

Jämställdhetens illusion

En flerfallsstudie av hur könskultur ter sig i strukturellt jämställda svenska bolag

Eleonor Toni (23230) & Eliza Forsaeus (23240)

Abstract: Sweden is at the global forefront regarding gender equality and statistics show that structurally gender equal Swedish companies' shares grow at a double rate compared to the Stockholm Stock Exchange (OMXSPI). Yet many Swedish companies fail to follow in the footsteps of these leading firms and remain unequal. Previous research attributes such a failure to the recognition of cultural aspects of gender equality, as opposed to the structural aspects. Also, it shows that structurally gender *unequal* companies tend to also be culturally gender *unequal*. Therefore, this thesis aims to examine the cultural gender equality in structurally gender equal companies in a qualitative multi-case study of three Swedish listed companies in the pursuit of finding out whether structural gender equality entails cultural gender equality. The results support that cultural gender equality is not necessarily entirely brought by structural gender equality, at least not according to previous theory. What the result of the study boils down to is presenting the complexity of the concept of gender equality as non-absolute quantifiable and the need for it to be constantly revised and challenged.

Keywords: Organizational culture, Gender equality, Gender culture, Sweden

TACK

till alla som har bidragit till färdigställandet av denna uppsats!

Vår handledare Laurence Romani
på Institutionen för Management och Organisation på Handelshögskolan i Stockholm,
som erbjudit intressanta synpunkter och diskussioner,
som väglett oss vid svåra vägska
och som utmanat oss att alltid tänka ett steg längre.

Sofia Hugosson, Rebecca Schwieler, Elin Hunger,
Mohammed Mohsen, André Stengård och Adam Hofstedt
för motiverande synpunkter och konstruktiv kritik.

Samtliga personer som ställt upp på intervjuer
för er tid, ert engagemang och ert välkomnande.

Vänner och familj som bidragit med ytterligare värdefulla perspektiv.

Stort tack!

Eleonor Toni & Eliza Forsaeus

Innehållsförteckning

Begreppslista med definitioner	4
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte	6
2. Teoretisk ram	8
2.1 Det teoretiska ramverkets uppbyggnad	8
2.2 Könskulturella aspekter	9
2.2.1 Bakgrund	10
2.2.2 Normer & Ideal	10
2.2.3 Processer för rekrytering och befordran	11
2.2.4 Work-Life Balance	11
2.2.5 Artefakter	13
2.2.6 Kommunikation	13
2.2.7 Informella aktiviteter	13
2.2.8 Sexualitet	14
2.2.9 Könsmedvetenhet	14
2.3 Slutsats av litteraturstudien	14
3. Metod	15
3.1 Forskningsdesign	15
3.2 Forskningsmässigt angreppssätt	15
3.2.1 Forskningsfrågans iterativa utveckling	16
3.2.2 Kunskapsteoretisk och ontologisk inriktning	16
3.2.3 Avgränsning	17
3.3 Urval	17
3.3.1 Fallföretag	18
3.3.2 Intervjupersoner	18
3.4 Insamling av empiri	19
3.4.1 Utformning av intervjuguide	20
3.4.2 Test av intervjuguide	20
3.5 Analys av data	21
3.6 Metoddiskussion	21
3.6.1 Reliabilitet och validitet	21
3.6.2 Etiska implikationer	22
4. Empiri	24
4.1 Bakgrund	24
4.2 Normer & Ideal	25

4.2.1 Befordran	25
4.2.2 Training	26
4.2.3 Förebilder	26
4.3 Processer för rekrytering och befordran	27
4.4 Work-Life Balance	28
4.4.1 Övertid	28
4.4.2 Flexibilitet	28
4.4.3 Föräldraledighet	29
4.4.4 VAB	29
4.4.5 Aktivt arbete mot stress	30
4.5 Informella aktiviteter	31
4.5.1 Aktiviteter	31
4.5.2 Nätverk	32
4.6 Könsmedvetenhet	32
4.6.1 Jämställdhetsplan	32
4.6.2 Jämställdhet på agendan	33
5. Analys	35
5.1 Bakgrunden som katalysator	35
5.2 Formellt odefinierade utvecklingsmöjligheter	37
5.3 Flexibilitetens dilemma	39
5.4 Bristande könsmedvetenhet	40
6. Slutsats	43
6.1 Uppsatsens slutsats	43
6.2 Praktiska implikationer	44
6.3 Framtida forskning	44
7. Referenser	46
7.1 Akademiska källor	46
7.2 Övriga källor	48
8. Appendix	50
8.1 Intervjuguide	50
8.2 Intervjuförfrågningar	54
8.2.1 Mailutskick till fallföretag (strukturellt jämställda)	54
8.2.2 Mailutskick till kontrasterande företag (strukturellt ej jämställda)	55

Begreppslista med definitioner

Jämställdhet	Innebär att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet (NE, 2017).
Jämn könsfördelning	När fördelningen kvinnor/män är 40/60 procent, eller jämnare (SCB, 2016). Antonym: ojämn eller snedvriden könsfördelning, även numerisk könsdominans.
Jämställdhetsperspektiv	Att undersöka olika frågor i relation till en uppdelning där både män och kvinnor synliggörs, där deras olika villkor analyseras, där värderingar och attityder kring män och kvinnor, manligt och kvinnligt problematiseras samt där viktiga jämställdhetsmål uppmärksammas och relateras till. (Equal Climate, u.å.)
Strukturell jämställdhet	I enlighet med stiftelsen AllBrights årliga rapport från 2016, vars definition används för att särskilja och rangordna jämställdheten i svenska börsnoterade företag. Först, enligt könsfördelningen i ledningsgruppen. Därefter, enligt andelen kvinnor som innehar en stabsposition (t.ex. ekonomi eller HR) respektive linjeposition (säljdrivande positioner, t.ex. försäljning eller produktutveckling), vilka innefattar positioner som oftare kan leda till en framtida styrelsepost. Slutligen, enligt könsfördelningen i styrelsen. Eventuell numerisk könsdominans (totalt sett i organisationen) är således irrelevant för nivån av jämställdhet enligt denna definition, exempelvis en kvinnodominans bland totala medarbetare. (AllBright, 2016). Används synonymt med jämställd organisationsstruktur.
Könskodad	Översatt från engelskans <i>gendered</i> . Beskriver ett fenomen som uppvisar skillnader enligt en viss uppfattad genusordning. Exempelvis, då en organisationskultur uppfattas som maskulin eller feminin. (Pilcher & Whelehan 2004)
Könskultur	Översatt från engelskans <i>gendered culture</i> . En bild av organisationskulturen som könskodad, där könsdiskriminering är inpräntat, vilket är en underliggande faktor till att en jämställd organisationskultur misslyckas att uppnås. (Itzin, 1995) Antonym: Jämställd kultur eller kulturell jämställdhet.
Aspekter / Könskulturella aspekter	Olika beståndsdelar av organisationskulturen, såsom t.ex. Work-Life Balance eller Kommunikation, som isärplockats utifrån uppsatsförfattarnas egna sammanställning av teori (se Tabell 1). Denna teori beskriver aspekterna som avgörande för till vilken grad organisationskulturen är könskodad. Med andra ord, hur stark könskulturen i en organisation är. Delaspekter är mindre beståndsdelar av dessa aspekter som kan ses som exempel på hur en sådan aspekt yttrar sig, t.ex. att Övertid kan vara en delaspekt av aspekten Work-Life Balance.
Kulturell jämställdhet	En organisation vars kultur uppfattas som könskodad till en minimal utsträckning och därmed jämställd. Antonym: Könskultur.
Work-Life Balance	Balansen mellan eller sammansättningen av arbetsliv och privatliv.
VAB	Vård Av Barn. Att stanna hemma från arbete eller avstå från att söka anställning hos arbetsgivare för att ta hand om ett sjukt barn, för vilket du får ersättning (Tillfällig föräldrapenning) från Försäkringskassan (Försäkringskassan, u.å.). Används även som verb: att vabba.
Token	En person i en organisation som representerar en minoritet. Denne blir utsatt för stor uppmärksamhet, vilket ökar pressen som finns på att personen ifråga ska prestera och bete sig på ett förväntat och stereotypiskt sätt. (Kanter, 1993)

1. Inledning

Detta kapitel introducerar bakgrunden till vår studie, som genom fokus på jämställdhet i organisationskulturer är hänförligt till managementområdet. Jämställdhetsperspektivets vikt i Sverige idag är en viktig förutsättning för Sveriges framgångar i sitt jämställdhetsarbete. Organisationskulturers möjliga roll i denna framgång presenteras i kapitlet. Bakgrunden beskriver hur kunskapsluckan kring hur könskultur ter sig i strukturellt jämställda organisationer kunnat identifieras, vilken vi avser att fylla med denna uppsats.

1.1 Bakgrund

Enligt World Economic Forum's Global Gender Gap Report från 2016 ligger Sverige på fjärde plats av 144 länder vad gäller jämställdhet (World Economic Forum, 2016). Sveriges nuvarande regering hävdar sig vara världens första feministiska regering på det sätt att jämställdhetsperspektivet återspeglas i dess nationella såväl som internationella arbete (Regeringskansliet, u.å.) och under 2017 avser regeringen att bland annat inrätta en helt ny myndighet som ska verka för att dess jämställdhetspolitik efterlevs (Regeringens skrivelse 2016/17:10). Jämställdhetsfrågan anses således vara ett globalt aktuellt ämne där Sverige ligger i framkant.

Trots att Sverige erhållit ett högt betyg i jämställdhet, bestod svenska företagsledningar år 2016 fortfarande av 80 procent män (AllBright, 2016) och i svenska börsbolag var år 2015 styrelseordförande och VD i 95 procent respektive 94 procent av fallen av manligt kön (Statistiska Centralbyrån, 2016). Detta visar att även Sverige har lång väg kvar att gå innan jämställdhet uppnåtts. Det finns tendenser i samhället som tyder på att jämställdhet är eftersträvanvärt i växande grad, inte minst för börsnoterade bolag, då värdet på jämställda svenska bolags aktier under de senaste tre åren har ökat med 65 procent, vilket är mer än dubbelt så mycket som Stockholmsbörsens (OMXSPI) utveckling på 32 procent (Kull, 2016).

De möjliga förklaringarna till varför toppskiktet i organisationer ännu domineras av män i ett av världens mest jämställda länder är många. Bradley (1989) och Bagguley (1991) menar att det finns både informella (kulturella) och formella (strukturella) hinder för kvinnor att uppnå höga positioner i organisationer. Kvinnor möter ett "glastak" som förhindrar avancemang på hög nivå i organisationer (Itzin, 1995), en metafor som Acker (2009) utvecklat till att klassificera organisationer som "Ojämlighetsregimer" för kvinnor. Idag mäts jämställdhet kvantitativt genom andel kvinnor i ledningen, på linjepositioner samt i styrelse, vilka alla syftar till könsstrukturen (AllBright, 2016). De informella hindren som kulturen kan utgöra är dessvärre svårare att mäta och förstå i sin helhet och man måste därför bryta ut dess aspekter för att kunna mäta den (Schein, 1990). Författare som Rutherford (2001) och Itzin (1995) identifierar flertalet olika aspekter av könskultur och visar genom kvalitativa studier hur organisationskulturen är könskodad i en rad strukturellt ojämställda organisationer i USA och Storbritannien. Under uppsatsens litteraturstudie fann vi däremot inga studier av eventuell könskodning i strukturellt jämställda organisationer. Acker (1990) menar att alla organisationer är könskodade, om än i olika hög utsträckning. Huruvida detta påstående fortfarande gäller nästan 30 år senare, och i ett land som Sverige, är värt att diskutera. Viktigt att komma ihåg är också att Acker forskar framförallt i USA, ett land vars jämställdhet hamnar på plats 45 av 144 enligt World Economic Forum (2016). Då Sverige är ett land i framkant gällande jämställdhet, om än med lång väg kvar att gå, utgör just svenska bolag en god utgångspunkt för att studera hur könskulturer ser ut strukturellt jämställda bolag.

1.2 Syfte

Denna uppsats syftar till att bidra till forskningen kring kopplingen mellan organisationskultur och organisationsstruktur, i kontexten av jämställdhet. Detta genom att undersöka om och i så fall på vilket sätt organisationskulturen i strukturellt jämställda organisationer är könskodad, för att kunna dra slutsatser kring huruvida strukturell jämställdhet medför kulturell jämställdhet eller inte. Ambitionen att genomföra detta kommer ur att tidigare forskning visat att kulturell jämställdhet är önskvärd, medan dess koppling till strukturell jämställdhet inte är helt kartlagd, samtidigt som jämställdhet i organisationer tenderar att mätas just den strukturella jämställdheten (Allbright, 2016). Vår förhoppning är att bygga en grund för praktiska insikter för organisationer att uppnå jämställdhet, både i stort

och rent kulturellt. Detta kommer att utföras i kvalitativ form genom en flerfallsstudie om tre strukturellt jämställda svenska bolag.

Forskningsfråga:

Medför en jämställd organisationsstruktur kulturell jämställdhet?

Eftersom det inte finns en självklar gräns mellan jämställd och icke-jämställd kultur, på det sätt som man kan avgöra huruvida en organisation är strukturellt jämställd eller ej genom att könsfördelningen i olika organ faller inom spannet 40-60%, fyller frågeställningen sin funktion som en nyanserad forskningsfråga. Vi argumenterar således emot att ovan forskningsfråga skulle vara polär. Vidare diskussion kring forskningsfrågans iterativa utveckling presenteras i kapitel 3. *Metod*.

2. Teoretisk ram

Syftet med utvald litteratur är att skapa en teoretisk grund för att kunna identifiera tecken på könskodning i organisationskulturer. En organisationskultur kan observeras och analyseras genom sina beståndsdelar, men är i sin helhet ogripbar (Schein 1990). Detta gör en teoretisk nedbrytning av begreppet könskultur och en isärplockning av dess underliggande aspekter essentiell för att i senare kapitel kunna analysera dem separat, och därmed besvara uppsatsens frågeställning; om en jämställd organisationsstruktur medför kulturell jämställdhet.

2.1 Det teoretiska ramverkets uppbyggnad

Det teoretiska ramverket baseras på en inledande litteraturstudie där Rutherford (2001) identifieras som den studie som enligt uppsatsförfattarna beskriver könskultur på det mest överskådliga och detaljerade sättet. Eftersom Rutherford (2001) explicit nämner att hennes modell inte är uttömmande och att framtida forskning bör grundas på ett urval av aspekter från olika författare kombinerades detta ramverk med Itzin (1995), som bidrog med ytterligare aspekter av könskultur, som exempelvis Processer för rekrytering och befordran samt Normer & Ideal. Dessa två forskare är överens om majoriteten av aspekterna och stärker därigenom varandras forskningsresultat. Slutligen kompletterades detta grundläggande ramverk med studier nischade mot särskilda aspekter. Syftet med utformningen av detta kombinerade teoretiska ramverk var dels att skapa en rik teoretisk grund, och dels för att den empiriska insamlingen visade att vissa aspekter, såsom Normer & Ideal samt Work-Life Balance, var av högre relevans för intervjupersonerna än andra aspekter, varför dessa givits större plats i det teoretiska ramverket på ett iterativt sätt. Författare som Acker (1990), Kanter (1975) och Schein (1990) bidrar med grundläggande insikter om genuskodade organisationer och organisationskulturer. I vår litteraturstudie fann vi utbredd konsensus kring vad könskultur är och hur det visar sig i organisationer. Vi upplever ett otillfredsställande utbud av kontrasterande litteratur och kommer av den anledningen anta ett kritiskt förhållningssätt till vårt teoretiska ramverk i uppsatsens analys.

2.2 Könskulturella aspekter

Detta kapitel inleds med Tabell 1 som vi uppsatsförfattare skapat som en överblick över det teoretiska ramverk vi i föregående avsnitt beskrivit som uppsatsens utgångspunkt. Därefter presenteras innebörden av respektive könskulturell aspekt. Notera att samtliga könskulturella aspekter benämns med stor bokstav under hela uppsatsen. Vi vill poängtera att många påståenden i nedan kapitel baseras på antaganden om att endast kvinnor är intresserade av att ta hand om hemmet, medan män framställs vilja göra motsatsen. Eftersom svensk data visar att fäders uttag av föräldrapenning ökat från 10 till 25 procent mellan åren 1998 och 2013 (Försäkringskassan, 2014), ställer vi oss kritiska till huruvida ovan antaganden kan tas för givet. Således menar vi att dessa påståenden gäller för alla personer som har ett intresse av att ta hand om hemmet, oavsett kön.

Tabell 1. Vår sammanställning av det teoretiska ramverket med fokus på könskulturella aspekter.

KÖNSKULTUR								
<i>Aspekter</i>								
Bakgrund	Normer & Ideal	Processer för rekrytering och befordran	Work-Life Balance	Artefakter	Kommunikation	Informella aktiviteter	Sexualitet	Könsmedvetenhet
<i>Exempel (delaspekter)</i>								
Historik Bransch	Förebild Personlighet Befordran Utbildning Arbetsstider Mentorskap	Karriärstege Kravbild Process Uppsägning	Flexibilitet Tillgänglighet Övertid Famijeliv Stöd från arbetsgivare Resande	Byggnad Inredning Bilder Reception	Språk Skämt Smeknamn Möten	Manliga aktiviteter Kvinnligt nätverk Klienter	Klädkoder Kommentarer Uppmärksamhet	Jämställdhetsplan Aktivt arbete Agendan

2.2.1 Bakgrund

Varje bransch utvecklar sin egen kultur i enlighet med dess bakgrund och omgivning, vilken varje organisation måste rätta sig efter (Rutherford, 2001). Ett exempel är flygbranschen, som har vuxit fram ur den mansdominerade militären, med starka hierarkier och en avsaknad av kvinnor i organisationens topp (Rutherford, 2010). Organisationskulturer reproduceras

eftersom "utbölingar" anpassar sig efter den rådande kulturen för att bli accepterade (Still, 1994). När organisationer och management-system föddes bestod arbetskraften av enbart män, och därför är organisationskulturer är könskodade till mäns fördel. Trots att kvinnor trätt in i arbetskraften och nya lagar har införts, har lite gjorts för att förändra den underliggande kulturen (Still, 1994).

2.2.2 Normer & Ideal

Förebilder och personer med hög status i organisationer skapar en mall för vilka typer av beteenden och personlighetsdrag som premieras (Acker, 1990). Den ideala medarbetaren är oftast en man, eftersom kvinnan anses ha sysslor i hemmet som tar uppmärksamhet från heltidsarbetet. En kvinna kan endast uppnå idealet om hon gör allt som gör henne till en kvinna irrelevant (Acker, 1990 samt Neal-Smith, 2008). Chefers beslut initierar ofta könsuppdelningar samtidigt som organisatorisk praxis reproducerar dem, exempelvis genom hur kvalificerat arbete definieras som mäns arbete och okvalificerat arbete som kvinnors arbete (Itzin, 1995).

I en stark könskultur är det viktigt att synas och att arbeta långa dagar, på grund av antagandet att det inte går att kombinera föräldraskap och att prestera på en hög nivå i arbetet (Itzin, 1995). Eftersom kvinnor, enligt Rutherford (2001), fortfarande tar huvudsakligt ansvar för hemmet missgynnas kvinnor av en kultur som uppmanar till långa arbetsdagar. Om ett aktivt familjeliv hindrar befördran råder en könskultur och därför har det stor betydelse huruvida personer med hög status prioriterar sitt privatliv eller inte, eftersom dessa bestämmer mallen för den ideala medarbetaren (Itzin, 1995).

I organisationer med stark könskultur beskrivs kvinnliga ledare ofta som aggressiva eller maskulina (Itzin, 1995) och bilden av en företagsledare är en bild av en framgångsrik och kraftfull maskulinitet, enligt Acker (1990). Då stereotypiskt manliga beteenden och personlighetsdrag premieras är könskulturen stark, exempelvis i form av förtur till vidareutbildningar och mentorskapsprogram, som kan vara nyckeln till karriärutveckling (Itzin, 1995).

2.2.3 Processer för rekrytering och befordran

En inre cirkel av män med mycket gemensamt på seniora positioner leder till en “mansklubb” som utesluter kvinnor i en rekryteringsprocess, särskilt beroende på vem som har sista ordet (Still, 1994). Organisationer som har en formaliserad karriärstege kan lättare upptäcka eventuella avvikelser från karriärplanen. Detta gör det tydligt ifall möjligheterna till avancemang inom hierarkin är könskodade, genom att åskådliggöra att män i så fall skulle avancera snabbare än kvinnor som slår i ett “glastak” och därför lämnar organisationen (Itzin, 1995).

2.2.4 Work-Life Balance

I dagens samhälle tenderar den traditionella uppdelningen mellan arbete och privatliv att ensidigt undergrävas, genom att arbetet följer med hem på kvällar och helger, men att privatlivet däremot ännu inte påverkar arbetet till samma utsträckning, i form av exempelvis VAB eller föräldraledighet (Van Echtelt, 2009). Hög grad av flexibilitet i arbetet och möjligheten att kunna arbeta hemifrån kan öka den kulturella jämställdheten, eftersom en uppdelning av arbete och privatliv vidmakthåller den dubbla börda som många kvinnor bär i form av det huvudsakliga ansvaret för hemmet och ett heltidsarbete (Itzin, 1995 och Rutherford, 2001). Detta gör arbetslivet i höga positioner mer anpassat för någon som kan fokusera fullt ut på sitt arbete. Därför hindrar en tydlig separation av arbete och privatliv ofta kvinnors avancemang (Allard, 2011 och Van Echtelt, 2009).

Även i de organisationer som har en större andel kvinnor rent numeriskt, är det fortfarande männen som besitter de högsta positionerna, och detta beror till stor del på Work-Life Balance (Coronel, 2009). Missgynnande policys gällande föräldraledighet samt konflikt mellan arbete och hem får kvinnor att inte satsa på avancemang, eftersom höga positioner förväntas kräva långa arbetsdagar och således mindre tid för familjen (Coronel, 2009). Samhället gör normgivande skillnader på kvinnor och män, vilket är en orsak till att kvinnor gör större uppoffringar i karriären, till förmån för familjen. Work-Life Balance är således inte endast beroende av att arbetet är flexibelt, utan även av en förändring av arbetsfördelningen i hemmet (Coronel, 2009).

Fäder i Sverige upplever konflikter mellan arbetet och hemmet i större utsträckning i mansdominerade privata företag, eftersom de tenderar att visa mindre förståelse för förpliktelser i hemmet, än exempelvis kvinnodominerade företag inom offentlig sektor (Allard et al, 2011). Generellt upplever fäder mycket litet stöd från sina chefer och menar att dessa ser familje-arbetskonflikten på ett konservativt sätt, det vill säga som separata sfärer (Allard et al, 2011).

På samma sätt reproducerar övertidsarbete det traditionella manliga arbetssättet och försvårar familjelivet för anställda (Van Echtelt, 2009). Den långsamma utvecklingen mot jämställdhet bromsas av de oavsiktliga och ofrånkomliga effekterna av dagliga arbetsrutiner, som gör det svårt för kvinnor att konkurrera med män på lika villkor. Övertid är en indikator på arbetsgivarens ansvarstagande av dess arbetstagare och kulturen kommer fortsättningsvis vara könskodad så länge övertidsarbete förväntas (Acker, 1990).

Familjeförpliktelser reducerar resande i arbetet, dock skiljer sig detta markant mellan kvinnor och män (Gustafson, 2006). Män i relationer reser till större utsträckning än ensamstående män, men ingen sådan tendens finns hos kvinnor. Att bli småbarnsförälder reducerade kvinnors nivåer av resande, men ingen sådan effekt återfanns bland män. Oavsett familjesituation reste män till större utsträckning än kvinnor, vilket i hög grad reflekterar kvinnor och mäns olika positioner i arbetslivet och traditionella förväntningar på köns-och familjeroller (Bergman, 2008).

2.2.5 Artefakter

De fysiska artefakterna i en organisation kan spela stor roll för hur kulturen uppfattas (Acker, 1990) och spegla dess underliggande värderingar (Schein, 1990). Moderna byggnader symboliserar moderna värderingar, i kontrast till exempelvis en bank med traditionell och högfärdig inredning, där kvinnliga receptionister och sekreterare agerar portvakter åt de viktiga männen (Rutherford, 2001).

2.2.6 Kommunikation

Interaktioner mellan kvinnor och män påverkar könsbaserade sociala strukturer; vilka vardagliga konversationer återspeglar (Acker, 1990). I starka könskulturer känner sig kvinnor inte lyssnade på under möten till samma utsträckning som män (Itzin, 1995 och Rutherford, 2001). Humor kan förstärka en könskultur, där kvinnor exempelvis förväntas skratta åt mäns sexistiska skämt, medan kvinnorna å andra sidan skulle uppfattas som vulgära om de själva skämtade på samma sätt (Rutherford, 2001). Det finns en skillnad mellan att skämta på ett maskulint respektive feminint sätt, där kvinnor tenderar att skämta på sin egen bekostnad medan män tenderar att skämta på andras. I strukturellt jämställda organisationer tenderar humorn att vara mer "feminin" (Schnurr, 2008).

2.2.7 Informella aktiviteter

Informellt nätverkande är viktigt för att skapa relationer och få tillgång till information. Aktiviteter som äger rum utanför arbetstid tenderar att exkludera personer som prioriterar familjen, vilket kan leda till ett systematiskt utanförskap och således ett hinder för avancemang (Rutherford, 2001). Trots att mäns exklusiva socialiserande accepteras, uppfattar män i starka könskulturer kvinnliga nätverk som hotfulla, eftersom de kan bli effektiva verktyg för att motarbeta mansdominans och institutionaliserad sexism (Itzin, 1995).

2.2.8 Sexualitet

Sexualitet domineras av den manliga heterosexualitetens norm och används för att marginalisera kvinnor i en könskultur, exempelvis genom att kvinnor undviker klädsel som kan skapa sexuell uppmärksamhet (Rutherford, 2001).

2.2.9 Könsmedvetenhet

Könsmedvetenhet beskriver nivåerna av medvetenhet och erkännande av skillnader mellan män och kvinnor, exempelvis genom den utsträckning som medarbetare upplever att deras arbetsgivare aktivt arbetar för jämställdhet. I organisationer som har jämställdhetsplaner tenderar könsmedvetenheten att vara förhöjd (Rutherford, 2001) och enligt svensk lag skall arbetsgivare årligen dokumentera aktiva åtgärder för jämställdhet (Diskrimineringsombudsmannen, 2017). I en stark könskultur ses jämställdhetsfrågor som

individuella problem och bristen på kvinnor förklaras och rättfärdigas av biologiska och psykologiska skillnader mellan könen (Rutherford, 2001).

2.3 Slutsats av litteraturstudien

En könskultur kan identifieras på en rad olika sätt. Medan vissa aspekter är självständiga, har många beskrivna aspekter tydliga sammankopplingar. Normer & Ideal kan exempelvis kopplas till Work-Life Balance, när kvinnor förväntas ta huvudsakligt ansvar för hemmet och därför inte har tid att prestera i en chefsroll.

3. Metod

Följande kapitel beskriver och motiverar utformningen av studien såväl som processen under vilken denna växt fram för att påvisa studiens pålitlighet. Urvalet av intervjupersoner presenteras tillsammans med respektive fiktivt namn. Metod för insamling av empiri och analys redogörs för och slutligen diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

3.1 Forskningsdesign

Med utgångspunkt i forskningsfrågan har vi valt att studera strukturellt jämställda börsnoterade bolag i en flerfallstudie för att kunna jämföra dessa med varandra och på så sätt identifiera tendenser av könskultur. För att kunna utröna vad intervjupersonerna ansåg vara relevant för just deras organisationskultur var intervjuerna flexibla. Detta tillät även intervjupersonerna att röra sig i olika riktningar med sina svar, varpå kvalitativa intervjuer ansågs överlägsna kvantitativa för studiens syfte (Bryman & Bell 2013:474). Semistrukturerade intervjuer bedömdes vara mest lämpligt för att kunna beröra specifika frågeställningar relaterade till aspekter av könskultur, i enlighet med vad Bryman & Bell (2013:477) bedömer som ett adekvat förhållningssätt då forskaren har en tydlig bild av hur analysen av data ska göras, se avsnitt 3.5 *Analys av data*. Vidare rymmer studien flera fall, vilket fordrar ett visst mått av struktur (Bryman & Bell 2013:480).

3.2 Forskningsmässigt angreppssätt

Denna studie utgår från ett deduktivt angreppssätt eftersom empiriinsamlingen föregicks av en inledande litteraturstudie (Bryman & Bell, 2013:31). Hur den insamlade datan möjliggör en tillbakakoppling av induktivt slag presenteras i uppsatsens kapitel 5. *Analys* och kapitel 6. *Slutsats*. Denna studie ämnar att bidra till forskningen kring relationen mellan strukturell och kulturell jämställdhet, utöver de teorier om könskultur i strukturellt ojämställda organisationer som framlagts sedan tidigare, genom ett kompletterande bidrag beträffande könskultur i strukturellt jämställda organisationer. Likt många andra deduktiva undersökningar (Bryman & Bell, 2013:32) har studiens process inte varit helt linjär, eftersom

litteraturstudien kompletterades under loppet av empiriinsamling och analys, varpå processen i viss mån kan beskrivas som iterativ (Bryman & Bell 2013:34).

3.2.1 Forskningsfrågans iterativa utveckling

Under processens gång har insikter kring teori och ny data föranlett att forskningsfrågan reviderats. Ursprungligen ville vi ta fram ett verktyg för att mäta könskultur generellt, men teoretiska och empiriska insikter föranledde att fokus skiftades mellan detta och vad som karaktäriserar könskultur i strukturellt jämställda bolag. Slutligen valdes frågeställningen huruvida strukturell jämställdhet medför kulturell jämställdhet, då vi vid analys av empirin bedömde att vi hade nog stöd i vår data att dra slutsatser kring en sådan forskningsfråga. Vid intervjutillfällena var vad som karaktäriserar könskultur utgångspunkten och eftersom besvarandet av denna fråga fortfarande är ett kriterium för att i sin tur besvara den forskningsfråga som slutligen valts, bedömer vi att vi genom forskningsfrågans modifikation inte vilselett intervjupersonerna på det sätt att deras svar skulle ha förändrats.

3.2.2 Kunskapsteoretisk och ontologisk inriktning

Forskningsfrågans generella formulering tillsammans med studiens huvudsakligen deduktiva och delvis induktiva element skulle kunna föranleda att studiens ses som positivistisk, i den bemärkelse att vi till en viss grad letar efter regelbundenheter i fallföretagen (Bryman & Bell, 2013:36), även om de i detta fall är tendenser. Studien är dock inte av kvantitativ typ som traditionellt betraktas som huvudsaklig strategi i samband med positivistiska inslag och en deduktiv utgångspunkt (Bryman & Bell, 2013:49). Den kvalitativa strategin har som nämnts i tidigare avsnitt istället valts för att nå djupare svar av intervjupersonerna. Eftersom vi kommer följa intervjupersonernas riktning för vad som är relevant för just deras kultur och hur de själva tolkar sin sociala verklighet på sin arbetsplats, anses vårt synsätt vara tolkande, snarare än positivistiskt. Ur en ontologisk synvinkel utgår vi således från att intervjupersonerna själva kontinuerligt tolkar och konstruerar sina egna sociala verkligheter och därmed också den respektive organisationskultur de utgör en del av.

3.2.3 Avgränsning

Uppsatsen avgränsas till en analys av hur intervjupersonerna som nuvarande medarbetare upplever sina respektive organisationskulturer. Denna begränsning motiveras med att nuvarande medarbetares upplevelser anses bäst återspegla den organisationskultur av vilken de är en del. Eftersom att inga kontrasterande företag i form av strukturellt ojämsställda bolag ville delta i undersökningen, samt det faktum att uppsatsen baseras på en kvalitativ studie, kommer inga slutsatser dras kring huruvida en statistiskt signifikant korrelation mellan kulturell och strukturell jämställdhet finns eller inte. Snarare kommer tendenser i kulturen hos de strukturellt jämställda bolagen identifieras och analyseras för att besvara frågeställningen.

Tvetydigheten kring vad begreppen könstillhörighet och genus innebär (Nationella Sekretariatet för genusforskning, u.å.) föranleder en definition av vad som i denna uppsats menas med just kön. Vi väljer att begränsa oss till att beskriva de personer som öppet själva identifierar sig som antingen man eller kvinna, i enlighet med vår ontologiska synvinkel, samt då jämställdhet per vald definition och utvald teori endast rör dessa två könstillhörigheter. Av vilken anledning de väljer att identifiera sig med det ena eller det andra könet ligger utanför denna uppsats. Denna binära uppdelning innebär alltså att uppsatsen inte hanterar frågor kopplade till de som väljer att identifiera sig som varken eller.

Den könskulturella aspekten Artefakter visade sig vara svår att i uppsatsen beskriva på ett tillräckligt utförligt sätt, utan att äventyra fallföretagens anonymitet. Dessutom hade empirin relaterat till artefakter lägre förklaringsvärde för vår frågeställning än andra aspekter och därför tog vi beslutet av avgränsa oss från artefakter i fortsättningen av denna uppsats.

3.3 Urval

Enligt den årligen framtagna rapporten AllBright, som kartlägger den strukturella jämställdheten på svenska börsnoterade bolag, har man av 282 bolag klassificerat 32 bolag som strukturellt jämställda. Denna data är insamlad mellan december 2015 och januari 2016. AllBright-listan valdes som utgångspunkt för att inte själva behöva kartlägga strukturellt jämställda bolag.

3.3.1 Fallföretag

För att konkretisera forskningsmetoden, kontaktades först några av de 32 bolag som är strukturellt jämförbara enligt rapporten, i första hand i Stockholm inom samma bransch och storlek, för att kunna jämföra fallföretagen utifrån samma förutsättningar. På grund av låg svarsfrekvens på vår intervjuförfrågan och de strukturellt jämförbara bolagens knappa omfattning visade det sig dock svårt att upprätthålla valet av bransch och storlek och vi behövde därför eliminera denna begränsning. Våra tre fallföretag består därför av bolag i helt skilda branscher, med den gemensamma faktorn att alla är strukturellt jämförbara enligt AllBrights definition.

3.3.2 Intervjupersoner

Intervjuer genomfördes på tre företag, vilka benämns Företag A, B respektive C. Studiens 14 intervjupersoner har getts alias i form av namn som börjar på den bokstav vi har döpt företaget till, med intentionen att underlätta för läsaren, se Tabell 2. På samtliga företag har lika många män som kvinnor intervjuats, minst fyra personer totalt per företag för att få en mer samstämmig bild av respektive företag, men i övrigt har vi haft lite inflytande över vilka roller dessa har haft eller vilka avdelningar de arbetat på, då dessa har tilldelats oss av respektive HR-ansvarig eller chef som vi kontaktat med intervjuförfrågan. Vi bad om att få intervjua personer som inte innehade en chefsroll eller HR-roll i syfte att minska risken för tillrättalagda svar, men antal personer som ville ställa upp var begränsat. Dessa har därför klassificerats enligt senioritetsnivå där nivå C oftast är en roll på junior nivå men kan även innefatta något mer seniora roller där personen varken innehar en chefsroll i form av ansvar för personal eller projekt. Nivå B innefattar roller där man har ansvar för projekt, men ej för personal. På denna nivå återfinns även några personer som ej har denna typ av ansvar, men är så pass mycket mer seniora än andra intervjupersoner inom samma arbetsområde att vi upplevt att en distinktion från nivå C varit nödvändig. Nivå A innefattar roller med personalansvar.

Tabell 2. Beskrivning av intervjupersoner

Företag	Kod	Arbetsområde	Senioritetsnivå	Identifierar sig som
Företag A	Ali	Värdering	A	Man
	Alexander	Förvaltning	C	Man
	Adela	Uthyrning	C	Kvinna
	Annelie	IT	A	Kvinna
Företag B	Baltsar	Juridik	C	Man
	Beata	Projektlledning	B	Kvinna
	Birgitta	Marknad	C	Kvinna
	Björn	Webb	C	Man
Företag C	Conny	Projektlledning	B	Man
	Caitlin	Accounting	C	Kvinna
	Cesar	Projektlledning	B	Man
	Catharina	Accounting	B	Kvinna
	Carmen	Accounting	C	Kvinna
	Christopher	Accounting	C	Man

3.4 Insamling av empiri

Stor vikt lades vid att samtliga djupintervjuer skulle ske i intervjupersonernas arbetsmiljö, dels för att minimera arbetstidsåtgången för dessa personer och därmed minska risken för att inte få intervjua dem, dels för att möjliggöra största möjliga bekvämlighet att besvara våra frågor med ingående eller djupare svar.

För att i nästa skede kunna analysera tendenser intervjupersonerna emellan samt val av ord och meningsformuleringar i intervjupersonernas berättelser spelades samtliga intervjuer efter godkännande in och transkriberades i sin helhet. En av oss agerade intervjuare medan den andra uppsatsförfattaren fokuserade på att föra noggranna anteckningar ifall ljudfilerna skulle

gå i stöpet. Intervjuaren förhöll sig i enlighet med den semistrukturerade strategin till en intervjuguide, vars utformning redogörs för nedan.

3.4.1 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden utformades efter vår sammanställning av könskulturella aspekter. Aspekter som kan anses vara mindre känsliga eller lättare att få intervjupersonen att besvara utan att sätta honom eller henne i en potentiellt obekväm sits, såsom Normer & Ideal och Processer för rekrytering och befordran, placerades först i intervjuguiden och mer känsliga teman som till exempel Sexualitet och Könsmedvetenhet placerades sist för att bygga upp förtroende mellan intervjuperson och oss som intervjuare innan känsliga frågor ställdes. Om intervjupersonen däremot i sin berättelse eller sina svar själv hoppade vidare till en annan aspekt längre ner i intervjuguiden följdes istället detta spåret med eventuella följdfrågor upp och överhoppade frågor gavs utrymme att ställas senare under intervjun.

3.4.2 Test av intervjuguide

Intervjuguiden som upprättats testades i den första intervjun. Det visade sig tidigt att samtliga frågor inte skulle vara möjliga att ställa av rent tidsmässiga skäl, vilket vi också hade förutspått. Däremot blev det under denna intervju också tydligt att det var möjligt att hinna med huvuddragen av varje tema som intervjuguiden är uppdelad utefter och den ändrades därför inte nämnvärt till resterande intervjuer. Frågorna ställdes inte alltid på exakt det sätt eller i den ordning som de formulerats i intervjuguiden utan anpassades i enlighet med vad intervjupersonerna delade med sig av under samtliga intervjuer och fungerade därför snarare som en minneslista över vilka frågeställningar som skulle beröras snarare än ett (strukturerat) intervjuschema (Bryman & Bell, 2013:482). Flera olika sätt att ställa frågor på användes, vilket anpassades efter situationen och intervjupersonens berättelser, såsom direkta och indirekta frågor, sonderingsfrågor och tolkande frågor, men vad som blev tydligt ju fler intervjupersoner vi intervjuade var vikten av tystnad för att ge intervjupersonen möjlighet att tänka efter och komplettera sitt svar (Bryman & Bell, 2013:486).

3.5 Analys av data

De många aspekter som täcktes under intervjuerna medförde att empirin blev omfattande och föranledde att vi plockade ut de aspekter som var mest relevanta för besvarandet av vår frågeställning. Kodning utfördes på ett strukturerat sätt där nyckelord knöts till intervjupersoners citat för att underlätta senare identifiering av uttalanden och långa sådana drogs samman till kortare formuleringar, så kallad meningskoncentrering (Eklund, 2015). Kategorierna definierades initialt av den teori som påträffades i litteraturstudien och mättades i största möjliga mån med den data vi samlat in. Denna genomgång av empirin visade sig möjliggöra ett utvecklande av kategorierna genom att relationerna dem emellan utforskades. Kontinuerlig jämförelse mellan data och konceptualisering utfördes för att vidmakthålla samstämmighet (Bryman & Bell, 2013:580).

3.6 Metoddiskussion

3.6.1 Reliabilitet och validitet

Vi båda författare har som forskarlag deltagit vid empiriinsamling och varit i högsta grad eniga om vad vi sett, hört eller på annat sätt upplevt. Denna information har vi också tolkat på likvärdigt sätt, vilket innebär att vår studie har hög intern reliabilitet (Bryman & Bell, 2013:401). Att den externa reliabiliteten inte når upp till samma nivå i många kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2013:401), gäller även för vår studie. För att undersökningen skulle vara replikerbar just på de företag vi har studerat skulle den sociala miljön och organisationskulturen behöva frysas, såvida en replikation inte skulle ske inom väldigt snar tid. Pålitligheten får dock fortfarande anses vara hög då vi i största möjliga mån har försökt att i uppsatsen redogöra för vår forskningsprocess, beträffande bland annat formulering av forskningsfråga, val av intervjupersoner och hur dessa kontaktades (Bryman & Bell, 2013:405).

Vidare vill vi argumentera för att tillförlitligheten är hög då samma eller likvärdiga frågor ställts till alla intervjupersoner på respektive företag för att medarbetarna i så stor mån som möjligt skulle kunna bekräfta varandras beskrivningar av den sociala verkligheten på respektive bolag, samt att många frågor ställts på ett par eller flera olika sätt till en och

samma intervjuperson, för att denne själv skulle kunna bekräfta innebörden i vad den har sagt. Detta ökar trovärdigheten för vårt återberättande av samma sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013:403). Detta, i kombination med att vi träffade flera olika personer vid skilda tillfällen, bidrar också till att den interna validiteten är hög, eftersom sannolikheten ökar för att överensstämmelsen är god mellan vår uppfattning av intervjupersonernas svar och de teoretiska idéer vi utvecklar (Bryman & Bell, 2013:401). Den externa validiteten är inte lika hög då vi använt oss utav en flerfallstudie med ett begränsat urval, vilket gör att resultatet av vår studie inte är direkt generaliserbart till sociala situationer på andra bolag, i likhet med många andra kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013:401). För att öka överförbarheten försöker vi därför framställa det som kallas thick descriptions genom att redogöra så utförligt som möjligt för de kulturella företeelser vi finner i vår data som relaterar till vår frågeställning och på så sätt skapa en slags databas för att man i andra studier ska kunna se om resultatet är överförbart till andra kontexter (Bryman & Bell, 2013:404).

3.6.2 Etiska implikationer

För att kunna upprätthålla en hög nivå av anonymitet uttalar vi ej i uppsatsen vilken bransch eller storleksklass bolagen vi intervjuat kommer ifrån då det eventuellt skulle bli för uppenbart vilka bolag det rörde sig om ifall vi skulle beskriva dem alltför utförligt, eftersom listan endast innehåller 32 bolag.

För att möjliggöra för intervjupersonerna att besvara frågor på ett för dem själva så sanningsenligt sätt som möjligt lades stor vikt vid att i början av varje intervju informera intervjupersonerna om undersökningens syfte samt att anonymiteten som erbjuds gäller för företagsnamn såväl som för dem själva som enskilda individer. Det begränsade urvalet på varje företag om fyra till sex intervjupersoner skulle kunna innebära en möjlighet att intervjupersonerna kan identifiera sina egna kollegor och vem som har yttrat vilket uttalande internt på bolaget, men vi anser att studien krävt en distinktion mellan intervjupersonernas olika yrkesmässiga roller då dessa har implikationer för analysen och vi bedömer därför att anonymiteten har upprätthållits i största möjliga mån.

Vid ett par tillfällen uttalade intervjupersonerna en oro för något som de yttrat eller för hur inspelningarna skulle komma att behandlas eller förvaras, varför vi var noga med att poängtera att deras frivilliga deltagande innebär att vi inte kommer ta med något i uppsatsen som de uttryckligen inte samtyckt till samt att ingen annan än vi som uppsatsförfattare har tillgång till ljudupptagningarna, som dessutom endast kommer att användas för forskningsändamålet. Vidare har vi under hela forskningsprocessens gång lagt vikt vid att inte ge falsk eller vilseledande information om undersökningen. Vi anser därför att vi utöver konfidentialitets- och anonymitetskravet även i största möjliga mån har följt de etiska principer som rör informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet samt falska förespeglingar (Bryman & Bell, 2013:137).

4. Empiri

I empirin visade sig sex av nio aspekter vara övervägande mer centrala än de andra på just våra tre fallföretag. Dessa är Bakgrund, Normer & Ideal, Processer för rekrytering och befordran, Könsmedvetenhet, Informella aktiviteter samt Work-Life Balance. Därför återges i empirin endast data som relaterar till dessa, då vi som uppsatsförfattare bedömer att analys av just dessa aspekter är mest relevant för uppsatsens frågeställning.

4.1 Bakgrund

Tabell 3 presenteras här för att ge en översikt över fallföretagens respektive bakgrund.

Tabell 3. Organisationerna som ingått i studien och deras bakgrund.

	Företag A	Företag B	Företag C
Branschens historia	Mansdominerad bransch.	Stora företag som funnits sedan 1800-talet. Delar av branschen har varit statliga.	Många kvinnor i branschens kärnverksamhet.
Bolagets startår	Slutet av 1900-talet	Slutet av 1900-talet	Första halvan av 1900-talet
Bolags-specifikt	Verksamheten tidigare mansdominerad, men inte längre	Säljer till stor utsträckning produkter för barn	Familjeägt

Företag A uppvisar stor organisationsförändring under de senaste åren, från en typ av verksamhet som stereotypiskt i hög grad är mansdominerad, till en som är mer jämnt könsfördelad. Adela berättar också om hur kulturen förändrats sedan starten: *“Förr i tiden när de gjorde affärer då var det liksom såhär “Åh, vi går ut med storkunderna och tar drinkar i baren” och det var liksom ett helt annat sätt att representera. Idag är det ju*

verkligen regler och strikt hur man sköter sig, för vad säger det om det här bolaget. Ska man vara ett seriöst stort [bransch-]bolag i Sverige idag så funkas inte det där längre liksom.”

Företag B var tydliga med att särskilja sitt eget bolag och dess kultur från andra bolag i samma bransch. *“Om man tittar på vår bransch generellt [...] det är ganska högt tempo på alla bolag och även på [Företag B], men jag tror att man kanske har en vänligare inställning här.”* (Björn). Att göra jämförelser mot andra bolag i branschen och intervjupersonernas tidigare arbetsgivare var vanligt förekommande i samtliga bolag, och den tydliga trenden var att tala gott om sitt eget bolag och sämre om det tidigare. Det kan anses naturligt att vara mer positiv mot sin nuvarande arbetsplats, men det gör att vi som uppsatsförfattare ställer oss något kritiska mot de lovord som uppkommit gentemot den egna organisationen.

Företag C är kvinnodominerat rent numeriskt bland medarbetarna, vilket till stor del beror på den kvinnliga överrepresentation som finns i bolagets kärnverksamhet. Det faktum att Företag C är familjeägt speglas i medarbetares beskrivningar av kulturen. *“Hela företaget är som en stor familj”* (Christopher). Att Företag C är ett lite äldre bolag syns bland annat då en intervjuperson uttryckte att vissa processer på bolaget är gammaldags. *“Det finns vissa grejer som är lite föråldrade här, typ som policyn att inte kunna jobba hemma.”* (Caesar).

4.2 Normer & Ideal

4.2.1 Befordran

I Företag A är det viktigt att man visar framfötterna samt vart man vill och för att nå toppen behöver man vara tuff. *“Jag tror att man måste ha lite skinn på näsan för att kunna hävda sig i en affärsledning, man måste nog kunna vara ganska tuff.”* (Annelie).

Svaren från männen på Företag A däremot, liknar mer svaren från Företag B och C. På Företag B beskrivs möjligheterna till befordran vara baserade på antal år i bolaget och kompetens. På Företag C handlar det om att vara tydlig med vart man vill och visa ett stort engagemang. *“Det är inte ålder som styr, det är inte kön som styr, det är kompetens! När jag hade jobbat på [Företag C] i ett och ett halvt år... då var jag alltså 28 år, då fick jag frågan om jag ville bli ekonomichef för Sverige. Det var ju många människor som hade jobbat*

längre än vad jag hade, som rent pappersmässigt borde ha varit nästa person som skulle ta det.” (Conny). En kvinna på samma företag menar att gemene man inte förväntas jobba långa timmar för att bli befordrad, men att hon har gjort det själv. “För mig har det gett med sig och det har gått väldigt snabbt, inte rent så här positionsmässigt, men lönemässigt och man får mycket ansvar, kanske för att jag tar det själv, men också att jag har lagt timmarna för att försöka lära mig så mycket som möjligt. Men det skulle jag inte säga är en avgörande faktor för gemene man att man ska bli befordrad.” (Catharina).

4.2.2 Training

För att få åka på vidareutbildning på Företag A krävs ett starkt driv från en själv. *“Jag säger att det beror på hur duktig man är på att förhandla. [...] det fanns en ledarskapsutbildning som jag fick gå [...], den var jätteviktig för mig och jag var ny och då fick jag svaret att ‘Ja, det är ju lite andra som också vill gå utbildningar.’ och jag sa att ‘Ja, det förstår jag, men jag känner just nu att jag är mitt i livet och jag känner att jag behöver gå den här och jag har väntat till mina barn har blivit större, sen om jag jobbar här eller nån annanstans... men jag känner att just nu passar det för mig och jag känner att jag behöver få den liksom’.” (Adela).* På Företag B prioriteras chefer. Kvinnorna berättar att de båda väntar på att få gå utbildningar. *“Jag har försökt gå en sån [ledarskapskurs] länge. Jag har fått beviljat att jag ska få gå, men jag har inte fått gå den än, det här var något år sedan, så vi får se vad som händer.” (Beata).* På Företag C får alla nyanställda ett baspaket av utbildningar och utbildas därefter rollspecifikt.

4.2.3 Förebilder

Samtliga företag beskriver förebilder med ordet öppenhet. *“Han hade alltid öppen dörr, folk stod på kö ibland och det är så det ska vara” (Birgitta).*

I Företag A är många förebilder kvinnor. *“Vi har många starka kvinnor på chefsnivå. Jag skulle beskriva min [kvinnliga] chef som rak och ärlig.” (Ali).* Dessutom tillskrivs dessa kvinnor stereotypiskt maskulina egenskaper - rak, tydlig, skarp, målinriktad och distanserad (Rudman, 2012). Även i Företag B tillskrivs de kvinnliga förebilderna maskulina egenskaper. *“Hon är extremt skarp, väldigt intelligent, klarsynt och får folk att lyssna på henne, att hon*

har det mandatet som gör att folk tycker att 'Amen det du säger är bra'." (Beata). Samtidigt beskrivs de manliga förebilderna uttryckligen som feminina. *"Som chef skulle jag säga att han har en feminin sida, [...] han ser människor, [...] lätt att prata med och bolla saker med som man inte annars kan som kvinna med en karl sådär."* (Birgitta). *"Han var så otroligt framgångsrik, samtidigt så otroligt jordnära och såg alla människor i organisationen, [...] samtidigt som han var väldigt karismatisk, empatisk och inlyssnande."* (Beata). På Företag C beskrivs förebilder med mer könsneutrala ord; någon som haft en lång karriär inom bolaget, är prestigelös, som efterlever dess värderingar, pushar, stöttar och låter andra utvecklas.

På samtliga företag arbetar chefer och andra roller med hög status mest övertid. På Företag B blir man påverkad av hur många timmar högre roller arbetar. *"I och med att ledningen sitter här [på huvudkontoret] så jobbar ju man ju på så sätt kanske mer här."* (Baltsar). Dessutom arbetar man mer övertid efter bytet av VD, som till skillnad från sin företrädare, inte aktivt förespråkar Work-Life Balance till samma utsträckning. På Företag C uppfattas det snarare som att man inte arbetar tillräckligt effektivt om man måste arbeta övertid. Däremot stannar cheferna längst och svarar ofta på mail sent om kvällarna. På Företag A ges dubbla signaler till de anställda. VDN sätter en tydlig prägel i bolaget; *"VDn är ju åtta till fem-människa liksom, [VDn] har liksom också en familj."* (Adela). Samtidigt är det tydligt att det är de lokala cheferna som sitter kvar längst på kontoren.

4.3 Processer för rekrytering och befordran

En kvinna på Företag A berättar att man kan ta sig upp i organisationen via kontakter, *"Det är ju klart att man kan nå toppen via kontakter, VD känner VD."* (Adela). Annelie berättar att många från företagets kvinnodominerade ekonomiavdelning lämnat organisationen och hon tror att det beror på att personal i stabfunktionerna har mindre chans att bli befordrade. *"I stabsfunktioner [...] så jag tror att det är mindre chans att man tar ett kliv framåt, av någon anledning. Men på linjefunktionerna finns det goda utvecklingsmöjligheter."*

Beata berättar om en kvinnlig medarbetare som lämnat organisationen. *"Folk väljer att sluta för att man inte har fått utvecklas. Företaget tar inte tillvara på det som jag kan, utan jag får*

sitta och göra nånting som jag inte vill, inte har någon ambition för, ingenting som inspirerar och egentligen har jag kompetens för att göra någonting annat.”

En övervägande majoritet på Företag C pekar på ersättningen och utvecklingsmöjligheterna som två av de viktigaste anledningarna till att medarbetare väljer att lämna Företag C.

4.4 Work-Life Balance

4.4.1 Övertid

Utöver det faktum att Övertid tycks influera Normer & Ideal relaterar det även till aspekten Work-Life Balance. I Företag A och B förekommer övertidsarbete i relativt stor utsträckning. Annelie tycker att folk generellt sett arbetar alldeles för mycket och de som inte har familj och barn arbetar mest. Företag B uppvisar en kontrast mot detta, där även personer som har småbarn upplevs arbeta mycket. På Företag C arbetar gemene man ingen övertid alls. Däremot tenderar som beskrivet vissa mer prestigefyllda roller att arbeta viss övertid på samtliga företag. Catharina beskriver: *“Igår klämde jag tolv timmar, men idag kanske jag gör åtta. Alltså det beror lite på vad man har på bordet. Men gemene man jobbar mellan åtta och fem.”*

4.4.2 Flexibilitet

Både Företag A och B uttrycker att de har hög flexibilitet i sitt arbete, att arbeta hemifrån är helt okej och uppmuntras i viss grad. Männen uttrycker att det faktum att de kan arbeta hemifrån möjliggör familjelivet. Även om synlighet har ett visst värde, så är tillgänglighet viktigare.

På Företag C arbetar man inte hemifrån i alls samma utsträckning. Vissa seniora personer upplever det som föråldrat, medan personer på mer juniora roller tycker att det är skönt att slippa stressen när man lämnar arbetsplatsen. *“Hos oss finns det ingen som jobbar hemifrån. Det tror jag det finns en tydlig tanke bakom, att man inte ska kunna ta med sig jobb hem och riskera att jobba för mycket eller att bli utbränd. Sitter man kvar till fem, halv sex, då är man sist kvar.”* (Caitlin).

Trots att tillgänglighet inte förväntas på Företag C, menar Conny att det är viktigt för honom: *“När det kommer till att vara tillgänglig efter vanliga arbetstimmar, är min personliga inställning att jag är det. Men jag förväntar mig inte att någon annan är det på företaget.”*

4.4.3 Föräldraledighet

När någon går på föräldraledighet blir det mer arbete för de andra, oavsett om man tar in en vikarie eller inte, det är personer på samtliga företag överens om. Beata berättar: *“Det var en av cheferna som påpekade [till min chef] att ‘Har du tänkt på att du har anställt jättemånga unga tjejer nu, vad händer när alla blir gravida?’ Då sa han såhär, ‘Det går över, huvudsaken är att man får rätt person på rätt plats’, så det var hans inställning, men det skulle jag inte säga kanske är den generella inställningen.”* Vidare är det många kvinnor som går ner i tid när de har fått barn, både på Företag B och C.

På Företag B väljer fler män att ta ut pappaledighet sedan arbetsgivaren börjat kompensera för inkomstbortfallet som föräldrapenning innebär. Den generellt positiva attityden mot pappaledighet har till stor del etablerats tack vare den förre VDn. *“Jag blev tagen på sängen när jag skulle gå på pappaledighet, [...] då kommer vår VD och ropar på mig i korridoren och säger så här, ‘Jag ville bara säga att jag hörde du skulle vara pappaledig och jag tycker det är så himla bra!’.* Det tyckte jag sa väldigt mycket om synen på föräldraledighet.” (Björn). Detta jämfört med Företag A, där vissa män upplevt negativa inställningar mot pappaledighet från vissa chefer. *“[Han är] mer ”gamla skolans chef”. Han har varit lite mer typen att tycka att män inte ska vara pappalediga, att det är lite ”onödigt” att de ska vara det.”* (Ali). Alexander upplever också att attityderna är negativa: *“Jag har hört från vissa avdelningar att de säger ‘Jaha, ska du vara föräldraledig, du har väl en fru?’”.*

4.4.4 VAB

I samtliga bolag tenderar de generella attityderna angående VAB att vara mer negativa än mot föräldraledighet. På Företag A förväntas man arbeta hemifrån när man vabbar. Annelie berättar hur hon upplever att attityderna skiljer sig mellan män och kvinnor: *“Kanske mer att om de är pappor så tycker man mer synd om dem, medan mammor mer förväntas. Det är andra värderingar tror jag, att det är mamman som är hemma.”*. Adela är av samma åsikt:

“Jag tror att det är mer okej för en kvinna att gå hem för att hon är mamma. Hon ska vara den omhändertagande, bry sig om sina barn. jag tror liksom genetiskt så gör vi det. I'm sorry, men vi är mjukare.” Björn håller med om att VAB är svårare än föräldraledighet för Företag B att hantera: *“Blir det mycket VAB så kanske [det uppstår en negativ inställning]. Däremot är ju föräldraledighet kanske mer ett naturligt steg och man kan planera för det, vabbningen får man ju ta den som den kommer.”*

På Företag C skiljer sig attityderna mot VAB inom organisationen, de mer seniora personerna tenderar att vara mer negativa än de mer juniora. Vissa menar att acceptansen generellt är väldigt hög och att det är mer VAB i snitt på Företag C, jämfört med andra organisationer. Caitlin berättar att hon tror att makarna till kvinnorna på hennes avdelning nästintill aldrig vabbar, eftersom de kvinnorna vabbar så ofta. Hon tror att det beror på den låga lönenivån på Företag C och att det därför är mer ekonomiskt för familjerna att mamman stannar hemma. Caesar berättar att VAB förekommer i större utsträckning bland de mer juniora rollerna, där det dessutom är en stark majoritet av kvinnor. Catharina berättar om problemen som kan uppstå med VAB: *“Så länge [kommunikationen] funkar då tycker jag att [VAB] är skitbra, men blir det att man bara *visslar* och drar hem och struntar i [arbetsuppgifterna], då kan iallafall jag bli lite irriterad.”*

4.4.5 Aktivt arbete mot stress

På Företag A talar många om höga stressnivåer. Cheferna hinner inte märka när människor arbetar för mycket och när man tar upp det själv tas det inte alltid på allvar. Eftersom man förväntas vara tillgänglig även på kvällar och helger är det svårt att slappna av. *“Stressnivån är lite oroande här. Men jag kan inte säga att jag tycker att det har hänt så mycket aktivt.”* (Alexander). *“Man säger ju att man måste hitta [Work-Life] balansen och det måste funka och så där, men rent praktiskt så känns det inte riktigt som att man tar det på allvar.”* (Annelie).

På Företag B försöker man motverka stress genom att ha ett aktivt skyddsombud och anordna internutbildningar. *“Vi funderar på hur man ska kunna motverka stress. Vi fick gå en intern kurs i mindfulness, hur man ska kunna slappna av och bli mindre stressad.”* (Baltsar). Dock

finns liknande tendenser på Företag B, som på Företag A, man uttrycker att arbetsgivaren inte arbetar särskilt mycket i förebyggande syfte mot stress och för hög arbetsbelastning. *“Om man under väldigt lång tid har haft jättehög arbetsbelastning, då blir det uppenbart för hela organisationen och då anställer man. Men man anställer kanske inte direkt i förebyggande syfte.”* (Beata).

På Företag C menar man att en god Work-Life Balance sitter i väggarna och är en del av kulturen, man har svårt att peka på några särskilda aktiva åtgärder. Catharina berättar att balansen är chefsberoende. *“Hos oss tycker jag att det är en bra balans, mycket också för att chefer lever efter den visan också.”*

4.5 Informella aktiviteter

4.5.1 Aktiviteter

På samtliga företag upplevs ett slags exkludering vid informella aktiviteter då många inte kan delta på grund av familjeförpliktelser som kallar. *“Vi kan ju säkert gå ut, men jag har familj och tre barn. [...] Det var lättare när man var yngre.”* (Adela). På Företag A socialiserar man med kunder till en viss utsträckning. *“Det är klart att om man har avslutat ett avtal som ska ingå i ett projekt, ja men då tycker jag att då bjuder vi ut vår kund”* (Adela). Detta till skillnad från företag C där alla former av socialiserande med externa parter är strängt förbjudet.

Många gånger blir de sportaktiviteter som erbjuds könsuppdelade. *“Vi skulle köra en racketsturnering, då blev det till slut bara män, [...] men det har aldrig varit uttalat bara för män.”* (Björn). *“[I fotbollslaget är det] 100% killar! [...] Jag tror bara att det är ‘the way the cookie crumbles’.”* (Conny). Dessutom finns det yogaklasser, där kvinnor är överrepresenterade. *“Det finns möjlighet att gå på yoga typ två gånger i veckan.. tidigt på morgonen, som ingen går på. [Ingen?] Nej. Tror inte det finns tillräckligt mycket intresse.”* (Conny). Carmen berättar sin upplevelse. *“Fotbollslaget tror jag nästan bara är killar och yoga tror jag är mer kvinnor. Jag tänkte gå på nästa yogapass iallafall, sen så tror jag inte att jag kommer vara med i fotbollslaget även fast det hade varit kul.”*

Björn uttrycker att attityderna mellan kvinnliga aktiviteter respektive manliga skiljer sig åt, i särskild koppling till ett kvinnligt lopp som de anställda på företaget ställde upp i: *“Det hade varit roligare för mig om jag själv kunde varit med och sprungit. [...] Det ser ju annorlunda ut, man kritiserar väldigt hårt om det bara är män som får delta. Hade vi varit med i något sånt, hade det setts på lite mer irritationsmässigt. Det är bevisligen så att det finns ett kvinnligt maraton, men gör man motsvarigheten för män då blir det lite irritation.”*

4.5.2 Nätverk

Inget av företagen har kvinnliga nätverk. Däremot berättar Adela på Företag A att det finns ett i deras bransch: *“Branschen har varit så mansdominerad i många år. Jag tror att många kvinnor känner att man får jobba tre gånger så hårt för att nå samma status som en man. Jag tror att [nätverket] har hjälpt många.”* Adela berättar hur hon tror att män uppfattar detta nätverk: *“De yngre männen bryr sig inte och jag tror att de äldre männen tycker att det är antingen lite fjantigt eller så känner de sig hotade av det, eftersom det kommer mer starka kvinnor i branschen.”*

4.6 Könsmedvetenhet

4.6.1 Jämställdhetsplan

Fallföretagen förväntades ha jämställdhetsplaner och därför fick intervjupersonerna frågan huruvida de trodde att sina arbetsgivare tagit fram en jämställdhetsplan eller inte.

Tabell 4. Intervjupersonernas svar på huruvida respektive företag har en jämställdhetsplan eller inte.

Företag	Kod	Svar
Företag A	Ali	Ja
	Alexander	Nej
	Adela	Ja
	Annelie	Finns säkert, men vet inte.
Företag B	Baltsar	Nej
	Beata	Ja
	Birgitta	Ja, men kan den ej.
	Björn	Inte vad jag vet.
Företag C	Conny	Inte vad jag vet.
	Caitlin	Finns säkert, tror ojämsställda företag behöver det mer.
	Caesar	Finns säkert en plan.
	Catharina	Finns säkert, men vet ej.
	Carmen	Ja, man vill ju ha en jämn könsfördelning.
	Christopher	Vet inte exakt, men klart det finns.

Tabell 4 ovan visar att svaren är väldigt blandade. Det är ganska jämnt mellan könen, men kvinnorna verkar ha en något högre medvetenhet än männen. En tydlig tendens på Företag C är att man gissar att det finns en jämställdhetsplan, men att man inte är säker, vilket säger någonting om företagets generella nivå av policy-arbete.

4.6.2 Jämställdhet på agendan

Den generella uppfattningen på samtliga bolag är att jämställdhet inte är på agendan och ytterst lite aktivt arbete för att förbättra jämställdheten upplevs förekomma. På Företag A menar man att det beror på att jämställdheten redan är så bra. Alexander berättar att han tror att jämställdheten är en slump: *“Vi är väl hyfsat jämställda, men det känns ju mer som en slump än att det är aktivt.”*

På Företag B är man överens om att man önskar rekrytera fler manliga medarbetare. Beata menar att företaget inte arbetar särskilt aktivt, förutom vid rekrytering, där man väljer det underrepresenterade könet. Männen på Företag B tycker att jämställdhet snarare är en HR-fråga. På Företag C diskuteras jämställdhet inte särskilt ofta, men man gissar att det diskuteras högre upp i organisationen. Man uttrycker att det redan är ett mycket "humant klimat" på arbetsplatsen och därför behövs inte diskussionen på samma sätt, eftersom jämställdhet inte ses som ett problem. Caitlin uttrycker att man arbetat mer med jämställdhet förr: *"Jag tror att man har jobbat med det mer aktivt från början, men man har inte ett behov av att jobba med det så mycket längre, för att det redan är en jämställd arbetsplats."*

I både Företag B och C samexisterar den strukturella jämställdheten med numerisk kvinnodominans. Beata berättar att hon tror att jämställdhetsfrågan just därför inte är på agendan: *"Jag har aldrig hört någon säga "Åh, nu ska vi jobba med jämställdhetsfrågor", också kanske med tanke på att vi är väldigt många mer kvinnor än män."* Beata berättar om könsmedvetenheten: *"Vi skulle gärna vilja ha in en man på den här avdelningen, men av alla hundra som sökte så var det tre män och ingen av dem var kompetenta för uppgiften. I slutändan är det väl kanske ändå den som har mest kompetens som har fått jobbet, men jag vet att det finns en medvetenhet att man tänker på att det är mycket kvinnor här, vi kanske skulle behöva blanda upp lite."*

Christopher förklarar att Företag C:s kärnverksamhet är kvinnodominerad och att man därför aktivt väljer det underrepresenterade könet vid samma kompetens. Han tror att det ligger ett större jobb bakom att jämna ut könsfördelningen. *"Det kanske är att skapa mer intresse kring [vår bransch] det handlar om, det är väl där någonstans. [Genom] allt från reklamer till TV och publiceringar i tidningar och så."* Carmen berättar om att kvinnodominans inte uppmärksammas till samma utsträckning som mansdominans: *"Jag tror att [könsmedvetenheten] är annorlunda på arbetsplatser där det är större andel män, eftersom att det ofta är kvinnorna som sätts som minoritet liksom, kanske i många fall har sämre lön och så vidare, men här är det ju tvärtom egentligen. Det är ju mer kvinnor. Så jag tror inte att det blir lika uppmärksammat, när männen är en minoritet."*

5. Analys

Syftet med analysen är att med utgångspunkt i teorin presentera identifierade könskulturella aspekter i fallföretagen och analysera dess implikationer för den kulturella jämställdheten. Vi kommer i de fall vi anser det nödvändigt att utmana teorin som ligger till grund för uppsatsen med stöd av empirin genom diskussion. Varje del av analysen avslutas med en delslutsats och Tabell 1 presenteras här återigen för att koppla tillbaka till den teoretiska grunden för vår studie. Slutligen ges en avslutande översikt av analysen.

Tabell 1. Vår sammanställning av det teoretiska ramverket för könskulturella aspekter

KÖNSKULTUR								
<i>Aspekter</i>								
Bakgrund	Normer & Ideal	Processer för rekrytering och befordran	Work-Life Balance	Artefakter	Kommunikation	Informella aktiviteter	Sexualitet	Könsmedvetenhet
<i>Exempel (delaspekter)</i>								
Historik Bransch	Förebild Personlighet Befordran Utbildning Arbetstider Mentorskap	Karriärstege Kravbild Process Uppsägning	Flexibilitet Tillgänglighet Övertid Familjeliv Stöd från arbetsgivare Resande	Byggnad Inredning Bilder Reception	Språk Skämt Smeknamn Möten	Manliga aktiviteter Kvinnligt nätverk Klienter	Klädkoder Kommentarer Uppmärksamhet	Jämställdhetsplan Aktivt arbete Agendan

5.1 Bakgrunden som katalysator

Uppsatsens fallföretag kommer från tre olika branscher, vilka påverkar respektive företags utgångspunkt i jämställdhetsfrågan. Både Företag A och B är relativt unga bolag, vilket enligt teorin kan ge utrymme till modernare värderingar. Däremot fann vi att dessa två företag hade könskodade beskrivningar av sina förebilder. Kvinnliga förebilder i Företag A tillskrivs stereotypiskt maskulina drag, vilket kan förklaras av att företaget och branschen tidigare varit mansdominerad, men på kort tid förändrat den genomsnittliga könsfördelningen. Normerna för hur en företagsledare ska vara har bevisligen inte neutraliserats till samma utsträckning

som man anställt och lyckats behålla fler kvinnor. De kvinnor som har nått toppen i organisationen har antingen haft maskulina karaktärsdrag sedan tidigare eller successivt anpassat sig till den rådande normen. I Företag A är de teoretiska aspekterna Bakgrund samt Normer & Ideal således starkt sammanlänkade.

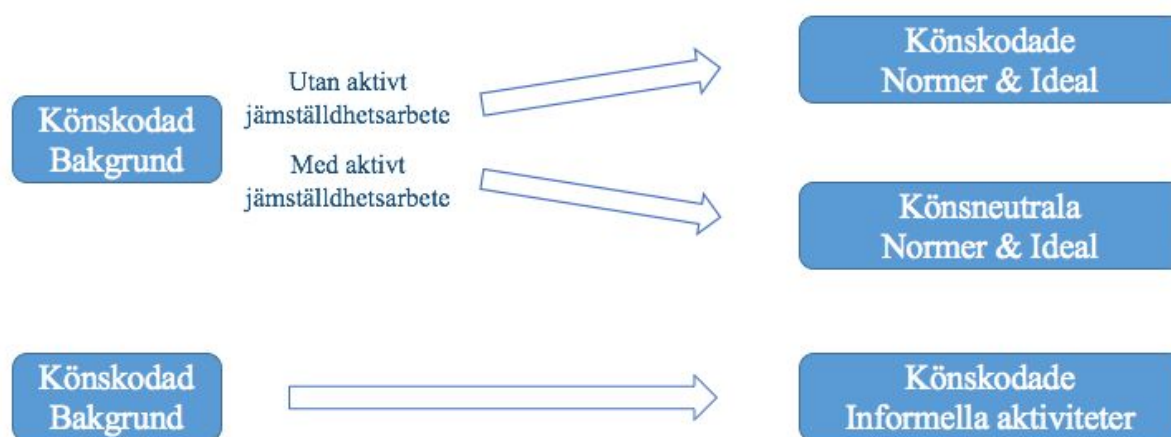
På Företag B tror man att företagets och branschens historiska och nuvarande numeriska kvinnodominans beror på att det i huvudsak är kvinnor som besitter den typ av kompetens som eftersöks. Här beskrivs förebilder, oavsett kön, som feminina och med stereotypiskt kvinnliga karaktärsdrag, vilket ytterligare stödjer att Bakgrunden bidrar till en könskodning av Normer & Ideal.

I kontrast till ovan beskrivna fenomen beskrivs inte Företag C med denna typ av könskodade ideal, trots att det precis som Företag B också är numeriskt kvinnodominerat. En möjlig förklaring till detta kan vara att Företag C lyckats eliminera en könskodning av dess Normer & Ideal eftersom medarbetarna upplever att organisationen har arbetat aktivt för jämställdhet i form av värderingsarbete, vilket framkommer i medarbetarnas könsneutrala beskrivning av dess Normer & Ideal. Detta innebär att en könskodning har existerat på grund av Bakgrunden från första början, vilket stödjer teorin om att bakgrunden spelar roll för organisationens utgångspunkt i jämställdhetsfrågan.

Inget av företagen hade kvinnliga nätverk. Däremot fanns ett organisationsöverskridande kvinnligt nätverk i Företag A:s mansdominerade bransch, vilket teorin menar tyder på en könskultur. Detta styrker tesen att Bakgrund, i detta fall branschens, har betydelse för organisationskultur.

I Figur 1 illustreras identifierade ovan beskrivna kopplingar mellan Bakgrund och Normer & Ideal samt Bakgrunden och Informella aktiviteter. Detta innebär således att en könskodad Bakgrund ger könskodade Normer & Ideal, om man inte arbetar aktivt med dem. Eftersom de informella aktiviteterna på samtliga företag är könskodade, kan vi inte med säkerhet dra någon slutsats kring huruvida denna könskodning skulle elimineras av aktivt arbete i form av att göra de informella aktiviteterna mer jämställda.

Figur 1. Bakgrundens som katalysator för två andra könskulturella aspekter.



Delslutsats 1:

Bakgrunden spelar roll i de två företag där Normer & Ideal är könskodade, där dess förebilder tillskrivs stereotypiska karaktärsdrag, i enlighet med det överrepresenterade könet. I det tredje företaget kan man dessvärre inte säkerställa Bakgrundens betydelse för dess Normer & Ideal, men däremot ser vi genom empirin stöd för att organisationer kan uppnå könsneutrala Normer & Ideal trots sin Bakgrund. Det är sannolikt att aktivt arbete är den avgörande faktorn för att uppnå könsneutrala Normer & Ideal oavsett Bakgrund. Denna delslutsats stödjer således inte att strukturell jämställdhet medför kulturell jämställdhet beträffande Normer & Ideal.

5.2 Formellt odefinierade utvecklingsmöjligheter

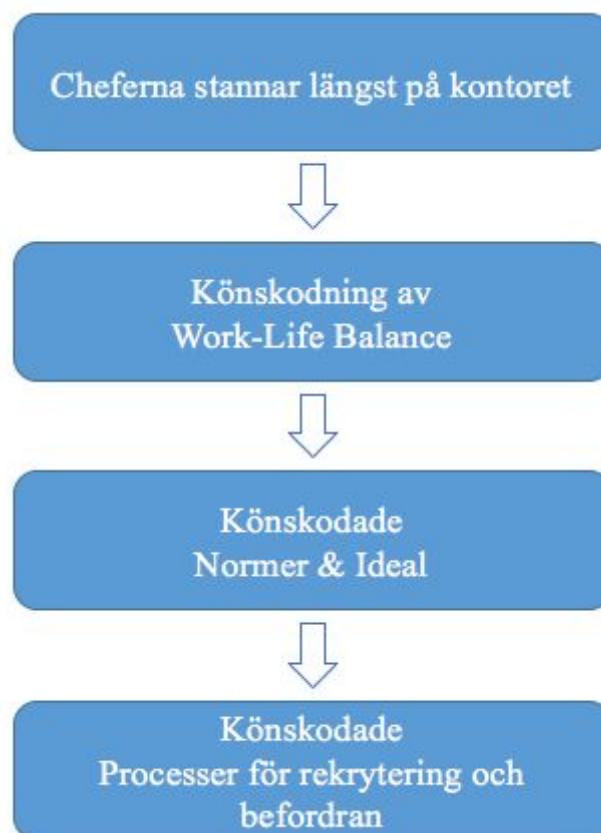
På samtliga företag finns det en viss prestige i att stanna sent på kontoret, eftersom personer i prestigefyllda roller med hög status arbetar längre än andra. Vissa berättar att de utvecklats snabbt i företaget, att de arbetar mycket övertid och är tillgängliga utanför arbetstid, men påpekar samtidigt att inget av detta är formella krav för "gemene man" i organisationen. En slutsats av detta är att övertid och tillgänglighet blir informella krav för att utvecklas, vilket skapar normer som tyder på en könskultur. Detta genom att den som tar huvudsakligt ansvar för hemmet, i många fall kvinnan i heterosexuella förhållanden, missgynnas. I kontrast till uppsatsens understödjande teori, vill vi här poängtera att vem som än prioriterar andra saker i livet än arbetet missgynnas, oavsett kön. Ett parallellt förändringsarbete med Normer & Ideal på en samhällsnivå är givetvis önskvärt, för att uppnå likvärdigt ansvar för hemmet i alla

samlevnadsförhållanden. Isåfall skulle nämligen dessa organisationsmönster inte behöva vara ett könsrelaterat problem och därmed inte något som tyder på en könskultur.

Bland intervjupersonerna på samtliga bolag råder en stark konsensus om att den huvudsakliga anledningen till att personer lämnar företagen, beror på brist på utvecklingsmöjligheter. Med bakgrund i att inget av företagen har en formaliserad karriärstege skulle sannolikt en sådan kunna ha stor betydelse för att undvika en könskultur, precis som teorin föreslagit. Detta skulle kunna ge anställda ett visst tålamod och hjälpa chefer att upptäcka om grupper blir premierade eller missgynnade, oavsett vad som ligger till grund för det.

Figur 2 visar hur könskodning i Work-Life Balance förstärker könskulturen i aspekterna Processer för rekrytering och befordran respektive Normer & Ideal.

Figur 2. Work-Life Balance som katalysator för två andra könskulturella aspekter.



Delslutsats 2:

Viss övertid förväntas och premieras i samtliga företag, vilket tyder på en könskultur och i sin tur innebär att förväntade arbetstidsmönster är en delaspekt av Normer & Ideal som kan avgöra huruvida strukturell jämställdhet medför kulturell jämställdhet eller ej. Detta fenomen grundar sig delvis också i samhällsnormer, eftersom övertid *per se* inte bör missgynna särskilda grupper. Däremot vill vi poängtera att företag med förväntningar på övertid bidrar till att upprätthålla dessa samhällsnormer och är därför ett tecken på en könskultur.

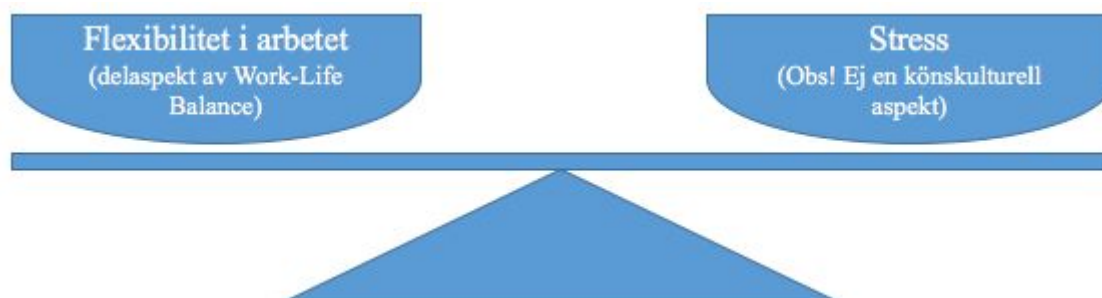
5.3 Flexibilitetens dilemma

På både Företag A och B finns möjlighet att jobba hemifrån. Detta motverkar en könskultur, då det (återigen) ofta är kvinnor som behöver flexibiliteten att kunna skjutsa barnen och vabba. Samtliga företag är överens om att när medarbetare vabbar blir det mer arbete för de andra. Detta gäller även när medarbetare blir föräldralediga, trots att man anställer vikariepersonal. Samtidigt påpekar alla företag att det inte är några konstigheter med föräldraledighet och på Företag B uppmuntras det till och med. Oavsett kön accepteras föräldraledighet på alla företag, förutom i enskilda fall på Företag A där attityder mot män som vill ta ansvar för hemmet är negativa.

Flera på både Företag A och B upplever att många av deras kollegor jobbar alldeles för mycket och i Företag A har medarbetarundersökningar specifikt uppdagat att stress är ett problem på arbetsplatsen. De påpekar även att fokus ligger snarare på krishantering, än aktivt stressförebyggande arbete. Teorin pekar inte på stress i sig som ett tecken på könskultur, men däremot dess nära koppling till flexibilitet i arbetet. Intervjupersoner från samtliga företag upplever att möjligheten att arbeta hemifrån ökar stress. På Företag C ges inte möjlighet till att arbeta hemifrån, vilket kan förklara dessa intervjupersoners lägre stressnivåer. I teorin är således Företag C starkt könskodat till mäns fördel avseende flexibilitet i Work-Life Balance. Detta är en motsägelse som blir tydlig då kvinnor på Företag C, trots att de inte kan arbeta hemifrån, vabbar när deras barn är sjuka. Särskilt eftersom att Caitlin uppgav att kvinnorna på Företag C som hade barn vabbade så ofta, att hon hade svårt att se att dessa kvinnors män någonsin vabbade. Detta fenomen ifrågasätter således flexibiliteten i att arbeta hemifrån som en könskulturell delaspekt av Work-Life Balance.

I Figur 3 belyses hur nivån av flexibilitet är en konstant avvägning mellan stark könskultur, i form av begränsad flexibilitet, och hälsa, i form av stress.

Figur 3. Dilemmat mellan flexibilitet och stress.



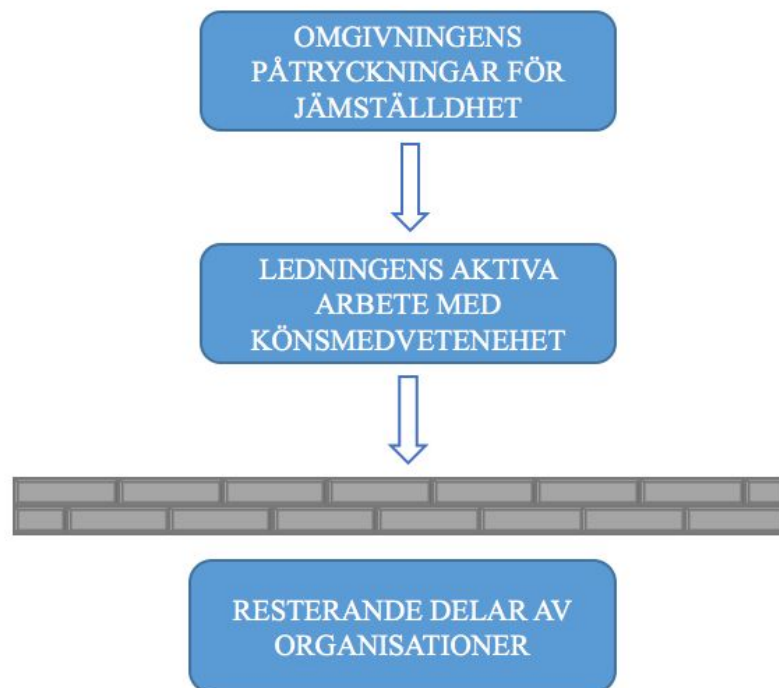
Delslutsats 3:

Företag A och B är teoretiskt sett inte könskodade vad gäller Work-Life Balance, tack vare flexibiliteten i att arbeta hemifrån. Däremot bidrar denna möjlighet till ökad upplevd stress, vilket mynnar ut till ett dilemma mellan hög stress och låg flexibilitet. Företag C, som ett exempel på låg flexibilitet och låg stressnivå, ifrågasätter flexibilitetens relevans för könskulturen. Detta innebär att delaspekten flexibilitet i arbetet inte kan avgöra om strukturell jämställdhet medför kulturell jämställdhet, i kontrast till befintlig teori.

5.4 Bristande könsmedvetenhet

Könsmedvetenheten är låg på samtliga företag och jämställdhetsperspektivet genomsyrar inte verksamheten, vilket är tecken på könskultur. Få är medvetna om tidigare lagstadgade jämställdhetsplaner och dokumentation av aktivt jämställdhetsarbete som företag numera måste upprätta och frågan blir vad den reella effekten av dessa lagar är. I Figur 4 illustreras den mur som detta innebär.

Figur 4. Hur ledningens aktiva arbete med könsmedvetenheten inte når resten av organisationen.

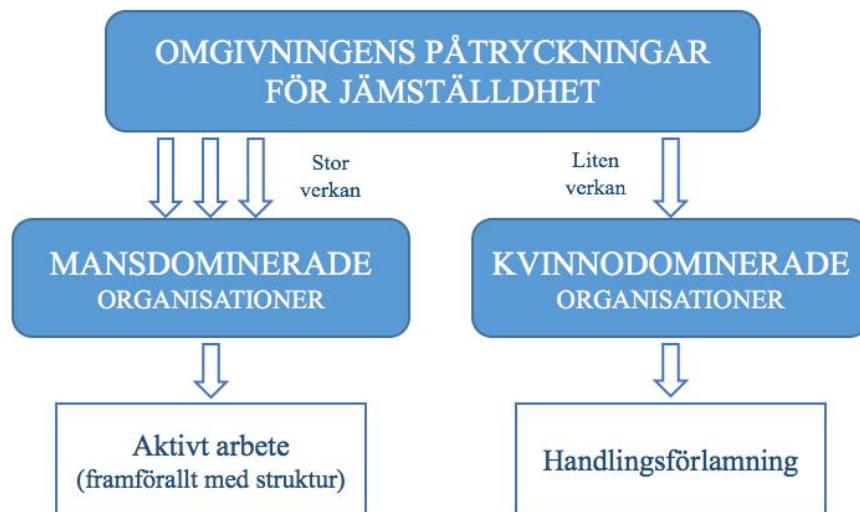


Jämställdhetsdiskursen tenderar att innehålla en illusion av att vid uppnådd strukturell jämställdhet är jämställdhetsfrågan avklarad och att fortsatt aktivt arbete är överflödigt. Inget av företagen upplevs av intervjupersonerna arbeta aktivt för jämställdhet längre. Vissa tror till och med att den strukturella jämställdheten på företaget är en slump. Dessutom upplever kvinnodominerade organisationer inte samma påtryckning för att arbeta med jämställdhetsfrågor, i varken strukturell eller kulturell kontext, jämfört med mansdominerade organisationer.

Den numeriska kvinnodominansen i Företag B och C är inte nödvändigtvis ett problem *per se*, däremot finns potentiella risker med den låga könsmedvetenheten kring hur man kan hantera snedvriden könsfördelning och dessutom saknas förståelse för varför den upprätthålls. Undanflykterna liknar de klassiska förklaringarna till ojämna könsfördelning, att männen som söker är underkvalificerade, att de inte kan identifiera sig med företagets varumärke eller att det är samhällets och medias fel att män inte överväger dem som arbetsgivare. Debatten kring orsakerna till och effekterna av mansdominerad könsfördelning

upplever vi som mer utvecklad, vilket belyses i Figur 5. En potentiell lösning är ökad medvetenhet om vad kulturell jämställdhet innebär och konsekvenser av dess avsaknad.

Figur 5. Hur samhällets påtryckningar för jämställdhet påverkar olika typer av organisationer.



Informella aktiviteter på företagen tenderar att vara uppdelade mellan könen, vilket tyder på en könskultur. På Företag B berättade en medarbetare att det finns en diskrepans i att aktiviteter för kvinnor uppmuntras, men aktiviteter för enbart män skapar irritation. Detta tyder än en gång på att könsmedvetenheten är låg och att handlingskraften är svag i numeriskt kvinnodominerade företag. Det finns utrymme för förbättring och en chans för företag som fokuserar på att öka könsmedvetenhet att ta ledningen i jakten på en jämställd organisation, inte bara strukturellt, utan även kulturellt.

Delslutsats 4:

Att könsmedvetenheten är låg på samtliga företag tyder på en stark könskodning. Detta yttrar sig i könsbaserad uppdelning av Informella aktiviteter, som inte ens tycks ifrågasättas av medarbetarna. Vi argumenterar för att organisationer som strävar mot jämställdhet bör öka Könsmedvetenheten även på ett kulturellt plan, utöver det strukturella. Den strukturella jämställdheten har således inte lett till kulturell jämställdhet vad gäller Könsmedvetenhet och Informella aktiviteter.

6. Slutsats

I analysen presenterades faktorer som enligt teorin tyder på könskodning av fallföretagens respektive organisationskultur och i flera fall utmanades teorin. Vi vill i detta kapitel redogöra för vad detta har för slutliga implikationer för besvarandet av vår forskningsfråga. Vidare öppnar vi upp för möjliga fokusområden för framtida forskning.

6.1 Uppsatsens slutsats

De tendenser till könskodning i studiens tre strukturellt jämställda fallföretag stödjer Ackers (1990) påstående om att alla organisationer är mer eller mindre könskodade. Enligt teorin kan ingen kultur klassificeras som fullständigt icke-könskodad. Detta innebär att svaret på vår frågeställning strikt teoretiskt skulle vara, kanske inte helt oväntat: Nej, en jämställd struktur medför inte en jämställd kultur, per automatik. Vad som bör poängteras är att den teori som detta svar grundar sig i bygger på antaganden om kvinnligt jämfört med manligt ansvar. Dessutom visar denna uppsats att en könskultur inte är binär på det sätt som litteraturen stundtals kan ge sken av. Det är exempelvis inte särskilt meningsfullt att säga att Företag C är könskodat till mäns fördel gällande flexibilitet i arbetet, när kvinnorna på arbetsplatsen verkar kunna kombinera arbete och barnansvar, om än till viss förtret kring vabbning av vissa kollegor. Könskultur är således mycket mer komplext än en binär uppdelning av könskulturens aspekter som antingen är könskodade eller inte, där företaget antingen är kulturellt jämställt eller inte, eller huruvida en jämställd struktur medför en jämställd kultur eller inte.

Det enkla svaret är att en jämställd struktur inte automatiskt medför en jämställd kultur. Åtminstone där det enda andra alternativet är en ojämställd kultur, sett till teorins föreslagna aspekter av könskultur, där samtliga företag inte helt förvånande faller på en eller flera aspekter. Det mer komplexa svaret är att en jämställd kultur *per definition* inte kan uppnås till fullo, och bör ges ett visst svängrum för att klassificeras som jämställt, särskilt eftersom aspekter av könskultur kan ha olika relevans för den kulturella jämställdheten beroende på exempelvis vilka samhälleliga faktorer som tas hänsyn till. Strukturell jämställdhet medför

således inte kulturell jämställdhet enligt det mer komplexa svaret heller, då någon objektiv och absolut kulturell jämställdhet inte finns, vilket illustreras i Figur 6. Jämställdhet är bevisligen ett pågående arbete som ständigt måste utvecklas och utmanas, precis som vilken strategisk fråga som helst inom en organisation. Av den anledningen menar vi att nyckelaspekten för att utveckla kulturell jämställdhet är Könsmedvetenhet.

Figur 6. Forskningsfrågans svar.



Vi argumenterar vidare för en tudelning av begreppet jämställdhet, i kulturen och strukturens skilda sfärer, när jämställdhet i organisationer ska mätas och analyseras. Eftersom vi med denna uppsats stödjer att organisationer kan vara strukturellt jämställda utan att kulturen nödvändigtvis måste vara jämställd, menar vi att man måste se till både strukturella och kulturella aspekter för att kunna avgöra hur jämställd en organisation är. Att mäta båda sidorna av organisatorisk jämställdhet blir således en förutsättning för att kunna förbättra jämställdheten, vilket i sin tur slår hål på illusionen av en jämställd organisation, där man i själva verket enbart mätt strukturen.

6.2 Praktiska implikationer

Slutsatsen från denna uppsats kan hjälpa företag att uppnå en högre grad av jämställdhet, genom att påvisa stöd för att aktivt arbete med Könsmedvetenhet är en avgörande faktor för ökad kulturell jämställdhet. Vidare kan uppsatsen ses som ett bidrag till diskussionen om kvotering, som löser ett strukturellt jämställdhetsproblem. Eftersom denna uppsats stödjer att jämställd struktur inte automatiskt medför en jämställd kultur, argumenterar vi för att jämställdhet uppnås genom aktivt arbete med både struktur och kultur.

6.3 Framtida forskning

För framtida forskning föreslår vi studier som undersöker aktivt förändringsarbete med kulturen. Då Bakgrund visats ligga till grund för flera andra aspekter ser vi ett värde i att genomföra studier över tid i ett större antal företag och med en avgränsning till samma

bransch och storlek, som vi ämnade upprätthålla initialt. En sådan undersökning skulle kunna innebära en kartläggning av hur aktivt arbete med kulturell jämställdhet påverkar respektive aspekt på sikt. Även studier av kombinerat kvantitativ och kvalitativ typ skulle vara av värde för att kunna dra generella slutsatser kring en sådan påverkan.

7. Referenser

7.1 Akademiska källor

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217.

Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P. (2011). Family-Supportive organizational culture and fathers' experiences of work–Family conflict in Sweden. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 141-157.

Bergman, A., & Gustafson, P. (2008). Travel, availability and work–life balance. *Mobility and Technology in the Workplace*, 9, 192-208.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB, 31-6, 49, 137, 401-405, 474-486, 580.

Coronel, J. M., Moreno, E., & Carrasco, M. J. (2010). Work–family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 219-239.

Gustafson, P. (2006). Work-related travel, gender and family obligations. *Work, employment and society*, 20(3), 513-530.

Itzin, C. (1995). The gender culture in organizations. *Gender, culture and organizational change: Putting theory into practice* (1 uppl.). Oxfordshire: Routledge, 30-53. Kapitel 2.

Kanter, R. M. (1975). Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior. *Sociological Inquiry*, 45(2-3), 34-74.

Neal-Smith, S., & Cockburn, T. (2009). Cultural sexism in the UK airline industry. *Gender in Management: An International Journal*, 24(1), 32-45.

Pilcher, J., & Whelehan, I. (2004). *50 key concepts in gender studies* (1 uppl.) London: Sage Publications, 59.

Rudman, Laurie A; Moss-Racusin, Corinne A; Phelan, Julie E & Nauts, Sanne (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology* 48(1), s. 165–179.

Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-382.

Schein, E.H. (1990), Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.

Schnurr, S. (2008). Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work. *Leadership*, 4(3), 299-319.

Still, L. V. (1994). Where to from here? Women in management: The cultural dilemma. *Women in Management Review*, 9(4), 03-10.

Van Echtelt, P., Glebbeek, A., Lewis, S., & Lindenberg, S. (2009). Post-Fordist work: A man's world? Gender and working overtime in the Netherlands. *Gender & Society*, 23(2), 188-214.

7.2 Övriga källor

Diskrimineringsombudsmannen. (2017). Arbetsgivarens ansvar. Hämtad 2017-05-02 från <http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/>

Eklund, G. (2015). Kvalitativa analysmetoder - tre exempel. Hämtad 2017-05-13 från <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/Hemsida%20dokument%202015-16/Analysmetoder.pdf>

Equal Climate. (u.å.). Gender Mainstreaming. Hämtad 2017-05-01 från http://www.equalclimate.org/se/rekommendationer/alla_rekommendationer/gender_mainstreaming/

Försäkringskassan. (2014). Föräldraförsäkringen och den nya föräldranormen. Hämtad 2017-05-01 från https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/c451635e-1d21-41e9-b6f4-ba5abe4b1817/fk_publication__den_nya_foraldranormen_140925_3.pdf?MOD=AJPERES&CVID=

Försäkringskassan. (u.å.). Vård av barn (VAB). Hämtad 2017-05-11 från https://www.forsakringskassan.se/privatpers/foralder/vard_av_barn_vab

Kull, J. (2016, 16 September). Jämställda bolag dubbelt så bra. [Blogginlägg] Hämtad 2017-05-14 från <http://blogg.avanza.se/hemberg/2016/09/01/jamstallda-bolag-dubbelt-sa-bra/>

Nationalencyklopedin. (u.å.). Jämställdhet. Hämtad 2017-05-14 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet>

Nationella Sekretariatet för genusforskning. (u.å.). Om kön och genus. Hämtad 2017-04-14 från <http://www.genus.se/kunskap-om-genus/om-kon-och-genus/>

Regeringens skrivelse 2016/17:10. Makt, mål och myndighet – feministisk politik för en jämställd framtid.

Regeringskansliet. (u.å.). Feministisk regering. Hämtad 2017-04-13 från <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/feministisk-regering/>

Statistiska Centralbyrån. (2016). På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet 2016. Hämtad 2017-05-14 från http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0201_2015B16_BR_X10BR1601.pdf

World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016. Hämtad 2017-04-13 från <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/economies/#economy=SWE>

8. Appendix

8.1 Intervjuguide

1. Värma upp-frågor
 - a. Vilken är din roll?
 - b. Hur länge har du jobbat här?
 - c. Hur hamnade du på detta jobb, vart har du pluggat t.ex.?
2. Bakgrund (ej fråga)
 - a. Vilken bakgrund har branschen?
 - b. Vilken bakgrund har företaget? statligt/privat/familjeägt?
3. Artefakter (ej fråga)
 - a. Modern byggnad → moderna värderingar
 - b. Gatekeepers? Vem sitter i receptionen?
 - c. Hur är inredningen?
 - d. Inkluderande eller exkluderande?
4. Normer & Ideal
 - a. Vem är en förebild på er avdelning? VD:n? Ledningen? Chefen? Någon kollega? Varför?
 - b. Beskriv management style, vilka karaktärsdrag har dina chefer?
 - c. Har cheferna familj och barn? Skiljer sig utsträckningen av familjelivet mellan könen bland chefer?
 - d. Vad är det som gör att man blir befordrad på er arbetsplats? Vilket beteende premieras? Vilka personligheter premieras?
 - e. Vad är det som gör att man blir befordrad på er arbetsplats?
 - f. Vad tror du det är som gör att man når toppen i organisationen?
 - g. Vill alla bli befordrade? Varför/varför inte?

- h. Beskriv en bra medarbetare, vilka karaktärsdrag har denne? Blir man uppskattad om man stannar länge på jobbet?
- i. Vem stannar längst på kontoret?
- j. Vilka typer av roller på avdelningen har högst status, varför? Finns det någon typiskt manlig eller kvinnlig roll?
- k. Vilka typer av training brukar folk åka på? Vem får åka och varför?
- l. Tror du att det finns skillnader i självkänsla bland medarbetarna på din avdelning?

5. Processer för rekrytering och befordran

- a. Är du insatt i någon rekrytering på din avdelning? Isåfall, vilka specifikationer eftersöks?
- b. Har ni någon formaliserad karriärsstege?
- c. Hur fungerar intervjuprocessen - vem har sista ordet?
- d. Finns det något särskilt mönster där du ser att många personer lämnar avdelningen/organisationen?

6. Kommunikation och humor

- a. Vilka typer av skämt uppskattas på din arbetsplats? Tror du att det skiljer sig mellan män och kvinnor? Till vilket utsträckning handlar skämt om sexualitet eller manligt/kvinnligt? Används sexuella metaforer?
- b. Är uppskattade skämt på berättarens bekostnad eller på vem?
- c. Tror du att någon på din avdelning kan ha blivit kallad ord som "vännen", "hjärtat" eller liknande? Vem isf?
- d. Vem hörs mest på möten? Tror du att någon på din avdelning känt att de blir ignorerade/inte lyssnade på under möten, isåfall varför? Tror du att det skiljer sig mellan män och kvinnor?

7. Aktiviteter

- a. Vilka typer av informella aktiviteter finns här? (golf, fotboll, dricka öl osv)
- b. Finns det något kvinnligt nätverk? Något manligt? Vilken är den allmänna uppfattningen om detta?

- c. Till vilken utsträckning förväntas ni socialisera med era klienter?
- d. Har ni något mentorskapsprogram? Vem har tillgång till detta? Vilka är mentorer?

8. Work-Life Balance

- a. Hur high-tech är er avdelning gällande arbetssätt? Användning av smartphones/appar, skype, osv
- b. Hur mycket flexibilitet har ni i arbetet? Arbetstider, eget ansvar, ägarskap av uppgifter?
- c. Hur viktigt är synlighet och tillgänglighet? Hur mycket daglig facetime förväntas?
- d. Hur mycket övertid arbetar folk? Hur mycket arbetar cheferna? Upplever du någon skillnad mellan könen?
- e. Kan du uppskatta ungefär hur stor andel av de anställda på din avdelning som har barn under 12 år?
- f. Till vilken utsträckning tror du att andra människor på din avdelning upplever att arbetsgivaren hjälper medarbetare att uppnå Work-Life Balance? På vilket sätt?
- g. Vad definierar dina arbetskollegors arbetsdag? Ett antal uppgifter som skall göras eller ett visst antal timmar på kontoret? Presence VS. performance?
- h. Kan du beskriva skillnaden mellan work intruding home och home intruding work på er arbetsplats? Dvs till vilket utsträckning påverkar jobbet ert privatliv (e-mails at the kitchentable) VS hur mycket påverkar ert privatliv ert jobb?(bringing kids/dogs to work)
- i. Tror du att det finns någon skillnad mellan män och kvinnor på din avdelning gällande hur okej det är att ta ansvar för hemmet - exempelvis pappa/mammaledighet, VAB osv?
- j. Tror du att andra på din avdelning upplever en konflikt mellan arbete och hemmet?
- k. Upplever du någon skillnad i work-home support mellan din närmsta chef och högre chefer? Någon skillnad mellan chefer och dina arbetskollegor?

- l. Hur flexibel tror du att andra upplever din arbetsgivare som gällande kortsiktig frånvaro (vab) jämfört med långsiktig frånvaro (föräldraledighet)?
- m. Om någon är föräldraledig, hur påverkar det teamet runt omkring? Vad gör ni om någon i teamet är frånvarande pga saker rörande barn/hemmet? Hur flexibelt är ert arbete/era arbetssätt i den kontexten?
- n. Till vilken utsträckning förväntas ni resa i arbetet?
- o. Upplever du någon skillnad mellan män och kvinnors resande, eller mellan hierarkiska nivåer, vem reser mest? Tror du att något av könen är mer eller mindre intresserade av att resa?

9. Sexualitet

- a. Artefakter (leta)
- b. Har ni några klädkoder?
- c. Tror du att någon av dina kvinnliga kollegor fått kommentarer på sina kläder?
- d. Tror du att någon av dina kvinnliga kollegor tänker på att klä sig på ett sätt som inte drar till sig sexuell uppmärksamhet?
- e. Finns det anställda som öppet inte beskriver sig som heterosexuella?
- f. Tror du att det finns kvinnor som blivit utsatta för sexuella trakasserier?
- g. Om ja, tror du att dessa händelser blivit anmälda?

10. Könsmedvetenhet

- a. Finns det en plan för equality? Hur ofta diskuteras dessa frågor?
- b. Uppfattar man att organisationen arbetar för equality?
- c. Har något jämställdhetsproblem varit på agendan? Uppfattas dessa problem som individers problem eller allas?
- d. Folks uppfattning om kvinnliga vs manliga managers, vilka likheter och skillnader finns det?
- e. Har AllBright uppmärksamats på er avdelning?

8.2 Intervjuförfrågningar

8.2.1 Mailutskick till fallföretag (strukturellt jämställda)

Hej!

I den senaste AllBright-rapporten, som uppmärksammar jämställdhet inom börsnoterade bolag i Sverige, presenteras era framstående resultat av ert arbete med jämställdhet. Vi är två studenter från Handelshögskolan i Stockholm som under våren ska skriva en kandidatuppsats inom Management. Vår uppsats kommer att ta reda på hur jämställdhet yttrar sig i organisationskulturen och vi skulle därför vara mycket tacksamma om vi kunde få möjlighet att träffa fyra olika personer från ert företag för en varsin intervju. Vi vill gärna träffa två män och två kvinnor, som helst inte innehar en chefs/manager-roll eller arbetar med HR. Detta är med syfte att undersöka relationen mellan utvalda aspekter av den akademiska forskningens bild av könskultur och könsstruktur.

För att få en uppfattning om detta hoppas vi att någon gång under de kommande veckorna (vecka 10 och 11, alternativt 12) få träffa er. Vi har full förståelse för ert fullspäckade tidsschema, och kan därför vara väldigt flexibla med tid och plats för intervjuerna. Om inte tid finns att träffas under kontorstid kan vi förslagsvis ses över lunch nära er arbetsplats.

Är detta något ni är intresserade av att bidra till? Självfallet är studien anonymiserad, både för respektive intervjurespondent och företaget som sådant. Det är av högsta intresse för oss att få träffa er! Meddela oss gärna om ni är intresserade eller inte genom att svara på detta e-mail eller kontakta oss via telefon.

Ha en trevlig dag!

Med vänliga hälsningar,

Eleonor Toni och Eliza Forsaeus

[uppsatsförfattarnas respektive mobilnummer]

8.2.2 Mailutskick till kontrasterande företag (strukturellt ej jämställda)

Hej!

Vi är två studenter från Handelshögskolan i Stockholm som under våren kommer att skriva en kandidatuppsats inom Management. I vår uppsats kommer vi att undersöka organisationskulturen i svenska börsnoterade bolag inom XXX-branschen och vi skulle därför vara mycket tacksamma om vi kunde få möjlighet att träffa fyra olika personer från just ert företag för en varsin intervju. Vi vill gärna träffa två män och två kvinnor, som helst inte innehar en chefs/manager-roll eller arbetar med HR. Detta är med syfte att undersöka relationen mellan utvalda aspekter av den akademiska forskningens bild av kultur och struktur.

För att få en uppfattning om detta hoppas vi att någon gång under de kommande veckorna (helst vecka 10 och 11, alternativt 12) få träffa er. Vi har full förståelse för ert fullspäckade tidsschema, och kan därför vara väldigt flexibla med tid och plats för intervjuerna. Om inte tid finns att träffas under kontorstid kan vi förslagsvis ses över lunch nära er arbetsplats.

Är detta något ni är intresserade av att bidra till? Självfallet är studien anonymiserad, både för respektive intervjurespondent och företaget som sådant. Det är av högsta intresse för oss att få träffa er! Meddela oss gärna om ni är intresserade eller inte, genom att svara på detta e-mail eller kontakta oss via telefon.

Ha en trevlig dag!

Med vänliga hälsningar,

Eleonor Toni och Eliza Forsaeus

[uppsatsförfattarnas respektive mobilnummer]