilda en person till att bli en bra ledare, istället för att hitta en ledare som ska lära sig om branschen.

## 5. Analys

---

*I följande kapitel analyseras det insamlade empiriska materialet som presenteras i kapitel 4 med hjälp av den teoretiska referensramen som presenteras i kapitel 3. Då studien ämnar analysera vilka förutsättningar kulturinriktad styrning skapar för kvinnliga ledare diskuteras tre olika områden. Inledningsvis analyseras genus och företagskultur. Sedan presenteras bolagets arbete med företagskultur som styrmedel och de uttalade värderingarnas påverkan på jämställdhet. Avslutningsvis diskuteras vilka maktstrukturer och strukturella positioner som finns inom bolaget.*

Intervjuobjekten benämns fortfarande som *anställda, medarbetare* eller *ledare*.

### 5.1 Genus och företagskultur

#### 5.1.1 Branschens påverkan på bolagets jämställdhet

De flesta anställda beskriver att rekryterings- och bemanningsbranschen är mer kvinnodominerad och den kan därmed tolkas som mer genusifierad i enlighet med Thurens (1996) teori. Thuren (1996) menar att *räckvidd* som kopplas till en viss situation eller uppgift kan vara mer eller mindre genusifierad. Vissa arbeten kan vara mer genusifierade än andra, vilket visar sig om arbetet ses som typiskt manligt eller kvinnligt. Eva från Women for Leaders menar att branschen är mer människo- och resultatorienterad, vilket hon tror är mer applicerbart från ett kvinnligt perspektiv. Flera av de anställda menar att bolaget är väldigt bra på att attrahera kvinnor. Vissa ledare på ManpowerGroup förklarar att många av de personer som studerar till personalvetare är kvinnor. Under en period var ManpowerGroups praxis att bara anställa personalvetare och därmed anställdes många kvinnor internt. Denna praxis är nu borttagen och bolaget ser också ett behov av att anställa personer som har erfarenhet inom vissa industrier. De anställda säger att det dessutom krävs säljegenskaper för att arbeta med rekrytering och bemanning. Vissa av de anställda menar att dessa egenskaper gör att branschen inte ses som kvinnodominerad och att det krävs mer än bara mjuka värden för att arbeta inom bolaget. Utifrån dessa uttalanden finns det skäl att anta att medarbetaren ser mjuka värden som mer kvinnliga och säljegenskaper som mer manliga. Yttre faktorer som synen på branschen som kvinnodominerad är en viktig aspekt att ta hänsyn till i analysen, då denna syn kan påverka hur många kvinnor som arbetar inom bolaget.

### 5.1.2 Det interna klimatets påverkan på jämställdhet

Företagskulturen bygger ofta på en grundares värderingar (Schein, 2010), vilket stämmer in på ManpowerGroup då ledarna beskriver att deras företagskultur bygger på grundaren Ulla Murmans värderingar. Ulla har från start implementerat en positiv syn på kvinnans kompetens. Hennes värderingar har utvecklats med tiden och syns idag i klimatet som präglar bolaget. Hofstede (1990) menar att företagskultur rör de osynliga och abstrakta delarna i en organisation. Under intervjuerna och observationen uppfattades ManpowerGroup ha ett öppensinnat, varmt och prestigelöst klimat, vilket kan tolkas som bolagets bakomliggande beteende (Alvesson, 2009). Flera av de anställda nämner att deras företagskultur definieras av just prestigelöshet. De berättar att de ofta ber kollegor om hjälp i olika situationer, både medarbetare och chefer. Vidare berättar Karin att det finns situationer då det kan vara givande att ringa till sin chefs chef, vilket heller inte finns någon prestige i att göra. I enlighet med intervjuerna urskildes det inga tecken på att medarbetarna upplevde att det var svårt att be deras chefer om råd och hjälp under observationerna. Flera anställda nämner att de gärna delar med sig av sin kunskap och att de visar varandra hänsyn. Schein (2010) menar att företagskulturen visar sig i hur de anställda agerar. Jessica som har en ledande befattning säger att det är de anställdas beteende som gör skillnad. Den upplevelse som de anställda skapar, attraherar och behåller personal. Då ManpowerGroup har en företagskultur som tolkas genomsyras av prestigelöshet och öppenhet kan det motverka att det de anställda identifieras av sitt kön (Thuren, 1996). Därmed uppfattas *styrkan* av genusifiering liten i ManpowerGroup.

Både de manliga och kvinnliga anställda på ManpowerGroup menar att de finns vissa föreställningar om män och kvinnor i dagens samhälle. Dessa samhällseliga föreställningarna existerar även på ManpowerGroup, trots att de inte är något som de anställda säger rakt ut. Detta visar sig bland annat i att de anställda ibland ser vissa beteenden som mer manliga eller kvinnliga (West.C & Zimmerman. D, 1987). Exempelvis förekommer denna syn i en diskussion mellan två kollegor som en av medarbetarna delade med sig av. Den manliga kollegan anklagar den kvinnliga kollegan för att vara typisk kvinnlig i hur hon sköter sina processer och föreslår mer effektiva lösningar. Detta kan uppfattas som att den manliga kollegan anser att det kvinnliga sättet att hantera en process inte är effektivt och därmed sämre än den manliga kollegans lösningar.

Både Eva från Women for Leaders och ledarna inom ManpowerGroup menar att rekryterings- och bemanningsbranschen har stor påverkan på arbetslivet. De menar att ManpowerGroup som bolag har en roll att influera andra företag till att bli mer jämställda internt. I interna rapporter och från bolagets hemsida kommunicerar ManpowerGroup att de har tydliga policies och förhållningssätt för att förhindra diskriminering och uppmuntra jämställd rekrytering. Dock var det få av de tillfrågade medarbetarna som visste exakt *vilka* jämställdhetsmål som fanns inom organisationen, men de var säkra på *att* de fanns. En av ledarna nämner att de mäter målen med jämställdhet för att skapa transparens mot kunder, vilket enligt Kronstam (2002) är betydelsefullt, då det är viktigt att värderingarna finns i mätbara målsättningar. Om de anställda inte är medvetna om de jämställdhetsmål som finns kan de bli svåra att följa upp. Både ledare och medarbetare nämner däremot att bolaget och dess värderingar står bakom beslut som främjar jämställdhet. Dessutom känner de en stor trygghet i att bolaget står bakom dem när de för jämställdhetsfrågan vidare till kunder.

Bolagets etiska grund kan i vissa situationer skapa en konflikt mellan bolagets resultatstyrning och dess kulturinriktade styrning, då de har varit tvungen att tacka nej till affärer på grund av att kunden bara vill anställa en man eller en kvinna. Ett tydligt exempel på en affär som en medarbetare tackade nej till var när kunden endast ville anställa ”käckä tjejer”. Att tacka nej till en affär kan kännas tufft då bolaget strävar mot höga budgetar. Handlingar likt dessa som främjar jämställdhet kan signalera vilka värderingar bolaget har. Värderingarna kan vara ett bra hjälpmedel för bolagets anställda i obekväma situationer, då de får en ökad förmåga att fatta effektiva beslut i linje med företagets mål (Kronstam, 2002). Flera av de anställda intygar att de ofta använder värderingarna och företagskulturen som hjälpmedel för beslutsfattande. Utifrån denna information finns det en anledning att anta att strävan efter jämställdhet genomsyrar bolaget, men visar sig mer tydligt i handlandet mot deras kunder. De anställdas beteende mot varandra och mot bolagets kunder uppfattas grunda sig i deras företagskultur. Detta tyder på att det interna klimatet som skapats av företagskulturen kan medverka till jämställdheten i bolaget.



## 5.2 Företagskultur som styrmedel

### 5.2.1 Värderingars påverkan på jämställdhet

Företagskultur inom en organisation kan fungera som en del av styrningen. Styrningen syftar till att motivera och inspirera de anställda att arbeta i linje med företagets mål och den kulturinriktade styrningen präglas av att medarbetarna delar gemensamma normer och värderingar (Merchant & Van der Stede, 2012). I linje med Merchant och Van der Stedes (2012) teori kan ManpowerGroup tolkas som ett värdestyrt bolag som använder företagskultur som styrmedel. Detta kommuniceras på deras hemsida och visar sig i hur de arbetar. Exempelvis har de utmärkelsen *Årets värderingsbärare* som delas ut till den person som förmedlar ManpowerGroups värderingar på ett utmärkande sätt. Vidare baseras deras årliga ledarmätningar på bolagets värderingar.

Schein (2010) menar att bolag som använder kulturinriktad styrning arbetar hårt med sina värderingar. Flera av ledarna nämner att värderingarna är något som kommer uppifrån och att de inte är svåra att följa, utan något som de vill att de anställda ska kunna anamma utan problem. Då de är ett värdestyrt bolag vill ledarna att medarbetarna ska introduceras till värderingarna redan från början. Detta visar sig bland annat i utbildningen *Living the Manpower brand* som arrangeras för alla nyanställda och ämnar till att utbilda dem i bolagets värderingar. Då flera medarbetare beskriver utbildningen som något positivt, uppfattas den som väldigt uppskattad. Ledarna nämner även att de arbetar för att värderingarna hela tiden ska vara närvarande och försöker motivera medarbetarna genom hjälpmedel som *styrkefokus*. Detta hjälpmedel tolkas uppmuntra varje enskild medarbetares styrkor som vidare engagerar individerna till att växa inom bolaget. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) är detta ett tecken på att ledarna försöker inspirera medarbetarna till ett önskvärt beteende.

Under observationen och intervjuerna visar medarbetarna ett beteende som gör att de kan uppfattas som typiska *stewards*. Merchant och Van der Stede (2012) menar att *stewards* är medarbetare som motiveras av att arbeta för organisationens intresse. Dessutom är det viktigt för *stewards* att de känner en tillhörighet till de andra anställda och kan vara stolta över bolaget de arbetar på. Medarbetarna säger att de är stolta över det arbete som ManpowerGroup utför, speciellt med tanke på vilken skillnad de gör i arbetslivet för många människor. De upplever även bolaget som en trygg arbetsgivare med bra arbetsvillkor. Ledningen upplevs arbeta aktivt med att implementera värderingarna hos de anställda, då

medarbetarna kan liknas med stewards antyder det att ledarna har lyckats med denna implementering.

De anställda beskriver att de arbetar för bolagets intresse, då flera av dem nämner att bolagets värderingar stämmer överens med deras personliga värderingar. Det finns en risk att företagskultur inte är ett effektivt styrmedel om det finns en konkurrens mellan bolagets värderingar och de anställdas värderingar (Bazerman & Moore, 2013). Flera av de anställda beskriver att företagskulturen inte *passar* alla och att de som inte *passar in* blir oftast inte långvariga inom bolaget. Detta kan vara ett tecken på att deras personliga värderingar kommer i konflikt med bolagets företagskultur. Då de som inte känner tillhörighet till bolagets värderingar slutar, tyder det på att de anställda som är kvar inom bolaget tror på värderingarna. Detta kan minska risken för att motverka jämställdheten då personer som inte kan följa värderingarna inte blir långvariga inom bolaget. De anställda som stannar känner en stor dragning till bolaget och dess ledare. Flera medarbetare nämner att de uppskattar ledarna och deras processer. Detta kan kopplas till en mer kritisk syn på företagskultur som styrmedel. Enligt Alvesson (2009) så utövar ledarna en makt över sina anställda som gör att de anställda omedvetet tar efter sina ledares åsikter och reflektioner. Därför kan detta styrmedel begränsa vissa anställda i hur de handlar och agerar. Då de flesta anställda nämner att de är väldigt nöjda med sina chefer, kan det tolkas som att medarbetarna kan bli färgade av cheferna utan att de själva är medvetna om det enligt Alvesson (2009).

Ett företags värderingar bör även vara väl implementerade hos de anställda för att fungera som ett styrmedel (Kronstam, 2002). Under intervjuerna observerades att de som har arbetat inom bolaget i över 10 år var väl införstådda i vilka värderingar bolaget har och enligt dem själva agerar de i linje med dessa. Jessica beskriver att värderingarna är ManpowerGroup för henne, och att bolaget lever efter deras tre värdeord. De anställda har alla en uppfattning om att värderingarna genomsyrar allt de gör, från interna processer till externa sammanhang. Dock påpekar flera av de som arbetat inom bolaget en längre tid att de inte pratar lika mycket om värderingarna nu som de gjorde förr, vilket skapar en rädsla för att nästa generation inte kommer ha värderingarna lika djupt rotade inom sig. Några av dessa medarbetare påpekar att de borde införa liknande utbildningar även för de som arbetat flera år, så att värderingarna hela tiden bearbetas. Rädslan de medarbetare som har arbetat på ManpowerGroup en längre tid har erfärit bekräftas delvis, då de som arbetat färre än 10 år inte nämnde värderingarna i lika hög grad. Dock finns det anledning att anse att värderingarna finns starkt etablerade hos

dessa medarbetare också, med tanke på att de alla nämnde att det finns en tro på värderingarna. Detta kan relateras till Schein (2010) som beskriver att det går att styra ett bolag utifrån dess värderingar om det finns en gemensam tro på dem.

### 5.2.2 Värdestyrd rekryterings påverkan på jämställdhet

Majoriteten av intervjuobjekten har arbetat i över 10 år och några hävdar att det är en följd av att de passar in i företagskulturen och att de trivs väldigt bra. Detta kan kopplas till Philipsons (2004) teori som tar upp att ett aktivt arbete med värderingar bidrar till färre sjukskrivningar och att inte lika många anställda säger upp sig. Dessutom förklarar Philipson (2004) att en arbetsgivare, som fokuserar mer på etik, relationer och kompetensutveckling, snarare än lön, attraherar en mer kompetent arbetskraft. Detta går i linje med flera av de anställdas uttalande om den etiska positionen bolaget har och att de har fått många utmärkelser. ManpowerGroup har exempelvis utsetts till ett av världens mest etiska bolag flera år i rad, vilket de anställda nämner är en motivationsfaktor som bidrar till att de vill stanna kvar inom bolaget.

Flera ledare påpekar hur viktigt det är att rekrytera in människor som delar bolagets gemensamma värderingar. Acker (2006) diskuterar kompetens i rekryteringsprocesser och menar att många ofta hittar kompetens i likasinnade. Detta kan bidra till att olikheter mellan kön upprätthålls systematiskt. I de bolag där seniora män har makten att bestämma vilken kompetens framtida ledare ska ha, finns det en tendens att hierarkier med endast manliga ledare skapas. Med hänsyn till det empiriska materialet uppfattades detta inte stämma överens med ManpowerGroups syn på kompetens. Primärt då de anställda menar att bolagets värdeord *People, Knowledge och Innovation* genomsyrar deras rekryteringsprocesser och därmed kan motarbeta dessa tendenser. Värdeorden belyser att se till människan och dess kompetens, samt till att uppmuntra innovation. De söker endast på kompetens när de letar efter potentiella kandidater, snarare än på kön eller namn. Vidare utvecklar de innovativa lösningar som ska förenkla en kompetensbaserad rekrytering. Flera av de anställda säger att de känner sig väldigt stolta över att ManpowerGroup rekryterar efter kompetens. De hävdar att det är en självklarhet att ManpowerGroup har många kvinnliga chefer, då de som personer har kompetenser som passar de specifika positionerna. En viktig aspekt att ta hänsyn till är dock att en stark företagskultur kan grunda sig i homogena människor (Alvesson, 2009), vilket gör att ManpowerGroups rekrytering via kompetens inte kan säkerställas som jämställd bara för att de utgår från sina värderingar.

Då bolaget använder sig av värdestyrda rekryteringsprocesser är de noga med att personer som kan följa värderingarna rekryteras in i bolaget. Detta kan medverka till jämställdheten i bolaget då värderingarna belyser kompetens och att det är viktigt att se till människan som individ. Det är dock viktigt att påpeka att om bolaget hade haft andra värderingar hade de kunnat påverka jämställdheten i bolaget på ett annat sätt.

## 5.3 Strukturella positioner och maktstrukturer

### 5.3.1 Positioners påverkan på kvinnors möjlighet till att avancera

Medarbetare som delar samma värderingar och normer, kan vara ett sätt att driva företaget framåt (Merchant & Van der Stede, 2012). Dessa normer och värderingar påverkar hur de anställda agerar i praktiken och därmed vilken struktur som bolaget har. Karin menar att ManpowerGroup har en ledartät organisation, vilket innebär att många av de anställda har en ledande roll på något sätt. Att minska steget mellan de högsta positionerna och de lägsta positionerna bidrar till att det är lättare att avancera och ökar flexibiliteten i alla roller (Kanter, 1975). Flera medarbetare menar att de finns goda möjligheter för utveckling inom bolaget och att de kan byta eller skapa nya roller om det finns intresse för det. Vidare förklarar de att ManpowerGroup använder intern chefsrekrytering, vilket betyder att de identifierar styrkor hos medarbetare och utbildar dem till att bli ledare. Det finns även ledarutbildningar och talangprogram som brukar ha en jämn fördelning av både män och kvinnor.

Enligt Kanter (1975) finns det tre faktorer som påverkar jämställdheten i en organisation och bidrar till ett visst beteende hos de anställda. En av dessa faktorer är den möjlighet till befordran som en viss position erbjuder. Många av de som besitter en ledande roll förklarar att de tidigare har haft positioner som liknar de positioner medarbetarna har idag. Flera av de kvinnor som har börjat på en position med mindre makt, som exempelvis konsultchef, har fått chansen att utvecklas och hamna i en internt ledande position. En annan faktor är att en viss roll associeras med en viss makt (Kanter, 1975). Flera kvinnliga medarbetare nämner att de känner sig inspirerade av att så pass många kvinnor har en ledande position idag och att dessa positioner innefattar stora ansvar. En sista faktor belyser hur bolaget distribuerar män och kvinnor på olika positioner (Kanter, 1975). Efter att ha intervjuat 12 medarbetare och observerat bolaget under en heldag uppfattas det inte finnas något som motsäger att kvinnor

och män är positionerade på alla möjliga roller. Om dessa tre faktorer behandlas på rätt sätt kan de skapa ett beteende hos de anställda som tyder på en vilja att avancera i bolaget (Kanter, 1975). Flera medarbetare påpekar att de känner sig motiverade av att det finns stor möjlighet till att avancera. Arbetet med intern chefsrekrytering bidrar till att de som vill nå högre positioner har en god chans att göra det om de har rätt kompetens och kan prestera. Flera av de anställda menar att den prestigelöshet som genomsyrar företagskulturen ger alla medarbetare möjlighet till att avancera.

### 5.3.2 Maktstrukturers påverkan på kvinnors möjlighet till att avancera

Ledarna på olika nivåer har stor påverkan på ett företags kultur, då det är möjligt att vägleda medarbetarna i enlighet med värderingarna (Schein, 2010). Detta går i linje med vad flera medarbetare och ledare nämner när de förklarar hur de arbetar på en individanpassad nivå. De ser till medarbetarnas intresse och försöker hitta ett sätt att motivera varje enskild person. Ledarna menar att de identifierar styrkor hos medarbetarna och skapar roller som passar dem utefter dessa styrkor. Flera av de anställda nämner också att de uppmuntras till att göra mer av det som de tycker är roligt och att bli riktigt vass på just det området. Vidare visar intervjuerna med medarbetarna att de känner sig stöttade och coachade av sina ledare, vilket även kunde observeras under möten mellan en ledare och medarbetare. Den kulturinriktade styrningen är beroende av en bra dialog mellan ledarna och medarbetarna, där ledarnas stöd skapar förutsättningar för medarbetarna att genomföra sitt arbete (Merchant & Van der Stede, 2012). Dessutom påstår de anställda att de får fria tyglar att utveckla sitt eget sätt att arbeta och tänka på, även de som arbetar på de lägre nivåerna i organisationen. Detta kännetecknar bolagets klimat enligt många anställda.

Om det ska ske en förändring av jämställdheten krävs en förändring av kulturen (West.C & Zimmerman. D, 1987), detta kan kopplas till klimatet som företagskulturen på ett bolag skapar. Då mannen traditionellt förknippas med makt och resurser i samhället, finns det en tendens att män föredrar andra män i sociala sammanhang. Med den rådande maktstrukturen i samhället uppstår ofta heterosocialitet, där kvinnor väljer män framför andra kvinnor (Kanter, 1975). De kvinnliga anställda menar att kvinnor inom organisationen är duktiga på att lyfta andra kvinnor, vilket tyder på att de inte upprättar ett heterosocialt beteende inom ManpowerGroup. Redan från tiden då Ulla Murman startade bolaget har det funnits kvinnor som har rekryterat in andra kvinnor och idag har bolaget 60 % kvinnliga ledare. Denna

procentsats anser de anställda spegla antalet kvinnor som finns i hela organisationen. Flera av de anställda förklarar att jämställdhet är ett systematiskt arbete och de anser att det alltid ska ifrågasättas. Trots att de har vunnit ett pris för sitt jämställdhetsarbete eller har nått ett av sina jämställdhetsmål kan inte frågan slutas att bearbetas. Den nya homosociala världen som Lipman-Bluman (1976) diskuterar kan liknas med den kvinnliga gemenskapen som upplevs har uppkommit inom ManpowerGroup. Trots att den homosociala världen för kvinnor motarbetas av den rådande sociala maktstrukturen i samhället (Lipman-Bluman, 1976) kan intervjuobjektens uppfattningar tolkas som att situationen i ManpowerGroup inte reflekterar hur de ser ut i många andra delar av samhället.

Det går att urskilja kvinnliga ledare på alla typer av chefsroller, det är först i koncernledningen som den kvinnliga frånvaron lyser lite starkare. Trots att ManpowerGroup är duktiga på att få fram kvinnliga ledare, antyder koncernledningen, med 2 kvinnor av 7 personer på att de inte är lika jämställt högst upp i organisationen. Dock anser ManpowerGroup att de når det satta målet på 30 % kvinnor i koncernledningen. Holgersson (2013) tar upp många mäns syn på att kvinnliga roller inte har samma påverkan på företagets resultat, vilket kan leda till att de inte hamnar på de mera resultatorienterade positionerna. Denna manliga uppfattning återfinns dock inte i ManpowerGroup, där de tillfrågade männen tror att de måste vara en tillfällighet och att det tidigare har funnits personer på VD-roller som har varit kvinnor. Flera av de kvinnliga anställda på ManpowerGroup har dock en uppfattning om att roller inom koncernledningen är väldigt krävande och det är många kvinnor som inte prioriterar att lägga så mycket tid på arbetet. Istället tror de att många kvinnor vill fokusera på familjen och mer mjuka värden. Wahl (1995) beskriver att mäns dominans på ledande befattningar bekräftar föreställningen av att män är chefer och kvinnor inte är det. Detta går i linje med vad flera av de andra kvinnliga anställda nämner när de tar upp att män kan vara mer hårdhudade, vilket passar en så högt uppsatt position. Bara för att kvinnor ofta värdesätter familjelivet och att ha ett glädjefyllt liv, betyder inte det att de inte visar samma vilja att göra karriär. Den struktur som många organisationer i dagens samhälle har, passar dock bättre för män (Wahl, 1995).

Det är problematiskt att urskilja om det är just företagskulturen på bolaget som motverkar kvinnors möjlighet att avancera till koncernledningen eller om det är de föreställningar som finns i samhället och därmed hos de anställda på bolaget.

## 6. Slutsats

---

*Syftet med studien är att se om företagskultur kan skapa förutsättningar för kvinnliga ledare och i så fall på vilket sätt. Det finns många aspekter som kan påverka detta. Den kulturinriktade styrningen samt synen på jämställdhet på fallföretaget har undersökts och analyserats med det valda teoretiska ramverket. Detta har resulterat i att flera faktorer har identifierats som delats in i tre förutsättningar. Dessa tre förutsättningar tolkas vara betydelsefulla för kvinnors möjlighet till att avancera inom bolaget. Vilka är egentligen dessa förutsättningar och hur krossas glastak?*

Inledningsvis är den bransch som fallföretaget befinner sig i en viktig aspekt att ta hänsyn till. Analysen tyder på att det är en genusifierad bransch, som många kvinnor lockas till.

Studien antyder att fallföretagets företagskultur har format ett klimat som skapar förutsättningar för jämställdhet. Klimatet genomsyras av prestigelöshet, trygghet och en öppenhet. Detta är något som syns i de anställdas sätt att agera och behandla varandra. Det framkommer att det anställda upplever en tillit till bolagets etiska ståndpunkt, vilket bidrar till att de känner en säkerhet i hur de ska agera ut mot deras kunder. Det är främst i mötet med kund som de anställda reflekterar över att jämställdhet är en del av deras organisation. Att bolaget visar en stark ståndpunkt utåt upplevs ha en stor påverkan på jämställdhetsarbetet. I enlighet med detta stycke finns det en anledning att tro att en trygghet i bolagets etiska ståndpunkter och ett visst handlingsmönster hos de anställda har större betydelse för jämställdhetsarbetet, än att alla de anställda är helt införstådda i bolagets jämställdhetsmål.

Bolagets kulturinriktade styrning präglas av värderingar som de anställda säger att de kan identifiera sig med. Ledarna på bolaget jobbar ständigt med att implementera dessa värderingar genom olika hjälpmedel och utbildningar. De strävar efter att värderingarna ska genomsyra bolagets alla processer, vilket verkar stämma överens med medarbetarnas beskrivningar. Dock visar det empiriska materialet på att arbetet med värderingarna var ännu bättre för några år sedan. Detta bör beaktas, då det finns en risk för att värderingsarbetet bortprioriteras i framtiden. Då dessa värderingar uppmuntrar att se till människan och dess kompetens, inte kön, kan de skapa förutsättningar för jämställdhet. Att rekrytera efter kompetens och inte en persons kön tolkas vara en viktig faktor. Det finns en strävan efter att rekrytera människor som stämmer överens med bolagets värderingar och därför används

värderingarna i rekryteringsprocesser. En tillhörighet till företagskulturen upplevs viktig för att kunna styra genom företagskultur och motivera medarbetarna att stanna kvar inom bolaget. De som inte passar in i företagskulturen lämnar ofta bolaget efter en kortare tid.

Studien pekar på att flexibilitet i att byta roller och möjligheten till befordran kan skapa förutsättningar för jämställdhet på de ledande positionerna. Denna möjlighet till att avancera inom bolaget kan kopplas till bolagets interna chefsrekrytering och att de har en ledartät organisation. Vidare finns det anledning att anta att bolagets företagskultur har skapat en möjlighet för ledarna att coacha varje enskild medarbetare på individnivå. Vilket troligtvis underlättar att se varje individs styrkor utan att medarbetarna behöver hävda sig.

Forskningsresultatet stödjer att kvinnor tenderar att inte ta för sig lika mycket som män i arbetslivet. Att bolaget attraherar mycket kvinnor och använder sig av intern chefsrekrytering kan vara en förklaring till att flera kvinnor hamnat i ledande positioner. Kvinnorna som har ledande positioner inspirerar andra kvinnor, dessutom visar studien på att kvinnorna är duktiga på att lyfta varandra inom bolaget. Detta pekar på att kvinnor vågar ta för sig mer i fallföretaget, vilket kan bidra till fler kvinnliga ledare.

Sammanfattningsvis kan samhällsenliga föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt, samt den makt som associeras till olika kön i samhället vara svåra att få bort i ett enskilt bolag. De anställda på fallföretaget menar att jämställdhetsarbetet är en pågående process som alltid är viktig att arbeta med. Studien tyder på att ett företag som styrs genom företagskultur och har väl implementerade värderingar kan medverka till arbetet med jämställdhet. Med hjälp av de tre förutsättningarna som kunde tas fram genom analysen har fallföretagets glastak kunnat krossas på en hög hierarkisk nivå. Detta innebär att 60 % av kvinnorna har lyckats avancera till ledande positioner som associeras med makt inom bolaget. Dock finns det fortfarande ett glastak som gör det svårt för kvinnor att avancera till den allra högsta nivån. Detta glastak kommer förhoppningsvis krossas en dag.



## 6.1 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har tankar på förslag till framtida forskningsområden uppkommit, dels då olika samband mellan jämställdhet och styrning upplevs relativt outforskade. Denna studie tyder på att det finns ett samband mellan jämställdhet och företagskultur som styrmedel, där företagskulturen medverkar till bolagets jämställdhet. Därför vore det intressant att undersöka sambandet mellan en tydlig resultatstyrning och jämställdhet. Kan resultatstyrning ha en lika tydlig påverkan på kvinnliga ledares möjlighet till att avancera som en kulturinriktad styrning tycks ha?

Vidare undersöker denna studie en ledartät organisation som upplevs decentraliserad. Därför vore sambandet mellan jämställdhet och kulturinriktad styrning i en mer hierarkisk organisationen en intressant aspekt att undersöka och skulle kunna bidra till ett framtida upptäckt forskningsområde.

## Referenser

---

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*. Vol 20, No 4, pp. 441-464
- Allbright. (2013). *Lika barn leka bäst*. Hämtad 2018-04-02, Från <https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/563250e1e4b0046ea4fabc24/1446138081766/Lika+barn+leka+bäst+2013.pdf>
- Allbright. (2018). *Börsen dolda makthavare*. Hämtad 2018-04-02, Från <https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5a9c4fb571c10b1a7d4dc3ef/1520193465830/Börsens+dolda+makthavare.pdf>
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research, *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1 (Jan., 2003), pp. 13-33
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Bazerman, M.H. & Moore, D.A. (2013). *Judgment in managerial decision making*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. & Bell, E. (2008). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Life", TIMO Förlag AB
- Chef (2018). *Årets Chef 2018: Elisabeth Wennström*. Hämtad 2018-05-10, Från <https://chef.se/arets-chef-2018-elisabeth-wennstrom/>
- Davidson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*, Kapitel. 3, Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), p.286.
- Holgerson, C. (2006). Homosexuality as a gender process, Vol. 01, Nomra, *Nordic Journal for Masculinity Studies*, Issue 1, 2006, 24–41 Universitetsforlaget AS, Oslo
- Holgerson, C. (2013). Recruiting Managing directors: doing homosexuality, *gender, work and organization*, vol.20 no.4 july 2013

- Johansson, S. (2018). *Rekordmånga kvinnor till styrelserna*. SVD Näringsliv. Hämtad 2018-03-05, Från <https://www.svd.se/rekordmanga-kvinnor-till-styrelserna>
- Kanter, R.M. (1975). The Impact of Hierarchical Structures on the Work Behavior of Women and Men, *Social Problems*, Volume 23, Issue 4, Pages 415–430,
- Kronstam, K. (2002). *Det hållbara företaget - En bok om företagskultur och värderingsstyrda företag*. Göteborg: IHM Publishing
- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lipman-Blumen. J. (1976). Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social, *Signs*, Vol. 1, No. 3, Women and the Workplace: The Implications of Occupational Segregation (Spring, 1976), pp. 15-31, The University of Chicago Press
- Manpower. (2018). *Du som är kvinna*. Hämtad 2018-04-03, Från <https://inspiration.manpower.se/du-som-ar-kvinna/>
- Manpower. (2018). *Manpowers historia*. Hämtad 2018-04-20, Från <https://www.manpower.se/swe/om-manpower/manpowers-historia/>
- ManpowerGroup. (2018). *07 Steps to Conscious Inclusion*. Hämtad 2018-04-04, Från <https://manpowergroup.com/wps/wcm/connect/77c2ae4b-e850-44ee-b2b8-6d95e6eab8a5/Seven+Steps+to+Conscious+Inclusion.pdf?MOD=AJPERES>
- ManpowerGroup. (2018). *Om oss*. Hämtad 2018-04-03, Från <https://www.manpowergroup.se/Om-oss/>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, ss 89-96
- Morrison, A., White, R.P. & Van Velsor, E. (1987), *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nationalencyklopedin. (2018). *Jämställdhet*. Hämtad 2018-04-20, Från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/jämställdhet>
- Nationalencyklopedin. (2018). *Kvinnorörelse*. Hämtad 2018-04-20, Från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvinnorörelse>
- Ohlsson, B. (2017). *Duktiga flickors revansch*. Stockholm: Bokförlaget Forum

- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur – att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur
- SCB. (2014). *På tal om kvinnor och män*, Lathund om jämställdhet 2014. Hämtad 2018-04-11, Från [http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/LE0201\\_2013B14\\_BR\\_X10BR1401.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0201_2013B14_BR_X10BR1401.pdf)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thuren. B-M. (1996). *Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genusteoretiska begrepp*, Stockholms universitet S-106 91 Stockholm
- Wahl, A. (1995). *Men 's perceptions of women and management*. Fritzes Stockholm
- West, C., & Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, Vol. 1, No. 2 (Jun., 1987), pp. 125-151 Published by: Sage Publications, Inc.
- Women for Leaders. (2018). *För kvinnliga ledare*. Hämtad 2018-05-14, Från, <https://www.womenforleaders.com> Hämtad: 2018-05-14

## BILAGA 1

### Intervjuguide

---

#### Allmänt

-Berätta om din roll och bakgrund på Manpower?

-Vad står Manpower för enligt dig?

#### Kulturinriktad styrning

-Hur ser du på företagskultur?

-Hur upplever du Manpowers företagskultur?

-Berätta bakgrunden till Manpowers kulturarbete?

-Hur kommuniceras värderingarna ut i organisationen?

-På vilket sätt inkluderas medarbetarna i arbetet med värderingarna?

-Hur motiverar du/ni medarbetarna att arbeta i linje med företagets värderingar och uppnå dess mål? (*För ledare*)

#### Jämställdhet

-Hur förhåller du dig till jämställdhet?

-Vilka hinder och svårigheter finns det när det gäller att bedriva jämställdhetsarbetet?

- Finns det tydliga mål för jämställdhet inom organisationen?

-Tror du att det finns föreställningar om män och kvinnor som påverkar förutsättningarna att uppnå jämställdhet?

-Varför tror du att ni har så många kvinnliga ledare?

-Vad kan förbättras med ert jämställdhetsarbete?

#### Deras eget bidrag och andras syn

-Hur tror du att andra ser dig som ledare/medarbetare?

-Upplever du att Manpower har ett motto att leva efter?

-Vad anser du är utmärkande för organisationens kultur och klimat?

-Är det något annat du känner att du vill tillägga?