



EN OBALANSERAD KÖNSFÖRDELNING PÅ LEDANDE BEFATTNINGAR

- Rekryteringens centrala roll

A GENDER IMBALANCE IN MANAGEMENT POSITIONS

- The central role of recruitment

Examensarbete inom huvudområdet företagsekonomi
Grundnivå 15 Höskolepoäng
Vårtermin 2018

Saly Gabro 920107
Johanna Karlsson 920218

Handledare: Anna Larsson
Examinator: Helen Stockhult

En obalanserad könsfördelning på ledande befattningar
- Rekryteringsens centrala roll

Examensrapport inlämnad av Saly Gabro och Johanna Karlsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

8 juni 2018

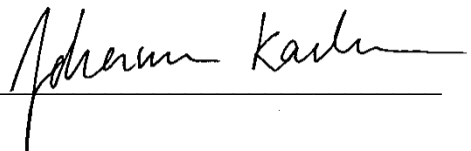
Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:



Saly Gabro

Signerat:



Johanna Karlsson

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare, Anna Larsson, för hennes stöd, vägledning och för våra värdefulla dialoger genom examensarbetets skrivprocess. Anna har motiverat, uppmuntrat och utmanat oss att vidga våra perspektiv, vilket vi är oerhört tacksamma för.

Vidare vill vi uttrycka vår uppskattning och tacksamhet till samtliga individer som har tagit sig tiden till att delta i studien, och för att vi har erhållit möjligheten att ta del av kunskap, expertis och erfarenhet inom studiens forskningsområde.

Skövde, maj 2018

Saly Gabro och Johanna Karlsson

Sammanfattning

Bakgrund: Den svenska arbetsmarknaden är inte jämställd. Den ojämslällda arbetsmarknaden är särskilt tydlig på ledande befattningar, där män fortfarande dominerar i antal på de ledande positionerna i organisationer (SOU 2014:80). En sektor på den svenska arbetsmarknaden som visar på en stor segregering mellan könen är banksektorn (SCB, 2010). Acker (2006) hävdar att banksektorn är ett kvinnligt område, sett till antal anställda inom banker, men att makten och kontrollen är i männens händer. Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) uttrycker att den låga kvinnorepresentationen inom organisationer i Sverige kan böttna i att män inte rekryterar eller tillfrågar kvinnor. Utredningen pekar tydligt på rekryterings centrala roll i att få det jämställt på ledande befattningar inom organisationer. Holgersson (2003) förklarar att det finns studier som visar på orsaker, effekter och följder av rekryteringsbeslut, dock finns det otillräcklig forskning kring rekryteringsprocessen vid rekrytering av chefer. Därmed anser föreliggande studies författare att det är av vikt att undersöka organisationers rekryteringsförfaranden vid rekrytering till chefspositioner, med fokus på banksektorn.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur organisationers rekryteringsprocess ser ut i strävan efter en jämnare könsbalans på ledande befattningar inom banksektorn, med ett särskilt fokus på rekryteringsprocessens förberedelsefas och rekryteringskanaler. Studien syftar till att diskutera åtgärder för att minska diskriminering mot kvinnor.

Metod: Studien har utgått från en kvalitativ forskningsmetod för insamling av empiriskt material. Det har skett genom sex semistrukturerade intervjuer med HR-funktioner och chefer som verkar inom banksektorn i Sverige inom Västra Götalandsregionen.

Slutsatser: Studien konkluderar att vid rekrytering till chefspositioner används intern rekrytering inom banksektorn. En slutsats av studien är att användning av intern rekrytering har bidragit till en jämnare könsbalans på ledande befattningar. Studien kan konkludera att rekryteringskanaler inte får en lika stor betydelse vid intern rekrytering, då grupperna som organisationer riktar sig mot redan finns inom organisationen. Studiens resultat påvisar att HR-funktionens roll är central i att minska diskriminering mot kvinnor vid rekryteringsförfaranden, då de utmanar de rekryterande cheferna att ta i beaktande att båda könen skall inkluderas som kandidater i sluturvalet.

Nyckelord: Rekrytering, rekryteringskanaler, Human Resources, jämställdhet, diskriminering, homosocialitet, glastak, institutionella perspektivet, rationella perspektivet, ledande befattningar, banksektorn

Abstract

Background: The Swedish labor market is not gender equal. The uneven labor market is particularly evident in management positions, where men still dominate in numbers on the leading positions in organizations (SOU 2014:80). A sector in the Swedish labor market that shows a major segregation between the genders, is the banking sector (SCB, 2010). Acker (2006) claims that the banking sector is a female area, in regards to number of employees, but that power and control are in the hands of men. Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) expresses that the low representation of women in organizations in Sweden, can be based on the fact that men do not recruit women. The study clearly points to the central role of recruitment in achieving gender equality at management positions within organizations. Holgersson (2003) explains that there are studies showing the causes, effects and consequences of recruitment decisions, although there is insufficient research on the recruitment of managers. Thus, the study's authors consider it important to investigate organization's recruitment procedures in recruitment to management positions, focusing on the banking sector.

Purpose: The purpose of the study is to examine how organizations recruitment process looks like in their quest to achieve gender balance in leading positions in the banking sector, with a particular focus on the preparation phase in the recruitment and recruitment channels. The study aims to discuss actions in reducing discrimination against women.

Method: The study is based on a qualitative research method for gathering empirical material. This has been done through six semi-structured interviews with HR-functions and managers working in the banking sector in Region Västra Götaland in Sweden.

Conclusion: The study concludes that internal recruitment is used when recruiting to leading positions in the banking sector. One conclusion of the study is that the use of internal recruitment has contributed to a more even gender balance in leading positions. The study can also conclude that recruitment channels has less of a significance in internal recruitment, since the groups aimed at already exist within the organization. The results of the study show that the role of the HR-function is central in reducing discrimination against women in the recruitment process, since they challenge the recruiting managers to take into account that both sexes should be included as candidates in the final election.

Keywords: Recruitment, recruitment channels, Human Resource, gender equality, discrimination, homosociality, glass ceiling, institutional perspective, rational perspective, management positions, banking sector

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte.....	6
1.4 Forskningsfrågor	6
1.5 Avgränsning.....	6
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Lagstiftning.....	8
2.2 Rekrytering – process och kanaler.....	9
2.3 Diskriminering vid rekrytering till ledande befattningar.....	16
2.4 Från glastak till brandvägg	18
2.5 Homosocialitet.....	20
2.6 Institutionellt och rationellt perspektiv	22
2.7 Teoriernas roll i studien.....	23
3. Metod	25
3.1 Val av forskningsmetod.....	25
3.1.1 Abduktiv forskningsansats.....	25
3.1.2 Kvalitativ forskningsmetod	25
3.2 Litteratursökning	26
3.3 Val av respondenter	26
3.4 Intervjuer.....	28
3.5 Bearbetning av insamlat material	29
3.6 Trovärdighet.....	30
3.7 Etiska överväganden.....	31
3.8 Metodkritik.....	32
4. Empiri	34
4.1 Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas	36
4.2 Organisationernas arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar....	41
4.3 Diskriminering mot kvinnor	44
5. Analys	46
5.1 Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas	46
5.2 Organisationernas arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar....	50
5.3 Diskriminering mot kvinnor	52
5.4 Diskussion.....	54

6. Slutsats	59
6.1 Studiens slutsatser.....	59
6.2 Studiens bidrag.....	60
6.3 Förslag på framtida forskning.....	60
6.4 Kritik till studien.....	61
Referenser	62
Bilaga 1 - Intervjuförfrågan om deltagande i studien	70
Bilaga 2 - Intervjuguide	71
Bilaga 3 - Individuella reflektioner	73

1. Introduktion

Kapitlet avser att introducera läsaren till studiens forskningsområde genom en presentation av en ojämsställd svensk arbetsmarknad och faktorer till varför det är ojämsställt. För att därefter belysa ojämsställdheten inom banksektorn, följt av en presentation av goda exempel inom banksektorn. Avslutningsvis avser kapitlet att gå in på rekryteringens centrala roll i att få fler kvinnor till ledande befattningar.

1.1 Problembakgrund

Enligt Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) är inte arbetsmarknaden i Sverige jämställd. Skillnader mellan kvinnor och män är särskilt tydliga på ledande positioner i organisationer, där män fortfarande har majoritet på de ledande befattningarna. Statistiska centralbyrån (2017) visar statistik på att det finns en obalanserad könsfördelning bland chefer i åtskilliga branscher i Sverige. Gratton, Kelan och Walker (2007) uppmärksammar i en studie som har utförts på 61 företag i Europa att antal kvinnor avtar högre upp i hierarkin, samt att andelen kvinnor i ledande roller stagnerar, eller till och med minskar. Tipper (2004) hävdar att genom att öka organisationers mångfald i arbetskraften ger det en grundläggande källa till konkurrensfördelar. Boschini (2004) argumenterar för att organisationers lönsamhet ökar genom att ha fler kvinnor på ledande positioner. Vidare hänvisar Boschini (2004) till en studie som genomförts av NUTEK (Verket för näringslivsutveckling) som har studerat 13 000 svenska företag i syfte att adressera samband mellan jämställdhet och lönsamhet. Studien som NUTEK har genomfört visar resultat på att jämställdhet på arbetsplatser leder till ökad motivation hos personal, exempelvis genom att oavsett kön ha möjlighet att erhålla en befordran, som i sin tur leder till ökad produktivitet.

Metaforen glastaket har använts för att förklara kvinnors begränsade möjligheter att avancera i hierarkin inom organisationer (Boschini, 2004). Glastaket definierar de osynliga barriärer som kvinnor möter när de försöker att avancera till ledande befattningar i organisationer (Ryan & Haslam, 2006). Oakley (2000) diskuterar att glastaket inte enbart är ett tak, utan snarare varierande former av könsdiskriminering som uppträder på både öppna och dolda sätt. Bendl och Schimdt (2010) hävdar att det inte endast är glastaket som håller tillbaka kvinnor i organisationer, utan att det är hela strukturen av organisationen som håller tillbaka dem. Enligt Wirth (2001) sätter yrkesmässig segregering grunden för inbyggd könsdiskriminering i

exempelvis rekryteringsmönster, trots att lagstiftningen förbjuder diskriminering. I Diskrimineringslagen 2008:567 kap. 2, 1 § står det bland annat att “en arbetsgivare får inte diskriminera den som hos arbetsgivaren är arbetstagare, gör en förfrågan om eller söker arbetet”. Ovanstående diskussion beskriver strukturer i organisationer som pågår dagligen och som kan hindra kvinnor från att avancera i sina karriärer eller bli rekryterade till ledande befattningar.

Då Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) har pekat på att det inte är jämställt på den svenska arbetsmarknaden, särskilt på de ledande positionerna, uppmärksammar utredningen att den låga kvinnorepresentationen kan bero på att män inte rekryterar eller tillfrågar kvinnor. Utredningen pekar på rekryteringens centrala roll i att få fler kvinnor till ledande befattningar. Den låga kvinnorepresentationen på ledande befattningar anses inte gå att förklara med att kvinnor har bristande kvalifikationer, utan problemet anses vara att det inte är kvalifikationerna som uppmärksammas (SOU 2014:80). Flera studier (Carlsson, 2011; Eriksson, Johansson & Langenskiöld, 2012) redovisar argument för att organisationer använder kön som ett urvalskriterium vid rekrytering, vilket kan vara en källa till diskriminering. Eriksson et al. (2012) påstår att rekryterare ofta i förhand har bestämt vissa kriterier som är tänkta att hjälpa organisationen att erhålla en god matchning mellan den anställda, organisationen som helhet och de uppgifter som personen är anställd till att utföra. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) är en av arbetsuppgifterna för HR-funktionen i en organisation att identifiera ett behov av personal innan en rekrytering kan utföras, samt att ta fram en befattningsbeskrivning och en kravprofil som beskriver de urvalskriterier som HR-funktionen har inför en rekrytering. Där kön, som nämnt ovan, kan vara ett urvalskriterium (Carlsson, 2011; Eriksson et al., 2012). Mattis utförde en studie 1995 som visade på att 60 procent av de HR-praktiker som intervjuades i studien ansåg att det fanns risker med att anställa en kvinna till en ingångsposition på väg till en framtida chefsposition. Riskerna som HR-praktikerna belyste var bland annat att det fanns en tro att kvinnor ej klarar av arbetet på ledande befattningar. Vidare visade studien att genom att ge en kvinna en sådan befattning och om kvinnan sedan misslyckas, kan det leda till att de negativa stereotypiska tankarna angående kvinnorna stärks (Mattis, 1995). Trots att Mattis studie genomfördes för 23 år sedan, anser den här studiens författare att den är relevant då den möjligtvis kan användas för att påvisa att organisationers arbete och föreställningar kring jämställdhet och kvinnor på ledande befattningar har förändrats de senaste 20 åren.

1.2 Problemdiskussion

Enligt statistiska centralbyråns undersökning från 2010 är det på de högre positionerna i organisationer där segregeringen mellan könen är störst. En sektor som visar på det är banksektorn (SCB, 2010). Enligt Acker (2006) genomförde hon en studie på svenska banker i slutet av 80-talet, alltså för cirka 30 år sedan. Enligt studien anställde banker i Sverige kvinnor och män med olika kapaciteter och på olika nivåer i den organisatoriska hierarkin. Vidare förklarar Acker (2006) att bankväsendet i termer av antal anställda, var ett kvinnligt område, men i termer av makt och kontroll, var det i männens händer. Acker (2006) hävdar att löner, arbetsuppgifter och hierarkiska positioner i banksektorn var distribuerade olika till kvinnor och män. År 2016 uttrycker Nordea Bank AB på deras hemsida att könsbalans är en utmaning inom den finansiella sektorn. Alltså har Ackers beskrivning av den svenska banksektorn i termer av jämställdhet viss relevans, trots att den är 30 år gammal. Nordeas arbetskraft består av 57% kvinnor varav 41% på ledarskapspositioner. Det konstateras att kvinnor fortfarande är underrepresenterade i ledande befattningar, trots att den större delen av Nordeas arbetskraft är kvinnor. Nordea Bank AB implementerade ett förändringsprogram 2013, där de satte upp tre ambitioner för att uppnå könsbalans i organisationen. De tre ambitionerna består av att sända signaler om att jämställdhet är en prioritering för Nordea, att sätta krav för att förbättra könsbalansen, samt att stötta ledare i att se till att förändringarna sker i praktiken. Ambitionerna syftar till att öka antalet kvinnor som är utsedda till chefer idag samt att bygga grunden som skall leverera morgondagens kvinnliga ledare (Nordea Bank AB, 2016).

Varje år delar Finansförbundet (Sveriges största fackliga organisation inom bank- och finansbranschen) och BAO (Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation) gemensamt ut Annas jämställdhetspris. Priset går till den organisationen som har utmärkt sig inom jämställdhets- och mångfaldsarbetet inom bank- och finansbranschen. Priset kan delas ut till enskild person, klubb, projekt, företag eller arbetsgrupp inom bank- och finansbranschen (Finansförbundet, 2015). År 2014 tilldelades Nordea Banking Sweden "Anna-priset" för bästa jämställdhetsarbete, för Nordeas "50/50-projekt". Målet för projektet var att uppnå en god balans i förhållande till könen i organisationen. Nordeas bakomliggande syfte med projektet var att erhålla förståelse för varför det är så få kvinnor i toppen (Finansförbundet, 2015). Föreliggande studies författare anser att det är relevant att belysa de goda exemplen ovan för att påvisa att organisationer inom banksektorn idag arbetar aktivt med jämställdhetsfrågor och att arbetet uppmärksammas.

Ovanstående problembakgrund har presenterat forskning som visar på att det råder en ojämn könsfördelning bland chefspositioner, samt visat på goda exempel där det arbetas aktivt med jämställdhetsfrågor. I denna studie är därför rekryteringsprocesser samt aktiva projekt och åtgärder som minskar diskriminering inom bank och finans av intresse, med hänsyn till statens offentliga utredning (2014:80) samt Ackers (2006) diskussion om bank- och finansbranschen. Ashehave och Zethsen (2014) hävdar att ojämsliddheten på chefspositioner kan bero på rekryteringsprocesser inom organisationer. Enligt Holgersson (2003) visar studier inom organisationsforskning på orsaker, effekter och följder av eventuella rekryteringsbeslut vid rekrytering till chefspositioner. Dock råder det bristande forskning beträffande rekryteringsprocessen vid rekrytering av chefer. Bradley (2006) hävdar dessutom att forskningen ej har uppmärksammat organisationers val mellan interna och externa kandidater till en ledig tjänst, såväl för chefer som medarbetare. Souza och Zajas (1995) menar att när en organisation önskar att tillsätta en ledig chefsposition kan det gå fortare att anställa internt än externt, med anledning av att den externa kandidaten kan behöva längre tid att komma in i organisationen och fungera fullt ut. Dessutom anser författarna att det kan ta lång tid att hitta någon med kundkontakter och hög kunskap om branschen. Wirth (2001) diskuterar däremot att organisationer ofta använder sig av extern rekrytering, där män rekryterar män, för att anställa till ledande positioner. När en organisation inser den strategiska betydelsen av att anställa kvinnor till ledande befattningar, menar Wirth (2001) att det kan vara svårt för män att identifiera kvalificerade kvinnor. Kvinnor anser att de förbises för ledande befattningar eftersom män vanligtvis dominerar urvalsprocesser, och på grund av gruppsyck från andra män inom organisationen kan det finnas en ovilja att utse kvinnor till de ledande befattningarna (Wirth, 2001). Som tidigare nämnt arbetar organisationer inom banksektorn för att uppnå jämställdhet, vilket går att påvisa genom att Nordea har vunnit ett jämställdhetspris 2014. Det intressanta blir således hur organisationer arbetar för att uppnå jämställda rekryteringsprocesser och hur det arbetet har förändrats efter att Wirth utfört sin studie 2001.

Svenskt näringslivs undersökning (2010) visar på att det är vanligt att rekrytera informellt via nätverkskontakter, utan att annonsera. Personer som inte har "rätt" kontakter ges därmed inte samma chanser. Det kan exempelvis gälla grupper som står utanför arbetsmarknaden, såsom utrikes födda eller långvarigt arbetslösa (Diskrimineringsombudsmannen, 2016). En undersökning utförd av Women Executive Search och analysföretaget Kairos Future (2014) visar på att det var fler män än kvinnor som genom traditionell rekryteringsannonsering fick sin senaste chefsposition. Rapporten lyfter även fram att i de fall där rekommendationer sker är det

ofta kvinnor som rekommenderar kvinnor, och män som rekommenderar andra män till chefsbefattningar. Vidare konstaterar rapporten att traditionella rekryteringskanaler, såsom annonsering, gynnar män i större utsträckning än kvinnor (WES & Kairos Future, 2014). Arthur (2001) hävdar att det kan vara en utmaning för organisationer att välja olika rekryteringskanaler varje gång de har en ledig tjänst som måste tillsättas. Arthur (2001) menar att vissa organisationer ibland ignorerar alla de val som finns och använder samma rekryteringskanal varje gång, vilket enligt författaren kan leda till systematisk diskriminering. Arthur (2001) hävdar att förlita sig på samma rekryteringskanal vid varje rekryteringsförfarande kan ha en ogynnsam inverkan på grupper som inte har samma tillgång till kanalen som andra grupper har. Det kan därmed leda till att organisationer motarbetar jämställda anställningsmöjligheter.

Den här studien riktar fokus mot att undersöka de rekryteringsprocesser som minskar diskriminering. En undersökning utförd av Women Executive Search och analysföretaget Kairos Future (2014) visar på att åtta av tio kvinnor har blivit headhuntade någon gång under sin karriär, och att ungefär en tredjedel kvinnor har fått sitt arbete genom viktiga kontakter samt genom att bli rekommenderade. Mattis belyste redan 1995 i sin studie att nätverk inom organisationen, såsom informella nätverk, var kritiskt för en befordran eller rekommendation för kvinnor. Mattis (1995) hävdar att en exkludering från informella nätverk leder till att de lediga tjänsterna inte synliggörs för kvinnor. Holgersson (2003) hävdar att organisationer som använder sig av öppna rekryteringskanaler, såsom annonsering och konsulter, har en större andel kvinnor på ledande befattningar i organisationen. Holgersson (2003) anser att det inte kommer att vara tillräckligt att ändra rekryteringsprocesser i mansdominerade organisationer för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Författaren hävdar att det behövs externa påtryckningar för att skapa lika möjligheter för kvinnor som för män att bli rekryterade till ledande befattningar.

Denna studie ställer sig frågande till om organisationers val av rekryteringsprocess är medvetna val eller val grundade på externa påtryckningar. Frågan är intressant då den kan komma att besvara om organisationer medvetet eller omedvetet motarbetar jämställda anställningsmöjligheter, vilket kan bero på omvärldens tryck eller val organisationer själva tar beslut om. Eriksson-Zetterquist (2009) hävdar att institutionell teori belyser hur organisationers tillvägagångssätt påverkas indirekt av omgivningen och hur de tar till sig nya idéer om förändringar. Externa påtryckningar i rekryteringsförfaranden kan då leda till att organisationer är benägna att grunda sina val av rekryteringsprocesser utifrån omvärldens tryck, eller för att

erhålla legitimitet. Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver organisationer som rationella verktyg som existerar för att uppnå organisatoriska mål, vilket enligt författaren är en beskrivning av det rationella perspektivet. Författaren menar att organisationer väljer rationellt mellan olika resurser genom noggrant övervägda planer. I praktiken skulle ett rationellt antagande exempelvis kunna vara när en organisation ser att en framgångsrik konkurrent börjar använda ett nytt rekryteringsförfarande, då väljer organisationen mellan motsvarande rekryteringsförfaranden och beslutar sig för det som de anser vara av mest nytta för dem. Föreliggande studies författare har ett antagande om att organisationer som har ett rationellt beslutsfattande kan anses arbeta aktivt med att minska diskriminering. Som exempelvis Nordea gör genom att ha gjort ett rationellt val i att aktivt skapa ett projekt för att skapa en jämn könsbalans och med det minska diskriminering.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur organisationers rekryteringsprocess ser ut i strävan efter en jämnare könsbalans på ledande befattningar inom banksektorn, med ett särskilt fokus på rekryteringsprocessens förberedelsefas och rekryteringskanaler. Studien syftar till att diskutera åtgärder för att minska diskriminering. Ovanstående avses att efterforskas genom följande forskningsfrågor:

1.4 Forskningsfrågor

- *Hur ser HR-funktionens arbete ut i rekryteringsprocessens förberedelsefas avseende rekrytering till ledande befattningar?*
- *Vilka rekryteringskanaler används vid rekrytering av kvinnor till ledande befattningar?*

1.5 Avgränsning

Eftersom studiens syfte är att diskutera den obalanserade könsfördelningen bland chefspositioner i relation till rekrytering, som är ett brett område, har studien avgränsats till att undersöka vilka rekryteringskanaler som används vid rekrytering av kvinnor till chefspositioner. Det finns flera aspekter av könsdiskriminering och möjliga orsaker bakom könsstrukturer som inte kommer att beaktas i studien. Författarna för studien kommer således inte att väga in löner, föräldraledighet, etnicitet eller ekonomiska aspekter som vinst, eller frånvaro till följd av graviditet.

Dessutom syftar studien att undersöka förberedelsefasen i rekryteringsprocessen, av anledning att Carlsson (2011) påstår att om kön är ett viktigt kriterium i rekryteringsprocessen, görs en sortering redan i ett tidigt stadium i processen. Därav studiens avgränsning att studera förberedelsefasen i rekryteringsprocessen och avser inte att gå djupare in på rekryteringsprocessens resterande faser.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet avser att bidra med begrepp och teorier för att generera en förståelse för läsaren. Den teoretiska referensramen börjar med att redogöra för lagstiftningen för att påvisa att diskriminering sker trots lag. Vidare presenterar kapitlet rekryteringsprocessen, rekryteringskanaler samt tidigare studier som visar på rekryteringens centrala roll. Följt av teorier som hjälper till att förklara orsaken till en obalanserad könsfördelning på arbetsmarknaden. Avslutningsvis presenteras en redogörelse för teoriernas roll i studien.

2.1 Lagstiftning

Diskrimineringslagen 2008:567

Diskrimineringslagen (2008:567) 1 § har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. I Diskrimineringslagen 2008:567 kap. 2 1 § står det att “en arbetsgivare får inte diskriminera den som hos arbetsgivaren är arbetstagare, gör en förfrågan om eller söker arbetet, söker eller fullgör praktik eller står till förfogande för att utföra eller utför arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft”.

Statens offentliga utredning 2004:55

I Statens offentliga utredning (2004:55) står det att diskriminering i annonser kan ske, då meddelanden i platsannonser inte riktar in sig till en eller flera individer. I utredningen skriver de att diskriminering förutsätter missgynnande, vilket de förklarar som att en individ går miste om något eller drabbas av en nackdel. De menar på att så länge en individ inte missgynnas så kan inte diskrimineringsförbudet tillämpas. Utredningen uppmärksammar även att om platsannonser uppfattas som könsdiskriminerande kan det medverka till att den könsuppdelade arbetsmarknaden som finns i Sverige idag, består.

Positiv särbehandling

Positiv särbehandling har flera betydelser. Generellt sett handlar det om åtgärder som leder till att underrepresenterade grupper erhåller företräde, fördelar eller förmåner, i syfte att öka jämställdheten eller jämlikheten för individer i gruppen. Enligt diskrimineringslagen (2008:567) kan det under vissa förutsättningar vara tillåtet att tillämpa positiv särbehandling i arbetslivet, dock endast med hänsyn till kön. Det innebär att för en arbetsgivare kan det vara

tillåtet att vid en nyanställning ge företräde åt det underrepresenterade könet. Positiv särbehandling får ej ske om det finns en påtaglig skillnad mellan kvalifikationer. För att positiv särbehandling skall vara tillåtet av organisationer bör de bedriva systematiskt jämställdhetsarbete (Diskrimineringsombudsmannen, 2018).

2.2 Rekrytering – process och kanaler

HR-funktionens (Human Resources) uppgifter i organisationer involverar allt från att rekrytera människor till att belöna och utveckla människor inom organisationen. Enligt Lindmark & Önnevik (2011) syftar HR-funktionen i en organisation inte enbart till administrering gällande personalen, utan funktionens uppgifter innehåller även att vidta åtgärder för att främja en utveckling av de mänskliga resurserna och organisationen. Efter HR-transformationen, som skedde på 1980-talet, uppkom enligt Ulrich och Dulebohn (2015) en andra våg av HR. Det ledde till att HR-funktionen övergick till att vara innovativa i rekrytering, kompetensutveckling, belöningsystem samt kommunikation. Ulrich och Dulebohn (2015) belyste HR's arbete med rekrytering, där HR började arbeta med olika strategier för att rekrytera till olika positioner i organisationer. Rekryteringen är en viktig del av human resource management, HRM, eftersom rekrytering syftar till att attrahera viktiga resurser, *mänskligt kapital*, in i organisationen (Parry & Wilsson, 2009). Collings och Wood (2009) definierar HRM som ett perspektiv på ledning av de mänskliga resurserna i organisationer och sättet som organisationer hanterar anställdas handlingar, både individuellt och kollektivt.

Anställda utgör idag en av de viktigaste tillgångarna som organisationer har för att kunna fortsätta att arbeta inom den typ av bransch som de befinner sig i och för att förbli konkurrenskraftiga. Det leder till att organisationers vinst direkt påverkas av organisationers skicklighet att attrahera, bedöma, selektera och bibehålla medarbetare (Kahlke & Schmidt, 2002). Rekrytering har därav övergått till att vara en alltmer viktig variabel för vinstgivande organisationer. Det inkluderar bland annat variabler såsom explicita och implicita kostnader, tid och ansträngning som spenderas på att finna lämpliga kandidater samt kvalitén på kandidaterna (Russo, Hassink & Gorter, 2005). Enligt Parry & Wilsson (2009) innefattar rekryteringsmetoderna och aktiviteterna att identifiera och locka potentiella medarbetare till organisationerna. Enligt Sabatier (2010) kan kvalitén av de mänskliga resurserna säkerställas vid rekryteringstidpunkten. Det viktigaste sättet för en organisation att säkerställa att de har rätt medarbetare är genom att rekrytera rätt personer från början, vilket gradvis blir en mer

komplexerad och mångfacetterad process. Enligt författaren sker rekryteringen vid slutet av matchningsprocessen, där både organisationer och arbetssökande utvecklar sökstrategier. Således kan användandet av olämpliga sökstrategier av arbetsgivare, enligt Sabatier (2010), leda till vakanta tjänster och ineffektivitet i matchningsprocessen. Det är därmed kritiskt att fastställa hur en arbetsgivares sökbeteende påverkar utgången av rekryteringsprocessen (Sabatier, 2010).

Rekryteringsprocessen

“Rekrytering är processen att hitta och anställa de individer som företaget behöver” (Granberg, 2011). Enligt Stone (2011) startar en rekrytering med att identifiera behovet av mänskliga resurser. Efter identifiering av personalbehovet behöver organisationer klargöra vilken typ av kandidat som eftersöks, följt av ett beslut om var de kan nå de potentiella kandidaterna. Det handlar om att välja en specifik metod för att attrahera potentiella medarbetare till organisationen, vilket Stone (2011) har benämnt som val av rekryteringskanaler, som kan ske antingen internt eller externt.

Behrenz (2001) hävdar att rekryteringsprocessen kan delas in i tre olika komponenter. Processen startar med en jobbplanering, som innehåller analys av nutida och framtida personalbehov. Det kan resultera i att beslut fattas och förberedelser inför lediga tjänster börjar. Det andra steget innefattar enligt Behrenz (2001) att arbetsgivare skall välja hur organisationen vill sprida information om den lediga tjänsten, genom olika kombinationer av sök-kanaler. Det andra steget innefattar även att formulera befattningens arbetsuppgifter samt vilka kompetenser, erfarenheter och utbildningar den sökande bör inneha. Det tredje steget innebär att arbetsgivaren skall välja vilken av kandidaterna som skall anställas. Behrenz (2001) hävdar att ett noggrant val av rekryteringskanal är arbetsgivarens medel till att öka ansökningsfrekvensen av kandidater. Arbetsgivarens sökstrategi är enligt Behrenz (2001) baserad på tidigare erfarenheter som förvärvats från tidigare rekryteringar.

Enligt Lindelöw Danielsson (2003) består rekryteringsprocessen av tre faser; förberedelsefas, sökprocess och introduktion. I den första fasen, *förberedelsefasen*, behöver organisationer *identifiera ett behov* innan en rekrytering kan genomföras. Behovet kan handla om att organisationen saknar viss kompetens eller behöver ersätta en tidigare anställd. I samband med identifiering av behovet och vilken arbetsinsats som behövs tas en *befattningsbeskrivning* och

en *kravprofil* fram som beskriver vilka arbets- och ansvarsområden tjänsten innebär, samt vilka krav som ställs på individen som skall rekryteras till tjänsten. Viktiga synpunkter som bör övervägas är vilken utbildningsbakgrund och vilka kompetenser som individen förväntas ha för att utöva sina framtida arbetsuppgifter effektivt och fungera väl i organisationen. Det här steget i rekryteringsprocessen styr efterföljande steg, nämligen *annonsformuleringen*, som bör utgå från befattningsbeskrivningen och kravprofilen för att tydliggöra vilka kompetenser som värdesätts och vad det är för person som eftersöks. Genom att identifiera specifika egenskaper hos kandidaten och attrahera önskad sorts sökande, leder det till efterföljande steg som är *mediavalet*. Där överväger organisationen vilka rekryteringskanaler som skall användas för att nå önskad kandidat till tjänsten, beroende på var målgruppen finns och hur den ser ut (Lindelöw Danielsson, 2003). Det finns olika alternativa rekryteringskanaler när organisationen söker efter nya medarbetare, både internt och externt. Intern rekrytering innebär att en anställd inom organisationen får den lediga befattningen, medan extern rekrytering innebär att organisationen söker sig till en kandidat utifrån organisationen (Stone, 2011). Med tanke på den tekniska utvecklingen som har vuxit fram under de senaste decennierna, har nya rekryteringskanaler utvecklats som har utvidgat utbudet av rekryteringskanaler, bortom traditionella rekryteringskanaler såsom annonsering i tidningar (Galfvensjö, 2006). Enligt författaren har utvecklingen av internet möjliggjort för framväxten av rekryteringskanaler i form av rekrytering via sökmotorer samt möjligheten att ansöka till en position via organisationens egna hemsida, för att nämna några. Således finns det en stor mängd rekryteringskanaler som finns tillgängliga för organisationen som söker att anställa ny personal (Galfvensjö, 2006).

Efter val av rekryteringskanal och annonsformulering sker annonseringen av den lediga tjänsten, som följs av att organisationen mottager ansökningar. Därefter behöver organisationen grovgallra ansökningarna för att kunna utföra sina första intervjuer. Efter intervjuerna sker ett urval som leder till att organisationen kan göra ytterligare personbedömningar och mottaga referenser. När all information är insamlad skall ett sluturval ske, där organisationen fattar beslut om vilken kandidat som skall anställas och därmed sluta ett avtal med. Lindelöw Danielssons (2003) sista fas i rekryteringsprocessen handlar om den nyanställdes *introduktion*, där medarbetaren introduceras till sina arbetsuppgifter och får coaching. Uppföljning av introduktionen sker även i sista fasen.

Rekryteringskanaler

Stone (2011) menar att rekrytering har blivit en prioritering för organisationer på grund av konkurrenstryck, kostnadsbesparingar och nedskärningar. Enligt författaren är kompetenta människor en grundläggande källa till konkurrensfördel för många organisationer. Organisationer måste välja tillvägagångssätt för rekryteringen, om de skall anställa internt inom organisationen eller externt utanför organisationen (Stone, 2011). Organisationer är tvungna att fatta val när det gäller vilka typer av rekryteringskanaler som de tror kan erbjuda dem det optimala sättet att finna kandidater för en ledig tjänst och därmed uppfylla de krav som finns för den specifika tjänsten (Russo, Hassink & Gorter, 2005). Det finns flera anledningar till varför organisationer inte rekryterar internt. Det kan bero på att kompetensen inte finns inom organisationen eller att organisationen vill expandera (Stone, 2011). Vissa organisationer har dock som policy att rekrytera internt, eller åtminstone lägga ut annonsen internt vid nyanställning (Granberg, 2011).

Russo, Rietveld, Nijkamp och Gorter (1995) beskriver interna och externa rekryteringskanaler, där interna rekryteringskanaler kan vara annonsering i interna tidningar inom organisationen, rekommendationer av anställda eller chefer. Externa rekryteringskanaler kan enligt författarna vara annonsering i dagstidningar och fackpress, via arbetsförmedling eller headhunters. Föreliggande studies författare är medvetna om att det har tillkommit ytterligare interna och externa rekryteringskanaler efter 1995, vilket internet har möjliggjort, som exempelvis Galfvensjö (2006) belyser. Enligt en undersökning av Svenskt näringsliv (2010) framkom det att kontakter och nätverk som finns runt organisationen är de vanligaste rekryteringskanalerna för de svenska organisationerna som medverkade i undersökningen. Statens offentliga utredning (SOU 2007:50) uppmärksammar vikten av val av rekryteringskanaler på grund av att arbetssökande använder och attraheras av varierande kanaler. Sabatier (2010) förklarar att flertalet kanaler kan användas för att lokalisera potentiella medarbetare och för att uppmuntra dem till att ansöka till den lediga tjänsten.

Interna rekryteringskanaler

Organisationer använder olika metoder för att lokalisera interna kandidater och för att informera deras existerande anställda om lediga tjänster (Stone, 2011; Souza & Zajac, 1995). Metoderna inkluderar organisationers datasystem och interna jobbbannonser (Stone, 2011). Souza och Zajac (1995) argumenterar för att intern rekrytering kan göra att organisationer bibehåller organisationskulturen samt hjälper till att föra vidare kunskapen inom organisationen.

Organisationers datasystem

Enligt Stone (2011) kan rekrytering ske genom organisationers datasystem som innehåller information om de anställda, såsom kvalifikationer och arbetshistoria. Systemet gör det möjligt för HR-funktionen att på ett effektivt sätt kunna spåra potentiella kandidater inom organisationens arbetskraft. Dock är det svårt för HR-funktionen att se om kandidaten verkligen är intresserad av den lediga tjänsten (Stone, 2011).

Interna jobbannonser

Syftet med interna jobbannonser är att få anställda att bli medvetna om lediga tjänster inom organisationen. HR-funktionen kan presentera de lediga tjänsterna genom anslagstavlor, nyhetsbrev, personliga brev eller genom datasystem. Datasystemen möjliggör för de anställda att matcha den lediga tjänsten med deras kompetenser, kvalifikationer och erfarenheter (Stone, 2011). Intern annonsering kan dessutom ske genom personaltidningar, intranät och informationsmeddelanden. Vissa företag har slutit en överenskommelse med de fackliga organisationerna om att intern annonsering skall ske när lediga tjänster uppkommer (Granberg, 2011).

Externa rekryteringskanaler

Organisationer använder olika tillvägagångssätt för att lokalisera och attrahera externa kandidater, ofta används mer än en rekryteringskanal. För att välja ett tillvägagångssätt måste organisationer vara medvetna om vilken rekryteringskanal som möjliggör en framgångsrik inriktning på önskad målgrupp (Stone, 2011).

Annonsering

Utvecklingen av internet har förändrat hur HR-funktioner närmar sig rekrytering, dock menar Stone (2011) att annonsering fortfarande används i lokala, statliga och nationella tidningar av många organisationer. Arthur (2001) argumenterar att annonsering i dagspress ofta är ett effektivt medel för att nå ut till potentiella sökande. Granberg (2011) menar att annonsering i dags- och fackpress medför en stor fördel, nämligen att de når ut till många personer. En ytterligare fördel som författaren tar upp med annonsering i fackpress är att organisationer kan rikta sin information om lediga tjänster till en viss målgrupp. Dock är nackdelen att det kan gå lång tid mellan fackpressens utgivningsdatum, vilket även Galfvensjö (2006) uppmärksammar. Zackrisson (2006) påstår att en fördel med att annonsera inför en rekrytering är att

organisationer blir medvetna om att de personer som söker tjänsten är intresserade. En ytterligare fördel som författaren uppmärksammar är att annonsen når ut till en bred krets, vilket kan leda till att människor tipsar bekanta om den lediga tjänsten. En nackdel som Zackrisson (2006) däremot nämner är att organisationer kan få ett stort urval av ansökningar, vilket leder till en tidskrävande process att gå igenom. Stone (2011) påstår att organisationer även kan annonsera genom mejl, skyltar, kataloger, radio och television.

Arbetsförmedling

Arbetsförmedlingen är en svensk statlig arbetsmarknadsmyndighet (Granberg, 2011). Enligt Granberg (2011) är samarbetet mellan organisationer och arbetsförmedling väl utvecklat. Ett flertal organisationer håller kontinuerlig kontakt med arbetsförmedlingen för att uppdatera om sitt nuvarande personalläge, genom att HR-funktionen inom organisationer etablerar kontakt med arbetsförmedlingen (Granberg, 2011). Svenskt näringslivs undersökning (2010) visar på att andelen organisationer som utnyttjar arbetsförmedlingen har sjunkit mellan 2001 och 2010. Undersökningen visar även på att hälften av organisationerna som har ett stundande rekryteringsförfarande inte bedömer att Arbetsförmedlingen är relevant som hjälp i deras rekrytering, trots att tjänsten är kostnadsfri.

Headhunting

Headhunters specialiserar sig på att identifiera vissa typer av nyckelpositioner och närmar sig dem direkt (Stone, 2011). Enligt Zackrisson (2006) innebär headhunting att rekryteraren själv söker upp den personen som anses vara lämplig för tjänsten. Headhunting kan utföras genom att en organisation och konsult tillsammans gör en kravspecifikation för en ledig tjänst, sedan är det konsultens arbete att göra efterforskningar och leta upp tänkbara kvalificerade kandidater. En fördel som Granberg (2011) nämner är att konsulten kan nå kandidater som egentligen inte finns tillgängliga på marknaden och som kanske inte har avsikt att byta arbete. Dessutom behöver inte kandidater offentliggöras förrän i slutet av rekryteringen, vilket då inte kommer att påverka deras nuvarande arbete (Granberg, 2011). En ytterligare fördel, enligt Zackrisson (2006), är att urvalet inte är begränsat. Däremot hävdar Granberg (2011) att en nackdel med headhunting är att det inte främjar den interna rekryteringen, och att organisationen överför hela rekryteringsansvaret på headhunters. Zackrisson (2006) påpekar en ytterligare nackdel med processen, nämligen att när rekryteraren har funnit personen som anses vara lämplig, är det inte alls säkert att personen är intresserad av den lediga tjänsten (Zackrisson, 2006).

Nätverksrekrytering

Rekommendationer angivna av nuvarande anställda kan vara användbart som sökandepool av externa kandidater. Meddelande om lediga tjänster med förfrågan om rekommendationer kan exempelvis postas på anslagstavlor (Stone, 2011). Det kan ske genom olika tillvägagångssätt, diskussioner inom organisationen eller att organisationen frågar om anställda har någon i sin bekantskap som kan vara kvalificerad till den lediga tjänsten. Ett nätverksbaserat rekryteringsförfarande medför en risk att de anställda i organisationen kan bli lika varandra (Granberg, 2011).

E-rekrytering

Enligt Stone (2011) är rekrytering via internet en stor del av hur organisationer rekryterar personal. Fördelen med tillvägagångssättet hävdas vara att organisationer kan posta lediga tjänster kontinuerligt, 24 timmar per dag och hela veckan, samt att annonsen kan innehålla detaljerad information och nå ett stort antal människor. Nackdelen är att eftersom tillvägagångssättet når en stor sökandepool av människor finns risken att vissa sökande inte uppnår kvalifikationerna. Därmed har organisationer en enorm sökandepool att gå igenom som tar tid (Stone, 2011). Parry och Tyson (2008) påstår att organisationer började använda internet som rekryteringskanal i mitten på 90-talet och blev då nämnt som den stora rekryteringsrevolutionen. Användandet av internetrekrytering har ökat markant de senaste 10 åren enligt Parry och Tyson (2008), och påstår vidare att internet är ett brett använt medel av rekryterare runt om i världen. Svensk näringsliv (2010) hävdar att internetjänster används i högre utsträckning som rekryteringskanal. Arthur (2001) belyser ytterligare fördelar med e-rekrytering, bland annat kostnad, hastigheten samt minskningen av pappersarbete för organisationen.

Spontanansökningar

Spontanansökningar innebär att människor närmar sig organisationen och söker arbete (Stone, 2011). Granberg (2011) argumenterar för att i tider där organisationer övergår till lösare anställningsformer, då ökar spontanansökningarna till organisationer. Granberg (2011) menar att organisationer som anställer medarbetare som lämnat spontanansökningar, får arbetet gjort omgående och därmed av anställda som inte kräver någon tillsvidareanställning.

2.3 Diskriminering vid rekrytering till ledande befattningar

Statistiska centralbyrån (2017) visar på statistik att det finns en obalanserad könsfördelning bland chefer i Sverige. Den svenska arbetsmarknaden är inte jämställd enligt Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) och det är extra tydligt på de ledande positionerna, där män fortfarande har majoritet på de ledande befattningarna. I Europa utfördes en studie av Gratton, Kelan och Walker (2007) på 61 företag som visar att andelen kvinnor i ledande roller stagnerar eller till och med minskar.

Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) diskuterar att den låga kvinnorepresentationen kan bero på att män inte rekryterar eller tillfrågar kvinnor och uppmärksammar rekryteringens centrala roll. Det argumenteras redan i statens offentliga utredning från år 1994, vilket påvisar att orsaken till den låga kvinnorepresentation inte har förändrats de senaste 20 åren. Den låga kvinnorepresentationen på ledande befattningar anses inte gå att förklara med att kvinnor har bristande kvalifikationer, utan problemet är att det inte är kvalifikationerna som uppmärksammas vid anställning (SOU 2014:80). Utredningen påvisar även att det finns villkor och mönster på arbetsmarknaden som missgynnar kvinnor. I utredningen tillfrågades män på ledande positioner hur de ser på rekrytering av kvinnor till chefspositioner, där det framkom att det behövs att det ställs tydligare krav på rekryterare och chefer att ta fram kvalificerade kandidater av båda könen (SOU 2014:80). Oakley (2000) påstår att organisationer försöker att befordra kvinnor till ledande positioner. Oakley (2000) argumenterar för att det finns två olika kategorier av samband som förklarar och erbjuder teorier om varför det existerar en brist på kvinnor på ledande befattningar. I ena kategorin anses det finnas barriärer som skapas av företagspraxis och barriärer som är en följd av målen. Det kan anses enklare att förändra orsakerna till barriärerna, som ofta tenderar att gynna män i rekrytering eller befordringar, framförallt i befattningar som har en typisk karriärväg mot chefspositioner. I den andra kategorin anses det finnas förklaringar till barriärerna kring frågor såsom; makt, föredragna ledarstilar och dynamiken mellan manliga och kvinnliga relationer (Oakley, 2000). Mattis (1995) utförde en studie som påvisade en slutsats att kombinationen av attityder och strukturella barriärer begränsar kvinnors tillgångar till ingångspositioner, som skall vara en ingång mot chefspositioner eller högre befattningar. Studien visar på att 60 procent av de HR-praktiker som blev intervjuade menade på att det existerar risker med att placera kvinnor på ingångspositioner. Riskerna menar Mattis (1995) kommer från en tro att kvinnor inte klarar av arbetet som krävs

i dessa positioner och en oro över att om organisationer väljer en kvinna som sedan misslyckas, kommer det förstärka de negativa stereotypiska tankarna angående kvinnor. Mattis (1995) studie visade på att det existerade attityder och strukturella barriärer inom organisationen och att kvinnor exkluderades från informella nätverk. Författaren argumenterar att det finns ett flertal strukturella barriärer. De strukturella barriärerna bidrar till att kvinnor i organisationer saknar erfarenhet i linjearbete. Nätverk belystes av Mattis (1995) som kritiskt för en befordran. 60 procent av de ledande cheferna som var tillfrågade rapporterade att nätverkande var svårare för kvinnor. En exkludering från informella nätverk leder till att kvinnor inte får chansen att se de lediga tjänsterna (Mattis, 1995). Författaren påstår att om kvinnor får chansen till en ingångsposition tidigt i deras karriär inverkar det på kvinnors chanser att konkurrera med manliga kollegor om ledarroller senare i karriären.

Enligt Wirth (2001) finns det i organisationer en inbyggd könsdiskriminering i exempelvis rekryteringsmönster. För att tillsätta en ledig chefsposition använder organisationer, enligt författaren, extern rekrytering där män rekryterar män. Wirth (2001) anser att när organisationer inser att anställa kvinnor till ledande befattningar kan vara av strategisk betydelse, kan det vara svårt för män att identifiera kvalificerade kvinnor. Eftersom män oftast dominerar urvalsprocessen anser kvinnor att de förbises för ledande positioner. Organisationer kan således finna det enklare att tillgripa extern rekrytering, av anledning att det kan förekomma gruppsytryck från män inom organisationen (Wirth, 2001). Women Executive Search och analysföretaget Kairos Futures (2014) har genomfört en enkätundersökning med 2000 framgångsrika kvinnliga ledare från olika branscher runt om i Sverige. Dessutom har cirka 200 svar samlats in från en manlig chefspanel, i syfte att identifiera om det finns signifikanta skillnader mellan kvinnor och män till ledarskapsroller. Undersökningen påvisar att kvinnor gynnas av alternativa rekryteringskanaler, medan män gynnas i högre utsträckning av de traditionella rekryteringskanalerna. Då det var fler män än kvinnor som genom traditionell rekryteringsannonser fick sin senaste chefsposition. Rapporten påvisar även att ungefär en av tio kvinnor har fått sitt arbete genom att bli rekommenderad. Inkluderas även nätverk och personliga kontakter har nästan en tredjedel av de kvinnliga cheferna fått arbete genom rekommendationer eller kontakter. Det vanligaste tillvägagångssättet för kvinnor att anställas på chefsbefattningar enligt rapporten är att bli headhuntad. Rapporten lyfter fram att i de fall där rekommendationer sker är det ofta kvinnor som rekommenderar kvinnor, och män som rekommenderar andra män till chefsbefattningar. En slutsats som rapporten visar är att rekryterare är mer benägna att bedöma kvinnor utifrån deras faktiska erfarenhet och män utifrån

deras framtida potential (WES & Kairos Futures, 2014). Wirth (2001) påstår att urval baserade på kompetens eller meriter kan bidra till att förebygga missgynnande gentemot kvinnor. Urvalskriterierna kan utökas så att analytiska, kommunikativa och ledande skickligheter ges mer värde. Att göra rekryteringsprocesser tydligare, mer transparenta och bättre strukturerade, bidrar enligt Wirth (2001) till att säkerställa rättvisa och ge kvinnor en mer fördelaktig chans. Mer specifikt bör kvalifikationer för en position baseras på en aktuell befattningsbeskrivning som identifierar arbetets art, syfte och funktion, utan hänsyn till förutbestämda föreställningar om vem som skall utföra arbetet. Befattningsbeskrivningar skall inte anpassas för att tillgodose kvalifikationerna för en viss individ vars ansökan förväntas. Befattningsbeskrivningen skall vara tillgänglig för samtliga potentiella sökande och för all personal som är inblandade i rekryterings- och urvalsprocessen (Wirth, 2001).

2.4 Från glastak till brandvägg

Metaforen glastaket var för första gången publicerad 1987 och har efter det blivit ett väl använt begrepp (Morrison, White & Van Velsor, 1992). Begreppet har använts för att utforska organisatoriska diskriminerande processer gällande befordran av kvinnor och andra diskriminerade grupper till högre chefspositioner. Glastaket definierar de osynliga barriärer som hindrar kvinnor och minoriteter från att avancera till ledande befattningar inom organisationer (Bendl & Schmidt, 2010). Baxter och Wright (2000) beskriver glastaket som att kvinnor kan komma igenom dörren till chefshierarkier, men vid ett visst tillfälle möts de av osynliga barriärer som stoppar dem att fortsätta uppåt i hierarkin. Bendl och Schimdt (2010) hävdar att glastaket anses vara en metafor för att fånga och förklara de symboliska dimensionerna av diskriminering mot kvinnor och andra grupper i organisationer. Oakley (2000) påstår att glastaket är varierande former av könsfördomar som uppträder på både öppna och dolda sätt. Författaren menar på att glastaket är väldigt synligt för dem vars karriärer har blivit påverkade av barriärer. Morrison et al. (1992) hävdar att glastaket inte är en individuell barriär baserad på en persons oförmåga att hantera ett arbete på högre nivå, utan glastaket tillämpas på kvinnor som grupp som hindras från att befordras högre upp på grund av att de är kvinnor. Morrison et al. (1992) belyser att kvinnor har börjat att krossa glastaket, men när kvinnorna har gjort det möts de av ännu en barriär i form av en vägg. Författarna beskriver det som en dörr som inte är öppen för alla. Morrison et al. (1992) intervjuade 76 kvinnor i företagsledande positioner, endast tre kvinnor trodde att de skulle kunna bli Vd:ar i deras organisation.

Hultin (2003) hävdar att män som arbetar i typiska ”kvinnliga” arbeten har en bättre chans till intern befordran än lika kvalificerade kvinnor inom samma yrken. Hultin (2003) menar att det är kompatibelt med idén om den så kallade glashissen som tar underrepresenterade män rakt upp i interna karriärer i en fart som deras kvinnliga kollegor inte kan utnyttja, på grund av att män är en minoritetsgrupp i de yrkena. Emellertid uppmärksammar Kanter (1977) en negativ behandling av underrepresenterade kvinnor i mansdominerade yrken. Enligt Kanter (1977) är kvinnors tillgångar till nödvändiga resurser och möjligheter till arbete begränsade, när kvinnor är i minoritet.

Ryan och Haslam (2007) hävdar att kvinnor tenderar att mottaga en större granskning och kritik än män och att de blir utvärderade mindre gynnsamt, trots att deras ledarskapsroller inte skiljer sig från män. Vidare påstår författarna att manliga chefer förblir icke övertygade om kvinnliga chefers effektivitet. Ryan och Haslam (2007) lyfter fram en reflektion om det kan bero på flertal barriärer som kvinnor bemöter när kvinnor har krossat glastaket. En ytterligare metafor belyses, det så kallade glasstupet. Kvinnor har en större chans att finna sig själva på ett glasstup då deras ledarskapsposition är associerad med en större risk av misslyckande. Författarna hävdar att kvinnor oftast sätts i ledarskapspositioner som är mer osäkra än vad män gör, och menar att det kan bero på ett flertal faktorer såsom att kvinnor väljs till chefspositioner när organisationer är i kris snarare än när organisationer sägs förbättras (Ryan & Haslam, 2007).

Bendl & Schimdt (2010) argumenterar för att en metafor har behövts att upprättas för att förklara diskriminering i organisationer, då de anser att det inte är taket som håller tillbaka kvinnor i organisationer, utan att det är hela strukturen av organisationen som håller tillbaka dem. Barriärer till befordran är inte bara taket, utan barriärerna finns runt omkring kvinnor i väggar, tak och grunden. Istället har metaforen ”brandvägg” föreslagits för att beskriva diskriminering mot kvinnor och minoritetsgrupper. Termen brandvägg används i datavetenskap som en teknisk term för att förhindra att utomstående får tillgång till systemet. De inom systemet har gjort ett val att de utomstående inte tillhör systemet. Vem som är tillåten att delta i systemet är definierat av de som hanterar eller administrerar brandväggen. Eftersom metaforen brandvägg tillåter en referens till en administratör kan gränserna tolkas som att de tillkommer avsiktligt baserat på vilka som är inbjudna i systemet (Bendl & Schmidt, 2010). Bendl och Schmidt (2010) argumenterar att flera forskare anser att metaforen brandvägg passar bättre in på dagens organisationer och karriärer då de karakteriseras av diffusion, demokrati,

bemyndigande och flexibilitet. Det på grund av att brandväggen inte fokuserar på organisationens struktur, utan processen av diskriminering (Bendl & Schmidt, 2010).

Fördelen med brandväggen menar Bendl och Schmidt (2010) är att den är applicerbar på många platser och manifestationer av diskriminering. Från rekryteringsprocesser till utnämningar av medlemmar till arbetsgrupper och styrelser, samt att den erbjuder en möjlighet för organisatorisk omprogrammering för att motarbeta diskriminering (Bendl & Schmidt, 2010).

2.5 Homosocialitet

Lipman-Blumen (1976) definierar begreppet homosocialitet som "sökande, njutning och/eller preferensen av sällskapet av samma kön". Med andra ord lockas män till, stimuleras av och är intresserade av andra män, likväl kvinnor söker och föredrar andra kvinnors sällskap. Det stöds vidare av Knocke, Drejhammar, Gonäs och Isaksson (2003) som menar att män brukar söka och anställa andra män som sig själva, baserat på erkännande av sig själv i den andra personen. Holgersson (2013) förklarar homosocialitet som ett koncept som använts för att förklara en preferens av relationer med samma kön. Författaren menar att eftersom män är högre värderade än kvinnor och har mer kontroll över resurser i samhället, söker män tillfredsställelse för de flesta av deras behov från andra män.

Homosocialitet innebär att endast människor av ett kön, dominerar eller deltar i ett socialt sammanhang. Begreppet växte fram inom genusforskningen för att tydliggöra hur män identifierar, söker och förstår sin sociala position i jämförelse med andra män. Kvinnor utesluts från sociala sammanhang på grund av etablerade maktordningar, som menar att kvinnor inte har de sociala, politiska och ekonomiska resurserna för att få tillgång till det sociala sammanhanget (Nationella sekretariatet för genusforskning, u.å.). Nationella sekretariatet för genusforskning (u.å.) menar, som ovanstående, att homosocialitet kan få effekter i rekryterings- eller utnämningsprocesser, till exempelvis chefspositioner.

Inom rekryteringsprocessen utvärderas sökanden mot någon form av kriterier avseende den lediga tjänsten och någon måste utföra denna utvärdering. Därav kan man inte bortse från subjektiviteten i beslutsfattandet. Det finns en risk att välja den bekanta, både i organisationen och inom sig själv (Knocke et al., 2003). Vidare illustrerar Knocke et al. (2003) att arbetsgivare vid rekrytering försöker att ersätta den tidigare anställda med en person av samma kön som

tidigare. Om den som lämnar organisationen har utfört sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt, kan arbetsgivaren tro att genom att rekrytera en ny anställd av samma kön blir resultaten densamma (Knocke et al., 2003). Kanter (1977) hävdar att osäkerheten i kriterierna i utvärderingen av chefer, vikten av kommunikation i ledningsarbete och efterfrågan på total lojalitet och hängivenhet bland chefer skapar press för social säkerhet och överensstämmelse. Detta resulterar i homosocial reproduktion, som innebär att valet av chefer sker enligt vissa sociala kriterier. Författaren menar att homosocial reproduktion skapar en självuppfyllande profetia genom att återge tron att människor som överensstämmer med dessa sociala kriterier faktiskt förtjänar dessa positioner. Vidare diskuterar Kanter (1977) att denna process resulterar i att kvinnor exkluderas från chefspositioner.

Holgersson (2013) hävdar att trots en lång tradition av arbete för jämställdhet i organisationer, är 76 procent av alla chefer i Sverige män. Vidare menar Holgersson (2013) att den ekonomiska sektorn i Sverige är mer manligt dominerad än exempelvis politik, offentlig sektor och akademien. Holgersson (2013) har utfört en studie beträffande rekrytering till Vd-positioner i svenska organisationer. Författaren hävdar att homosocialitet skapas i rekryteringsprocessen genom att omdefiniera kompetens och genom att göra hierarkier. Holgersson (2013) menar att omdefiniera kompetens innefattar att definiera acceptabla kriterier så att den manliga kandidaten verkar viktigare och att det kvinnor gör ses som mindre viktigt. Ett exempel som studien tar upp är att ledningen som rekryterar till Vd-positioner anser att det är viktigt att kunna mäta kandidaternas prestationer. Ett flertal i ledningen uttryckte att eftersom kvinnor har positioner inom organisationer, exempelvis HR-chefspositioner, där de enligt ledningen inte kan uppvisa mätbara resultat, är de inte benägna att rekrytera kvinnor till toppositioner i organisationen. Att göra hierarkier förklarar Holgersson (2013) innebär att äldre män i ledningen har privilegium att definiera kompetens, samt identifiera och välja yngre män till Vd-positioner. Det innebär även att yngre män gör sig tillgängliga och synliga. De utmanar inte hierarkin utan rättar sig till ledningsnormen och bidrar till kompetens som anses vara ny och värdefull. Det frambringar en specifik typ av manlig chef och vidmakthåller en specifik maskulin ledarkultur. Holgersson (2013) menar att det bidrar till att det existerar en viss typ av manliga chefer och vd:ar i organisationen och att göra hierarkier leder till vidmakthållandet av en maskulin chefskultur. Holgersson (2013) påstår att genom att omdefiniera kompetens och göra hierarki är vissa män definierade som kompetenta och ges möjligheten att klättra i organisationens hierarki. Medan kvinnor är konstruerade som bristfälliga och exkluderade från homosociala kretsar, men också i strukturen av chefskarriärer. Holgersson (2013) förklarar att

det inte nödvändigtvis är mäns negativa uppfattningar av kvinnor som leder dem till att enbart rekrytera män, utan snarare deras preferenser för vissa män och den komplexa väg av homosociala relationer som omger chefskarriärer som leder deras uppmärksamhet mot andra män. Författaren menar även att uteslutningen av kvinnor är en latent funktion av homosociala processer bland män. Uteslutningen av kvinnor kan ses som ett resultat av en aktiv preferens för män än en medveten diskriminering mot kvinnor.

Holgersson (2013) föreslår att homosocialitet och könsdiskriminering kan ses som två sidor av samma mynt. Författaren menar att tidigare forskning har visat på att kvinnor har upplevt direkt och indirekt diskriminering i manligt dominerande arbetskontexter. Dessa erfarenheter menar Holgersson (2013) direkt kan översättas som ett resultat av homosocialitet.

2.6 Institutionellt och rationellt perspektiv

Det institutionella perspektivet ställs mot det rationalistiska perspektivet (Boglund, Hällstén & Thilander, 2013). Boglund et al. (2013) menar att det rationella perspektivet är otillräckligt som förklaringsgrund, och hävdar att det som uppfattas som rationella handlingar påverkas av samhällets värderingar och normer. Eriksson-Zetterquist (2009) belyser det rationella synsättet inom organisationsteori att innebära att organisationer ses som rationella redskap för att uppnå de organisatoriska målen. För att uppnå målen krävs det att organisationer väljer mellan olika resurser, och för att göra det behöver beslut fattas och genomföras, samt att planer behöver skapas av organisationen. Den rationella teorin menar att även om omvärlden förändras så förblir organisationen stabil, och efter grundliga överväganden kan organisationen ta till sig trender eller moden. Ett sådant tillvägagångssätt skulle enligt den rationella teorin leda till måluppfyllelse. Eriksson-Zetterquist (2009) menar att organisationer noggrant arbetar fram planer i syfte att rationellt välja mellan olika resurser. I praktiken skulle ett rationellt antagande exempelvis kunna vara när en organisation ser att en framgångsrik konkurrent börjar använda ett nytt rekryteringsförfarande, då väljer organisationen mellan motsvarande rekryteringsförfaranden och beslutar sig för det som de anser vara av mest nytta för dem.

Eriksson-Zetterquist (2009) menar att institutionell teori illustrerar hur organisationers tillvägagångssätt följer det som tas för givet, genom att organisationer påverkas av omgivande organisationer samt att organisationer följer informella och formella regler som existerar istället för att välja ett rationellt handlingsförfarande. Teorin tar i beaktande organisationers

förändringsbenägenhet samt utveckling mot stabila enheter. Fokus i teorin ligger enligt Eriksson-Zetterquist (2009) på hur organisationer påverkar sin omgivning men även hur omgivningen påverkar organisationen, genom hur organisationen tar till sig nya idéer om förändring. Eriksson-Zetterquist (2009) menar att institutioner växer fram genom människors sociala verklighet, vilket är en central tanke inom institutionell teori. Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver även att organisationer kommer att söka legitimitet genom att förändra sig och anpassa sig till de normer som existerar i samhället. Författaren menar att organisationers behov av legitimitet begränsar organisationers handlingar i förhållande till de sociala normer. DiMaggio och Powell (1983) förklarar även dem i sin artikel varför organisationer blir mer och mer lika varandra, och definierar det som isomorfism. Isomorfism definierar Eriksson-Zetterquist (2009) som en process som tvingar en enhet i en befolkning att likna andra enheter som står inför liknande miljöförhållanden. Eriksson-Zetterquist (2009) menar att isomorfism ”uppstår som svar på krav från omgivningen”. DiMaggio och Powell (1983) har identifierat tre påverkansfaktorer: (1) *mimetisk*, som är ett resultat från standardrespons och osäkerhet, att organisationer imiterar andra organisationers lösningar, (2) *tvingande*, som härstammar från politisk influerande och problem med legitimitet, samt (3) *normativ*, som är krav från yrkeskårer och institutioner (Boglund et al., 2013; DiMaggio & Powell, 1983).

Hatch (2000) menar att organisationer anpassar sig till samhällets värderingar och interna grupperns mål. Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson (2011) påstår att organisationer ständigt utsätts för förändringstryck av omvärlden och att organisationer är omvärldsberoende. Därmed kan organisationer vara benägna att grunda sina val av rekryteringsprocesser utifrån omvärldens tryck.

2.7 Teoriernas roll i studien

Lagstiftningen som introducerar studiens teoretiska referensram påvisar hur det enligt lag skall gå tillväga inom organisationer vid exempelvis rekryteringsförfaranden. De framtagna studierna i den teoretiska referensramen åskådliggör att arbetsmarknaden i Sverige inte är jämställd trots lagstiftningen. Studiens författare visar genom teorierna homosocialitet och glastaket faktorer till varför det är färre kvinnor på ledande befattningar, samt för att vidare påvisa möjliga orsaker till varför lagstiftningen inte efterföljs. Rekryteringsprocessen och de rekryteringskanaler som tas upp åskådliggör hur ett rekryteringsförfarande kan gå till, samt vilka rekryteringskanaler som organisationer kan använda avseende rekrytering till ledande

befattningar. De är framtagna i syfte att hjälpa författarna att utifrån den insamlade empirin diskutera hur organisationer i banksektorn arbetar med sin rekryteringsprocess i strävan efter en jämnare könsbalans på ledande befattningar. Det institutionella och det rationella perspektivet skall användas för att diskutera om organisationernas val i rekryteringsförfaranden är grundade på externa påtryckningar eller om det är rationellt uttänkta val, och hur valen då skulle kunna bidra till organisationernas arbete i att rekrytera kvinnor till ledande befattningar. Studiens författare skall analysera det empiriska resultatet med hjälp av perspektiven för att kunna diskutera om organisationer arbetar för att minska diskriminering på grund av legitimitetsskäl, imitation av andra organisationers lösningar, externa påtryckningar eller noggrant rationellt utvalda rekryteringsförfaranden.

3. Metod

Kapitlet avser att grundligt redogöra för hur studien har genomförts. Kapitlet presenterar en beskrivning av vald forskningsmetod, hur litteratursökningen har gått till och val av respondenter. Vidare redogör kapitlet för hur intervjuerna har genomförts samt bearbetningen av det insamlade materialet. Avslutningsvis redogörs en genomgång beträffande studiens trovärdighet, etiska överväganden och metodkritik.

3.1 Val av forskningsmetod

3.1.1 Abduktiv forskningsansats

Enligt Bryman och Bell (2017) innehåller induktiva och deduktiva forskningsmetoder ofta element av varandra. Saunders, Lewis och Thornhill (2009) påpekar att forskare må sträva efter en induktiv forskningsmetod men att kunskap inte uppstår från endast data, utan från relationen mellan empirisk substans och teoretiska modeller. Studien har baserats på en abduktiv ansats, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att studien inleds med ett problem som undersöks, samt att studien växelverkar mellan empirisk samling och teoretisk ram. Målet har varit att använda teorier och tidigare forskning som bas för studien, och från insamlat empiriskt material utforska mönster och strukturer. Under studien har studiens författare använt sig av den teoretiska referensramen som grund till de semistrukturerade intervjuerna. Vid bearbetning av det empiriska resultatet har teorierna och tidigare forskning använts för att analysera empirin genom att markera nyckelord som kan kopplas till teorierna och begreppen i den teoretiska referensramen. Därefter har studiens författare gått tillbaka till den teoretiska referensramen och kompletterat med exempelvis positiv särbehandling, som inte fanns med i den teoretiska referensramen innan empirin samlades in. Den insamlade empirin genererade ny och aktuell information och den teoretiska referensramen ansågs då behöva utvecklas ytterligare för att kunna stödja det som har genererats. Författarnas metodik resulterade således i ett abduktivt tillvägagångssätt med inslag av iterativt pendlade mellan empiri och teori.

3.1.2 Kvalitativ forskningsmetod

Forskningsmetoden som har använts i studien är en kvalitativ forskningsmetod. I jämförelse med kvantitativ forskning där världen beskrivs med avseende på variabler, baseras kvalitativ forskning på människor, situationer och händelser, samt hur dessa påverkar varandra (Saunders et al, 2009). En kvalitativ forskningsmetod förklarar mönster, beteenden, funktioner och

känslor, vilket är applicerbart på studien beträffande hur organisationer arbetar för att uppnå jämställdhet och minska diskriminering bland chefspositioner i organisationer. Enligt Saunders et. al, (2009) föredras en kvalitativ metod när forskning syftar till att förklara och förstå innebörden av natur eller fenomen.

Studien har använt en kvalitativ forskningsmetod eftersom studien har önskat att undersöka respondenternas erfarenheter och perspektiv på rekrytering till chefspositioner. Enligt Saunders et. al, (2009) innefattar en kvalitativ forskningsmetod tolkning av empiriskt material som samlats in från intervjuer eller observationer. Vidare menar Saunders et. al, (2009) att en kvalitativ forskningsmetod används när syftet med studien är att utforska betydelsen av sociala fenomen, från individens egna erfarenhet och i sitt naturliga sammanhang. Forskningsmetoden för studien är följaktligen kvalitativ eftersom de aktörer som har valts ut för intervjuerna deltar i rekryteringsprocessen i deras organisationer inom banksektorn.

3.2 Litteratursökning

Studien har samlat in litteratur via Högskolan i Skövdes databas WorldCat Discovery, Emerald Insight och Sage journals. Litteraturen har samlats in för att bidra med en bredare förståelse om rekryteringsprocessen, rekryteringens centrala roll samt teorier för att förklara orsaker till den obalanserade könsfördelningen. Högskolan i Skövdes bibliotek samt sökmotorn Google har använts för att ta fram information om banksektorn samt för att finna rapporter. De sökord som har använts för att samla in litteratur har varit: *Rekrytering, rekryteringskanaler, Human Resources, jämställdhet, diskriminering, homosocialitet, glastak, institutionella perspektivet, rationella perspektivet, ledande befattningar och banksektorn.*

3.3 Val av respondenter

Fem banker kontaktades inledningsvis via mejl och telefon för att få rätt kontaktuppgifter och information till de individer som kunde anses vara relevanta att delta i studien. Därefter utformades ett informationsbrev, se bilaga 1, med en förfrågan om deltagande som skickades via mejl till de individer som författarna önskade att intervjua. Två av de tillfrågade bankerna återkom inte med svar på vår förfrågan om att delta i studien.

Med hänsyn till studiens forskningsfrågor har studiens författare valt att intervjua HR-funktioner och chefer som är delaktiga i rekryteringar till ledande befattningar, eftersom målet har varit att studera rekryteringsprocessen till högre positioner inom organisationer.

Forskningsmålet har varit att studera bankers rekryteringsprocess gällande kvinnor till ledande befattningar. Därmed har studiens författare intervjuat både kvinnor och män, för att ta hänsyn till båda könen. De tillfrågade organisationerna verkar inom banksektorn i Sverige inom Västra Götalandsregionen. Organisationerna som har deltagit i studien är Nordea, Handelsbanken, Länsförsäkringar Skaraborg samt Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän. Studiens författare har utfört sex intervjuer, vilket överensstämmer med målsättningen. Informationen från intervjuerna har givit tillfredsställande infallsvinklar och har varit tillräckligt givande för att besvara studiens forskningsfrågor. Tre av sex respondenter är från Nordea. Studiens författare har tre deltagare från Nordea för att belysa det goda exemplet samt för att erhålla en bredare bild av Nordeas rekryteringsprocess. Länsförsäkringar Skaraborg samt Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän har en deltagare representerad vardera. Länsförsäkringar består av 23 självständiga länsförsäkringsbolag, där båda respondenterna är de enda HR-cheferna på respektive bolag. Handelsbanken har en deltagare representerad, där målet var att ha ytterligare en deltagare från organisationen. Däremot återkom inte deltagaren från Handelsbanken med kontaktuppgifter till en ytterligare deltagare från organisationen. I linje med problemdiskussionen har det varit viktigt att inkludera Nordea som ett positivt exempel i denna empiriska studie. Detta för att möjliggöra att identifiera aktiviteter som är utformade i syfte att minska diskriminering. Motsvarande information om de övriga organisationerna fanns inte vid tillfället för studiens design.

Vid genomförandet av intervjustudien var en utgångspunkt till urvalet av respondenter att få tillgång till individer som har haft möjlighet att förhålla sig till de frågor som avsågs att studeras. Det var även viktigt att deltagarna har erfarenheter kring rekryteringsprocessen vid rekrytering till ledande befattningar. Studien har inledningsvis utgått från ett ändamålsenligt urval. Därtill har studien använt sig av snöbollsurval, där studiens författare har tillfrågat de deltagande respondenterna att hänvisa till ytterligare en person inom respektive organisation som uppfyller ovannämnda urvalskriterier relaterade till studien. Vald urvalsmetod framhäver även vikten av att fånga samtliga deltagares synpunkter, i motsats till kvantitativa urvalsmetoder som vanligtvis endast ger en generell bild av situationen (Saunders et. al, 2009). Enligt Saunders et. al, (2009) används ändamålsenligt urval samt snöbollsurval ofta vid en kvalitativ studie, eftersom intervjupersonernas perspektiv är utgångspunkten.

3.4 Intervjuer

I studien har huvudfokus varit att samla in empiriskt material genom semistrukturerade intervjuer. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) föredras semistrukturerade intervjuer när intervjuaren önskar att styra svaren mot ett visst ämne utan att ställa ledande frågor. Med semistrukturerade intervjuer har respondenterna haft utrymme för breda och utarbetade svar, som intervjuarna har kunnat följa upp med efterföljande frågor kopplat till något som nämnts av respondenten. Den typen av intervjuer har gjort det möjligt för respondenterna att prata om teman som de är intresserade av eftersom frågorna har varit öppna i sin natur (Bryman & Bell, 2017; Kvale & Brinkmann, 2014). En kvalitativ forskningsmetod har med hjälp av semistrukturerade intervjuer bidragit till att undersöka ämnet på en djupare nivå och givit en bredare bild av sitt sammanhang, vilket inte skulle ha skett om en kvantitativ metod, baserad på numeriska data, hade använts.

Innan genomförandet av intervjuerna sammanställdes en intervjuguide med huvudfrågor uppdelade i kategorier relaterade till det teoretiska ramverket och forskningsmålet, för att senare kunna analyseras. Studiens författare valde att inte skicka frågorna till respondenterna i förväg för att minimera möjligheten för dem att förbereda sina svar, i strävan efter att öka svarens trovärdighet och följligheten resultaten för studien. Däremot skickades intervjufrågorna till en av de sex respondenterna i förväg efter önskemål. Studiens författare är medvetna om att den enskilde respondentens svar på frågorna kan ha påverkats av att i förväg ha fått läsa intervjufrågorna, vilket kan ha medfört att diverse svar redan var uttänkta när frågorna ställdes. Studiens författare anser inte att det bör ha påverkat kvalitén i det empiriska materialet i någon nämnvärd utsträckning.

Tre av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats, och resterande tre intervjuer genomfördes via telefon. Intervjuernas varaktighet varierade från 30 minuter till 50 minuter, med undantag från en intervju som varade i 1 h och 50 minuter. Samtliga intervjuer har spelats in, med ett godkännande av respondenterna, i syfte att intervjuarna skall kunna koncentrera sig helt på respondenten. På så sätt har eventuella följdfrågor varit mer eftertänksamma och lämpligt riktade. Vidare har intervjuerna spelats in för att på ett effektivt sätt kunna transkriberas, koda och analyseras. De tre telefonintervjuerna spelades in med en ytterligare telefon.

3.5 Bearbetning av insamlat material

Efter de genomförda intervjuerna, har bearbetning av insamlat empiriskt material skett. Den insamlade empirin från inspelningarna har behandlats genom transkriptioner. Inspelningar av intervjuer möjliggör att respondenternas svar kan fångas i sina egna termer, och understödjer för en mer detaljerad analys (Bryman & Bell, 2017). Samtliga intervjuer i talad form har därmed retroaktivt transformeras från ord till skrift. Transkriptionerna har inneburit bredare och djupare översikt över all insamlad empiri.

Första steget i processen med att bearbeta det insamlade materialet var att organisera den insamlade empirin, i det här fallet innebar det att transkribera intervjuerna. Intervjuerna i studien har spelats in och antecknats för att möjliggöra för intervjuerna att kunna gå tillbaka och gå igenom intervjuerna, samt att det har förenklat transkriptionsprocessen. Samtliga intervjuer har strukturerats på liknande sätt, i syfte att få svar på frågorna i ungefär samma ordning. Det har möjliggjort att strukturen i transkripten har liknat varandra, vilket förenklade nästa steg, nämligen att läsa igenom all material och organisera empirin. När samtliga intervjuer transkriberats, har meningar delats in i olika segment baserat på likheter och skillnader som har uppkommit som svar på frågorna som har ansetts varit relevanta beträffande studiens syfte och forskningsfrågor. Därefter har meningarna färgats i olika färger för att klargöra skillnaderna och likheterna mellan organisationerna och respondenterna. Teman och nyckelord som kan relateras till varandra har färgats i samma färg, och har tillsammans skapat kategoriserade teman. Vissa svar har kommit att relateras till tidigare forskning som har tagits fram i den teoretiska referensramen. Vissa svar har kommit att bidra till nya och oväntade tankar och teorier. Baserat på det har empirin delats in i olika segment, vilket har förenklat sökningen av vad som är användbart och inte i det insamlade materialet (Saunders et. al, 2009).

För framläggning och analys av de empiriska resultaten som har samlats in under intervjuerna har studiens författare valt att tillämpa en tematisk struktur med tre teman. Studiens syfte har varit att undersöka hur organisationernas rekryteringsprocess ser ut i strävan efter en jämnare könsbalans på ledande befattningar inom banksektorn. Studien har dessutom syftat till att diskutera åtgärder för att minska diskriminering mot kvinnor. De tre temana avspeglar studiens syfte genom att de bidrar till en insikt i hur bankerna arbetar med diskrimineringen som respondenterna anser existerar mot kvinnor idag. Vilket ligger till grund för vilka åtgärder

organisationerna tar fram för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar för att erhålla en jämnare könsbalans och minska diskrimineringen mot kvinnor. De tre temana är:

1. Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas.
2. Organisationernas arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar.
3. Diskriminering mot kvinnor.

3.6 Trovärdighet

Studien har genomförts utifrån en kvalitativ metod där det har funnits olika strategier för att säkerställa studiens trovärdighet. För att säkerställa att studien anses trovärdig är tillförlitlighet, pålitlighet, konfirmering och överförbarhet strategier som har applicerats på den kvalitativa studien. *Tillförlitlighet* handlar om att studien skall säkerställa att forskningen som har genomförts, har utförts i enlighet med de regler som finns. Tillförlitlighet har även eftersträvats genom att kontinuerligt sammanfatta uppfattningen om vad respondenterna har uttryckt, och genom att ha sökt efter deras bekräftelse under intervjuerna. För att studien skall anses *pålitlig* har ett granskande synsätt applicerats, vilket har inneburit att en fullständig och tillgänglig redogörelse har funnits över hela forskningsprocessen. *Konfirmering* uppnås genom en medvetenhet om att det inte går att få full objektivitet samt att studien har garanterat att den har agerat i god tro. Det har inneburit att studiens utförande och resultat inte medvetet skall ha påverkats av personliga värderingar. Eftersom det är omöjligt att nå total objektivitet, hänvisar konfirmeringskriteriet till forskarens bekräftelse och förstärkning av att forskarna har agerat i god tro och med ett syfte för objektivitet. Det skall vara uppenbart att resultaten, analysen och slutsatserna inte har påverkats av forskarnas egna åsikter och erfarenheter (Bryman & Bell, 2017). Konfirmering har eftersträvats genom att förtydliga forskarnas teoretiska förförståelse för studien.

Enligt Bryman och Bell (2017) handlar överförbarhet om hur användbart studiens resultat är i andra situationer. Överförbarhet avser graden av vilka resultaten av studien kan generaliseras och tillämpas på andra sociala sammanhang och situationer. Studien är möjlig att applicera på andra situationer till viss del, då rekryteringskanaler används av flera organisationer. Då studien däremot har inriktats på en specifik bransch, kan det inte vara säkert att studiens resultat är applicerbar på andra branscher. Forskningsfrågorna har emellertid generell bäring, studiens frågeställningar och resultat har betydelse bortom den specifika studien som har genomförts.

Intervjufrågorna har formulerats på ett sådant sätt att respondenterna har kunnat ge expansiva svar, om de så önskat. Därmed har sannolikheten ökat att intervjuerna medfört tillfredsställande information beträffande att utvidga förståelsen av jämställdhetsarbetet inom den svenska banksektorn, utifrån ett rekryteringsperspektiv.

Eftersom tillförlitlighet är av väsentlig betydelse för en kvalitativ studie (Bryman och Bell, 2017) har studien eftersträvat att ge en rättvis bild av erfarenheterna erhållna från respondenterna i intervjuerna beträffande de områden som har varit relevanta för studien. Det är problematiskt för intervjuare att till fullo upphäva eventuella intryck av tidigare erfarenheter eller subjektiva förståelser av vissa ämnen. Studien har därmed strävat efter ett proaktivt tillvägagångssätt beträffande att förutse möjliga effekter på svaren från respondenterna. Genom att tillämpa en semistrukturerad intervjumodell med frågor som tar hänsyn till ovanstående problematik, har det begränsat författarnas inverkan på studiens svar och autenticitet (Bryman & Bell, 2017).

Genom att ha spelat in intervjuerna, har det förberett för större förutsättningar för en mer noggrann analys (Bryman & Bell, 2017). Med det i åtanke har transkriberingarna utförts med precision och omsorg, så att respondenternas avsikter gällande deras svar inte går förlorade eller förändras.

3.7 Etiska överväganden

Vid genomförande av en studie finns det flera grundläggande etiska principer som forskaren måste överväga för att ge en hög kvalitet på forskningen. De etiska aspekterna av att utföra en forskning regleras också i lagstiftningen (Lag om etikprövning av forskning som avser människor, SFS, 2003:460). Enligt Bryman och Bell (2017) och Kvale och Brinkmann (2014) finns det fyra etiska principer som bör uppfyllas; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Studien har eftersträvat att utgå ifrån samtliga principer som riktlinjer för vad som är lämpligt att göra. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är forskarens uppgift inte att lösa eventuella etiska problem utan att vidkännas dem.

När det gäller principerna om informationskravet och samtyckeskravet har samtliga respondenter informerats både skriftligt och muntligt om syftet med studien och var den kan komma att publiceras. Vidare har de informerats om att intervjuerna har önskats att spelas in

och senare transkriberas. Enligt Bryman och Bell (2017) är kriterierna inte uppfyllda om respondenterna endast tillfrågas om de vill delta eller inte, utan de skall även informeras om forskningsprocessen. Vidare anger Kvale och Brinkmann (2014) att respondenterna skall ha möjligheten att dra sig ur studien om så önskas, vilket studiens författare har informerat respondenterna om.

Principen om anonymitet och konfidentialitet avser respondenternas personuppgifter, som bör behandlas med största möjliga konfidentialitet (Kvale & Brinkmann, 2014). För att tillfredsställa kriteriet har de inspelade ljudfilerna och de transkriberade intervjuerna lagrats på ett sådant sätt att ingen utanför forskningen har kunnat få tag i dem. För att uppfylla nyttjandekravet får det insamlade materialet inte användas för andra mål än forskningsändamålet (Bryman & Bell, 2017).

För vidare etiska skäl, har samtliga deltagare i intervjuerna erbjudits anonymitet. Enligt Bryman & Bell (2017) kan risken minimeras för eventuella svar att inte vara sanningsenliga och transparenta, där respondenter inte behöver känna sig utsatta. I det här fallet har ingen respondent önskat att vara anonym, vilket studiens författare bedömer att vara en följd av att ingen respondent har känt sig utsatt och där samtliga respondenter har känt sig tillräckligt trygga för att vara sanningsenliga i sina svar.

3.8 Metodkritik

Enligt Saunders et. al, (2009) kommer ingen forskningsmetod att kunna klargöra och beskriva människors liv och verklighet fullständigt. Enligt författarna varierar analysprocessen från studie till studie och beror på forskningsfrågan, empiriskt material och val av analysmetod.

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) beror antalet respondenter på forskningens syfte. Om ett syfte är att undersöka individers erfarenheter och kunskap, kan ett litet urval med endast sex respondenter vara tillräckligt. Däremot bör forskare vara medvetna om att alltför många respondenter kan hämma möjligheten att genomföra en djupgående innehållsanalys eftersom det empiriska materialet blir alltför omfattande (Kvale & Brinkmann, 2014). Det stöds ytterligare av Saunders et. al, (2009) som påstår att en stor mängd material inte garanterar överförbarhet, utan endast ökar risken för en ytlig analys. Således tror studiens författare att antalet intervjuer som har genomförts för studien är tillräckligt.

När det gäller bortfall av eventuella deltagare från organisationerna som inte svarade på förfrågan om deltagande i studien, anser studiens författare att det empiriska resultatet har givit goda resultat för syftet och forskningsämnet. Studiens författare är medvetna om att personliga erfarenheter och kunskaper är något känt och uppfattat av individen, och erfarenheterna kan således skilja sig mellan individer. Det medför att oavsett vem författarna intervjuar, erhålls olika berättelser. Det skulle även kunna diskuteras kring den möjliga förlusten av information från intervjuer där respondenten inte är villig att besvara frågorna, vilket lyckligtvis inte inträffade i den här studien.

Beträffande att studien endast har en deltagare representerad från respektive Länsförsäkringsbolag, anser studiens författare att det inte fanns ett behov av att tillfråga fler deltagare för studien. Med hänsyn till deltagarnas väsentliga roller i respektive rekryteringsprocess vid rekrytering till chefspositioner.

Tre av intervjuerna genomfördes öga mot öga och resterande tre intervjuer genomfördes via telefon. Studiens författare är medvetna om att kroppsspråk och diverse gester möjligtvis inte kan uppfattas genom telefonintervjuer, samtidigt rymmer telefonintervjuerna andra möjligheter till information. Exempelvis tystnader, förtydliganden kring frågor samt att avståndet kan möjliggöra att respondenterna känner sig mer bekväma. En av telefonintervjuerna var även en av de längsta intervjuerna som genomfördes, vilket gav studien ett innehållsrikt empiriskt material.

4. Empiri

Kapitlet avser att redogöra för de empiriska resultaten som insamlats under intervjuerna. Kapitlet börjar med en presentation av studiens deltagande organisationer, följt av en tematisk struktur som har tillämpats för framläggning av det empiriska materialet. Strukturen består av tre teman; (1) Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas, (2) Organisationers arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar, (3) Diskriminering mot kvinnor.

Presentation av studiens deltagande organisationer

Samtliga deltagande organisationer bedriver sin verksamhet i Sverige. Nordea och Handelsbanken bedriver även verksamhet utanför Sverige. De deltagande organisationerna har utgångspunkt i Västra Götaland i Sverige.

Länsförsäkringar är en federation och består av 23 självständiga länsförsäkringsbolag utspridda i Sverige, där bolagen gemensamt äger Länsförsäkringar AB som är placerat i Stockholm. Länsförsäkringar har inga externa aktieägare, utan varje bolag ägs av sina sakförsäkringskunder.

Nordea är ett bankaktiebolag och finns i 17 länder, där hemmamarknaderna är de fyra nordiska länderna Sverige, Norge, Danmark och Finland. Nordea är det tredje största företaget i Norden och bland de tio största finanskoncernerna i Europa.

Handelsbanken är ett bankaktiebolag och är en av de fyra storbankerna i Sverige. Handelsbanken listar Sverige, Storbritannien, Danmark, Finland, Norge och Nederländerna som deras hemmarknader.

Kristina arbetar som vice regionchef i personal banking i Västsverige på Nordea. Hon har arbetat som vice regionchef i 2,5 år men har arbetat inom Nordea i 21 år och har sitt kontor i Göteborg. Kristina är 45 år och har en ekonomexamen.

Mats arbetar som Senior people consultant inom Nordeas HR-avdelning som heter People. Han har gjort det i 7 år och har sitt kontor i Göteborg. Mats har arbetat inom Nordea i ca 20 år och har tidigare varit chef i flera år. Han är 56 år och har en ekonomexamen.

Marie arbetar som kontorschef på Nordea och har arbetat inom Nordea i 39 år, där hon har haft ett flertal olika uppdrag. Idag arbetar Marie i Skövde. Marie är 57 år och har en gymnasieutbildning samt interna utbildningar inom Nordea.

Fördelningen mellan kvinnor och män på chefspositioner är 40 % kvinnor och 60 % män (Mats, Nordea). Nordeas styrelse i Sverige består av fyra kvinnor och fem män, och ledningen består av två kvinnor och åtta män (Nordea Bank AB, 2017).

Magnus arbetar som HR-specialist inom Handelsbanken och har arbetat där i 17 år. Han är 52 år och har en gymnasieutbildning samt interna utbildningar inom Handelsbanken.

Fördelningen mellan kvinnor och män på chefspositioner är 48 % kvinnor och 52 % män (Handelsbanken, u.å.). Handelsbanken Sveriges ledning består av fyra kvinnor och sju män (Magnus, Handelsbanken).

Pernilla arbetar som HR-chef på Länsförsäkringar Skaraborg. Hon har arbetat inom organisationen i 11 år och har sitt kontor i Skövde. Hon är 49 år och har en examen i personal och arbetslivsfrågor.

Fördelningen mellan kvinnor och män på chefspositioner är 39 % kvinnor och 61 % män (Pernilla, Länsförsäkringar Skaraborg). Länsförsäkringar Skaraborgs styrelse består av fyra kvinnor och fem män, och ledningen består av två kvinnor och fem män (Länsförsäkringar Skaraborg, u.å.).

Karolin arbetar som HR-chef på Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän. Hon har gjort det i 4 år och har sitt kontor i Göteborg. Karolin är 46 år och har en Personalvetarexamen samt en magisterexamen med inriktning ekonomi.

Fördelningen mellan kvinnor och män på chefspositioner är 39 % kvinnor och 61 % män (Karolin, Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän). Länsförsäkringar Göteborg och Bohusläns styrelse består av fyra kvinnor och sex män, och ledningen består av fyra kvinnor och tre män (Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän, u.å.).

4.1 Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas

Förberedelsefasen

Kristina, Mats och Marie på Nordea

De tre respondenterna från Nordea beskriver rekryteringsprocessen på liknande sätt. Därmed har studiens författare valt att gruppera respondenternas svar tillsammans.

Kristina beskriver att vid ett rekryteringsbehov börjar rekryteringsprocessen med att rekryterande chef skickar en ansökan om att få göra en rekrytering till en chefsposition. Ett godkännande behövs för att en rekrytering skall få ske, där det är Sverigechefen Anna Storåker som ger sitt godkännande. Om det gäller en ersättningsrekrytering på grund av att någon slutar eller går på föräldradighet, då skall det inte vara några problem och processen går ofta snabbt med att få ett godkännande. Om det däremot gäller en utökning av tjänst eller kontor, är processen betydligt längre då strategiska beslut behöver fattas gällande om enheten behövs eller inte. Efter godkännandet blir rekryterande chef kontaktad av en konsult från Nordeas HR-organisation, *People*. Mats beskriver att det finns HR-konsulter som har specialiserat sig på chefsrekrytering. De tar därefter reda på mer om vilka kvalifikationer som sökes och arbetar sedan fram ett annonsförslag tillsammans med rekryterande chef. Mats förklarar att HR och den rekryterande chefen tillsammans bestämmer tidsaspekten men att det ofta är standardiserat, vilket även annonsen kan vara. Mats berättar att lokala kontor även kan sätta sin egna prägel på annonsen. Annonsen läggs ut internt på Nordeas intranät, då samtliga tjänster alltid skall annonseras internt enligt respondenterna. Annonserna kan läggas ut både internt och externt, men läggs aldrig ut externt utan att ha haft annonser ute internt. I den här processen skall även fackförbundet informeras om att en rekrytering sker, så att de är uppdaterade gällande det som pågår inom organisationen. Ansökningar kommer in och läses kontinuerligt av rekryterande chef under tiden annonsen ligger ute, och intervjuer bokas in. Rekryterande chef återkopplar till HR och har en dialog om vilka kandidater som skall väljas ut för tester. Nordea har som ambition att ha båda könen representerade som slutkandidater. Kristina förklarar att det är två slutkandidater som utför testerna. Nordea använder därefter testernas resultat i kombination med intervjuerna för att erhålla en bredare uppfattning om kandidaterna, och väljer därefter den person som de vill erbjuda den lediga tjänsten till.

Magnus på Handelsbanken

Magnus beskriver rekryteringsprocessen som så att de har ett behov att fylla, och då lägger de ut en intern annons. Magnus förklarar att Handelsbanken alltid vill rekrytera internt beträffande chefspositioner, eftersom kompetent personal redan finns inom organisationen. Annonsen ligger publikt i två veckor och alla Handelsbankens anställda kan se annonsen, oavsett vilket land medarbetaren arbetar i för närvarande. Magnus förklarar även att vid en rekrytering kan både han och en kvinnlig kollega träffa kandidaten, för att skapa ett ytterligare perspektiv. Vid en chefsrekrytering har personalchefen en intervju med kandidaten och sedan träffar även kandidaten rörelsechefen. Efter intervjuerna sker ett urval och en slutkandidat väljs som sedan får träffa regionbankschefen. Magnus förklarar att det inte sker några tester vid en chefsrekrytering då deras kandidater redan finns inom organisationen och en bakgrundskoll redan har skett på kandidaterna.

Pernilla på Länsförsäkringar Skaraborg

Pernilla förklarar att det uppstår ett behov, det kan vara en utökning eller en ersättningsrekrytering. Kravprofilen på tjänsten skickas till närmaste rekryterande chef och sedan tillsätts en rekryteringsgrupp som består av Pernilla, rekryterande chef och en facklig representant. Utifrån kravprofilen, som gruppen kan göra ändringar på för att kanske utöka eller ändra kraven på tjänsten, utformas en annons. När annonsen har utformats bestämmer gruppen vilka rekryteringskanaler som de skall använda sig av. När de har fått in ansökningarna via ett rekryteringssystem, läser rekryteringsgruppen igenom ansökningarna och väljer ut kandidater som skall få komma på en första intervju. Efter intervjuerna utför de olika tester på samtliga kandidater, oavsett om det är externa eller interna kandidater. De interna kandidaterna behöver endast utföra tester om det ej existerar ett testresultat som är från det senaste året. Efter testerna tar Pernilla referenser för att skapa sig en ytterligare bild av kandidaterna. När de sedan har all information gör rekryteringsgruppen ett slutgiltigt val och väljer kandidaten som skall anställas.

Karolin på Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän

Karolin beskriver att vid en utökning behöver ledningen godkänna och fatta beslut om det är okej att utöka organisationen. Vid en ersättningsrekrytering, som Karolin förklarar är det vanliga, startar den med att rekryterande chef och HR-partner ser över rollbeskrivningen och uppdaterar den vid behov. Karolin beskriver att kompetensen kan behöva ändras utifrån marknadens krav. Utifrån rollbeskrivningen skapas en annons som sedan marknadsförs internt. Vid chefsrekrytering går annonsen även alltid ut externt. Rekryteringskanalerna kan skilja sig

åt. Karolin förklarar att de använder sig bland annat av Facebook, LinkedIn, köpt press eller Monster. Sedan kommer ansökningarna in genom ett rekryteringssystem där rekryterande chef och HR-partner kan se kandidaterna, och därefter utföra en rankning av de sökande. Vid en chefsrekrytering berättar Karolin att det kan skilja sig åt hur många kandidater som får komma på en första intervju, men det brukar vara mellan fem och sju stycken. De som har blivit kallade till en första intervju får då träffa den rekryterande chefen samt HR-partnern, som under intervjun utgår ifrån en intervjumall. Efter detta sker ytterligare ett urval och ett antal kandidater går vidare till en andra intervju där de träffar en facklig representant och avdelningschefen. Efter det skickas kandidaterna till att göra tester som skapar en profil av slutkandidaterna. Då sker en rekommendation från HR-partnern och rekryterande chef, där den rekommenderade kandidaten träffar Karolin och Vd:n som ger kandidaten ett erbjudande.

Annonatformulering

Under intervjun betonar Magnus att orden i annonsen är oerhört viktiga.

"[...]varje ord i en annons kan man väga på guldvåg kan man säga".

Magnus förklarar att han menar att alla människor tolkar olika ord på olika sätt samt att orden inte behöver ha samma betydelse för alla människor. Handelsbanken använder sig av mallar vid annonsutformningen, däremot belyser Magnus att kontor kan sätta sin lokala prägel på annonsen och att även facket kan kopplas in för att få ett ytterligare perspektiv på annonsen.

Kristina beskriver att de formulerar i annonsen att jämställdhet är viktigt för Nordea och att de gärna ser sökande av båda könen. Kristina förklarar att vid två slutkandidater till den lediga tjänsten skall det finns ett av vardera kön. Mats förklarar att Nordea använder sig av en organisation som heter *Rättviseförmedlingen* vid utformandet av annonser. Mats beskriver att sedan de började arbeta med rättviseförmedlingen har fler kvinnor sökt tjänster. Han är dock osäker på hur de har ändrat i annonserna men förklarar att de använder sig mer av mjuka värden än hårda.

"[...] För idag avskräcker vi många för vi har listan på krav och kvalifikationer som är så lång, så det är många kvinnor som känner att de inte uppfyller alla kraven och därmed inte söker

tjänsten, men vi kan skriva annonsen på ett annat sätt, det är där det måste börja” (Kristina, Nordea).

”Mitt Liv” är en organisation som Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän arbetar med för att öka mångfalden. Karolin förklarar att de även annonserar lediga tjänster på Mitt Liv. Karolin berättar att hon anser att när de lediga tjänsterna annonseras ut internt har alla medarbetare samma möjlighet att söka. Hon menar därmed att det är ett mer rättvist sätt att söka kandidater än att närma sig en enskild medarbetare som de tror kan vara lämplig för tjänsten. Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän ser över sina annonser minst en gång per år, där de bland annat ser över vilka ordval och uttryck som används. Karolin berättar att de inte enbart ser över annonsen utifrån kön, utan även mångfald vilket hon förklarar är viktigt för organisationen.

Rekryteringskanaler - internt kontra externt

Samtliga respondenter uttrycker att de alltid utför intern rekrytering, dock har organisationerna olika tillvägagångssätt, samt när eller varför de även lägger ut en annons externt. Det finns en skillnad på vilka rekryteringskanaler organisationerna använder sig av.

”År 2017 så var 97% av alla chefer som tillsattes i Sverige då via en intern rekrytering” (Magnus, Handelsbanken).

Magnus förklarar att Handelsbanken alltid utför intern rekrytering där de använder sig av sitt intranät. På intranätet lägger de ut en annons som ligger ute i två veckor, där alla handelsbankens anställda kan se annonsen även om de arbetar i ett annat land än Sverige. Magnus beskriver att om Handelsbanken skulle gå ut externt läggs annonsen ut på Handelsbankens externa sida och LinkedIn, det är väldigt ovanligt men kan ske.

Kristina förklarar att Nordea alltid utför intern rekrytering på grund av att det redan finns mycket kompetens inom organisationen. Nordea lägger aldrig ut en extern annons utan att ha lagt ut den internt först. Vid extern annonsering använder Nordea sig av LinkedIn samt att de ser till de lokala orternas media preferenser. Pernilla berättar att Länsförsäkringar Skaraborg däremot alltid går ut internt och externt samtidigt vid en rekrytering. I vissa fall kan de gå ut internt först, det sker när de tror att de har kompetenta interna kandidater. Pernilla beskriver att

det svårt att välja rekryteringskanal, då det idag finns så många att välja mellan. De rekryteringskanalerna som de använder sig av vid extern rekrytering är Facebook och LinkedIn, där de lägger ut annonser. Pernilla förklarar att de väljer rekryteringskanal utifrån vilket behov som de har samt var de kan vända sig. Länsförsäkringar Skaraborg vill att organisationen skall bestå av lokalt förankrade människor. Pernilla beskriver att de tidigare har använt sig av en extern rekryteringskonsult som headhuntade på LinkedIn och Facebook, men hon förklarar att det tillvägagångssättet inte gav ytterligare resultat jämfört med när hon själv utannonserade lediga tjänster på nämnda medier.

Mats som likt Kristina arbetar på Nordea, förklarar att på Nordea har de en grundpolicy att alltid undersöka ifall det finns interna kandidater till den lediga tjänsten innan de går ut externt. Mats beskriver att det är på grund av att Nordea vill vara en sustainable employer (hållbar arbetsgivare). Mats förklarar även att vid specialisttjänster kan Nordea gå ut externt när de känner att den kompetensen saknas inom organisationen. Annonsering via LinkedIn och att använda sig av headhunters kan ske men att det inte är vanligt. Mats belyser att även nätverkande är vanligare idag då människor idag har lättare att hålla kontakten och har ett större geografiskt nätverk. Kristina förklarar att det finns tillfällen då Nordea annonserar i dagspress, men det sker mer i marknadsföringssyfte än för att hitta potentiella sökande till den lediga tjänsten.

Karolin som arbetar på Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän förklarar att de alltid publicerar deras lediga tjänster internt och i de flesta fall på hemsidan också. Chefsrekryteringar går de alltid ut med externt för att konkurrensätta sina interna kandidater. I de flesta fall går de även ut med en köpt Facebook-annons, LinkedIn och ibland även Monster. Karolin berättar också att i yttersta nödfall går de även ut med annonser i köpt press, på exempelvis orter där de ser att tidningen fortfarande är central för de flesta invånarna. Karolin anser att de har en bra tillströmning genom Facebook och deras egna hemsida, och hon känner att de når kandidater till chefspositioner på det sättet.

4.2 Organisationernas arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar

Magnus beskrivning av Handelsbankens jämställdhetsmål är:

“[...]vårt jämställdhetsmål är att vara ett företag där både kvinnor och män har samma möjligheter och förutsättningar till att forma banken och sina arbetsliv framöver”.

Magnus beskriver ett par åtgärder som Handelsbanken har vidtagit för att skapa en mer jämställd organisation. Bland annat har de gjort insatser för att öka medvetenheten när det gäller sociala och kulturella normer och hur det påverkar människors beteenden och attityder i vardagen. I Sverige har de även utfört ett antal obligatoriska utbildningar för chefer och medarbetare på personalavdelningen. Teman på utbildningarna har varit JGL – jämställdhet, genus och ledarskap.

Magnus förklarar att alla medarbetare har en individuell handlingsplan. Där kan medarbetare, om de vill, ha som målsättning att bli chef och kan därmed göra en plan samt veta exakt vilka utbildningar som de behöver gå för att erhålla en sådan position inom organisationen. Magnus tror även att eftersom de alltid internrekryterar till chefspositioner är det en faktor till att kvinnor inom organisationen uppmuntras till att avancera uppåt. Magnus beskriver att Handelsbanken aktivt försöker att underlätta för sina medarbetare i vardagen. Han förklarar att det skulle kunna handla om arbetstiden, semester eller föräldraledighet, och han tror därmed att det kan leda till att fler kvinnor i framtiden tar sig an en ledande befattning.

Pernilla berättar att Länsförsäkringar Skaraborg har en policy där det står att organisationen skall främja en jämn könsfördelning och att det är något som skall tas i beaktning vid rekrytering. Pernilla förklarar att vid en rekrytering, oavsett tjänst, försöker de att få en jämn könsfördelning. I bolaget idag finns det 56% kvinnor och 44% män, det är en dominans av kvinnor överlag men inte på chefspositioner. I Länsförsäkringar Skaraborg finns det 23 chefer varav nio chefer är kvinnor. Pernilla förklarar att vid en chefsrekrytering är det alltid kvalifikationer som går först. Hon förklarar dessutom att hon alltid försöker att välja ut både manliga och kvinnliga kandidater oavsett vilken tjänst det gäller. Pernilla beskriver att för 11 år sedan när hon började arbeta på Länsförsäkringar Skaraborg fanns det enbart en kvinna i ledningen och att det var hon själv, idag finns det två. Pernilla beskriver att de alltid försöker

att ha en bra blandning av kön, ålder och andra aspekter för att få så bra arbetsgrupper som möjligt. Hon berättar även att de senaste rekryteringarna har resulterat i att det har varit kvinnor som har erhållit de lediga tjänsterna för att de har varit mest kvalificerade. Pernilla belyser under intervjun att könskvotering inte är något som Länsförsäkringar Skaraborg arbetar med. Karolin förklarar att Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän inte behöver arbeta aktivt med jämställdhetsfrågan utan att det sköter sig självt, på grund av att det enligt Karolin redan är jämställt inom organisationen. Karolin förklarar dock att organisationen varje år gör en lönekartläggning som grundar sig på lön och jämställdhet. Karolin förklarar att hon anser att det är bra med den nya lagstiftningen och att det har tillkommit ytterligare krav på arbetsgivare att titta på helheten avseende diskriminering. Karolin berättar också att kvinnor uppmuntras i organisationen och att det inte finns något som hindrar de till att avancera uppåt eller i sidled.

Kristina belyser att kvinnor har högre krav på sig själva än vad män har och därmed inte tar chansen att ta nästa kliv i karriären eller organisationen. Mats likt Kristina berättar att han tror att hinder för kvinnor idag ligger i att de begränsar sig själva och tar en extra fundering innan de tar sig an ett arbete eller söker en högre tjänst. Han beskriver också att på de högre ledande befattningarna såsom vice regionchef och de högsta nivåerna inom Nordea är det färre kvinnor än män. År 2017 förklarar han att det var 40% kvinnor som hade en chefsposition, men berättar att från 2014 till 2017 har det ökat med 2% och menar att det har skett en förbättring de senaste åren. En förklaring till att det finns färre kvinnor tror även Pernilla ligger i kvinnors egna begränsningar. Pernilla menar att kvinnor har en förmåga att vara hårdare mot sig själva och att kvinnor inte vågar ta plats trots att de är kompetenta och har en examen, vilket även Marie diskuterar under intervjun. Marie berättar att det finns flera karriärvägar inom Nordea och belyser att det är människor själva som sätter begränsningarna. Hon menar att arbeta inom Nordea medför att det går att arbeta i hela världen, då Nordea har representationskontor runtom i världen.

Mats beskriver att där det redan finns kvinnor som ”brutit mark”, är det även fler kvinnor som söker till ledande befattningar. Mats tror att det fortfarande finns en jargong i vissa branscher om att det inte går att rekrytera kvinnor till chefspositioner. Däremot ser han positivt på framtiden och menar att framtidens finansbransch och ledarskap kommer att ta död på den jargongen och att vi i framtiden kommer att se en större blandning än vad vi har gjort tidigare bland chefspositioner. Kristina beskriver att Sverigechefen Anna Storåker har skapat ett initiativ inom Nordea som kallas för ”50/50-projektet” som skall säkerställa att det blir en bättre

balans i organisationen gällande kön. Initiativet är något som idag arbetas med operativt i organisationen.

Mats beskriver att HR går in och utmanar de rekryterande cheferna i frågor gällande kön och kvalifikationer. Dessutom tror Mats att Nordeas arbete mot att vara en sustainable employer leder till att fler kvinnor får chansen till att avancera inom organisationen. Nordea har gjort flera aktiva åtgärder för att få fler kvinnor på ledande befattningar. Mats nämner exempelvis att chefer skall stötta och coacha sina medarbetare i deras utveckling samt att det inom organisationen förs en dialog och information kring lönesättningar och rekryteringar dagligen. Kristina förklarar att Nordeas HR-organisation, *People*, idag är involverade i rekryteringen och utmanar och ifrågasätter valen av kandidater samt vilka kön kandidaterna har.

"[...] Konsulten kan säga "nu har du ju endast träffat män för denna tjänst, men du har några kvinnliga sökanden också, varför har du inte träffat dem?" (Kristina, Nordea).

Kristina belyser att om hon under en rekrytering endast har ett kön på slutkandidaterna, behöver hon utöka slutkandidaterna så att det åtminstone finns ett av varje kön med. Mats förklarar att om det inte finns, får den rekryterande chefen inte gå vidare med rekryteringen. Samtidigt belyser Marie och Kristina under sina respektive intervjuer att om det inte finns sökande av båda könen, skapas en rekryteringsbegränsning. Mats argumenterar under sin intervju att det då går att söka kandidater externt för att utöka sökandepoolen. Marie beskriver en ytterligare åtgärd som Nordea har vidtagit i syfte att skapa en bättre balans mellan könen. Att om rekryteraren ser att det behövs fler män eller kvinnor inom ett visst område, försöker rekryteraren att rikta sig till det underrepresenterade könet. Mats uttrycker att könskvotering inte är något som Nordea arbetar med vid val av slutkandidater, utan att det underrepresenterade könet bör kompletteras in i slutkandidaterna. Mats anser att det inte bör ses som kvotering, utan att Nordea vill fylla ut slutkandidaterna samt att kandidaten inte får tjänsten på grund av sitt kön utan för sina kvalifikationer i så fall. Mats belyser Nordeas arbete och synpunkter kring rekrytering av graduates och beskriver det som att organisationen måste börja någonstans och de senaste åren har fler kvinnor än män valts in i graduate programmen. Kristina beskriver att vid rekrytering av graduates får det inte finnas en snedfördelning på 40%-60%. Hon hävdar att de måste börja bygga från grunden för att få in fler kvinnor till de ledande befattningarna och därmed kan man inte ha en snedfördelning från början. Kristina berättar även att Nordea och Anna Storåker är med i ett initiativ som är skapat av Hilary Clinton som heter *Women Up*.

Programmet skall bidra med att få kvinnor att ta snabbare kliv uppåt i organisationer och därmed få in fler kvinnor på högre befattningar, vilket de tror kommer att leda till att förändringar sker snabbare.

4.3 Diskriminering mot kvinnor

Magnus anser att det är jämställt på chefspositioner inom Handelsbanken i Sverige, där det är 48% kvinnor som har en ledande befattning. Magnus beskriver att det endast är på top management som det är ojämnt, och att det idag är alldeles för många män där. När studiens författare frågade varför han tror att det är så, svarade han:

”Jag tror det är, liksom historien som ligger som en blöt handduk, det tar tid att förändra det”.

Kristina tror likt Magnus att en anledning till att det finns färre kvinnor på ledande befattningar, är att det av gammal tradition är män som har en ledande befattning. Kristina förklarar att det gäller speciellt högre upp i hierarkin och på företagssidan, vilket även Marie belyser. Kristina arbetar inom personalbanking och där är det fler kvinnliga chefer än manliga. Marie hävdar att det finns en kultur som sitter kvar i väggarna inom banksektorn och att det är ett mycket äldre tankesätt som fortfarande existerar. Kristina tror att det även ligger i att det fortfarande finns en problematik i att män rekryterar män. Kristina förklarar att det finns en stor andel kompetenta kvinnor inom organisationen som tar chansen att bli kontorschefer, men att det tyvärr stannar där. Det menar Kristina delvis beror på att rekryteraren lever kvar i den gamla bilden av vad som förväntas, speciellt på företagssidan och högre upp i hierarkin. Pernilla beskriver att historiskt har det varit män som har rekryterat män. Mats förklarar att när han började arbeta på personalavdelningen hade han också villfarelsen att det var män som rekryterade män och att de även lönesatte männen. Han hävdar att det fanns män som ville anställa andra män och lönesätta dem högre men han berättar att han snabbt insåg att det även var kvinnor som rekryterade män och lönesatte dem. Han tror att det beror på en tradition som organisationen måste arbeta med på både kort och lång sikt. En annan anledning till den skeva lönesättningen tror Mats kan bero på att kvinnor inte kräver en högre lön som män skulle göra vid en löneförhandling. Marie berättar att hon tror att desto fler kvinnor som kommer in på högre befattningar desto lättare blir det att få rätsida på jämställdheten. Hon förklarar att män rekryterar män, men säger också att det inte alltid är så att kvinnor rekryterar kvinnor. Hon anser att rätt person på rätt plats är det viktigaste.

Karolin tror att en del av de hinder som finns för kvinnor i arbetslivet idag handlar om organisationskultur, dock hävdar hon att en sådan kultur ej existerar inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän. Hon menar även att historien har en inverkan på hindren, att vi människor har en förmåga att välja lika för att känna trygghet. Karolin berättar att Vd:n inom Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän är en manlig Vd och att den föregående Vd:n också var en man, vilket Karolin kopplar tillbaka till att människor väljer lika för att känna trygghet.

Karolin beskriver att männen inte har behövt kämpa för jämställdhet på samma sätt som kvinnor har och därmed anser hon att det för männen inte är lika självklart att slåss för jämställdhet och att minska diskrimineringen. Karolin berättar att vid en rekrytering hoppas hon att rekryteraren skall gå på kompetens och inte kön vid en anställning, för att minska diskriminering som kan existera i rekryteringsprocessen.

5. Analys

Kapitlet avser att med hjälp av den teoretiska referensramen analysera den insamlade empirin. En tematisk struktur har tillämpats för analys av det empiriska materialet. Strukturen består av de tre temana som tillämpas i empirikapitlet; (1) Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas, (2) Organisationers arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar, (3) Diskriminering mot kvinnor. Kapitlet avslutas med en diskussion.

5.1 Organisationernas arbete i rekryteringsprocessens förberedelsefas

Förberedelsefasen

Likt Lindelöw Danielsson (2003) visar studiens resultat att organisationerna utgår från en befattningsbeskrivning eller kravprofil för att beskriva den lediga tjänsten och för att utarbeta en annons. Nästa steg som Lindelöw Danielsson (2003) beskriver är mediaval, vilket denna studie benämner som rekryteringskanaler. Det empiriska resultatet påvisar att de deltagande organisationerna använder sig av interna rekryteringskanaler, genom deras interna intranät och annonsering internt. Föreliggande studies författare anser att själva förberedelsefasen hos de olika organisationerna inte skiljer sig åt avsevärt, däremot steget efter som Lindelöw Danielsson (2003) benämner som ”sökprocess från A till Ö” är det steget som skiljer organisationerna åt. Det beror på om rekryteringen sker internt eller externt. Studiens författare diskuterar om det liknande tillvägagångssättet som har uppkommit i det empiriska resultatet beror på om organisationerna har imiterat varandras lösningar, som Eriksson-Zetterquist (2009) menar hör till det institutionella perspektivet. Där imitationen kan bero på legitimitetsskäl eller på grund av osäkerhet hos organisationer.

Föreliggande studies författare hade vid studiens start funderingar på om organisationers förberedelsefas är strategiskt rationella val som organisationer gör eller om organisationerna imiterar varandras lösningar. Det empiriska resultatet påvisar att de deltagande organisationerna har en liknande förberedelsefas, dock är studiens författare fortfarande fundersamma över hur organisationerna har valt tillvägagångssättet. Föreliggande studies författare resonerar att likheten mellan organisationernas förberedelsefas kan bero på imitation av andra organisationers lösningar, likt det DiMaggio och Powell (1983) har identifierat i det institutionella perspektivet. Dock kan också valet av förberedelsefas grunda sig i att

organisationer försöker att maximera sin nytta och därmed gör rationellt uttänkta val för att maximera sin effektivitet i rekryteringsförfarandet, såsom Eriksson-Zetterquist (2009) förklarar hör till det rationella perspektivet.

Annonsformulering

Det empiriska resultatet påvisar att annonsformuleringen är viktig. Exempelvis belyser resultatet att Nordea uttrycker i sina annonser att jämställdhet är betydande för organisationen och att de gärna ser sökande av båda könen. Organisationen använder sig av en extern organisation, *Rättviseförmedlingen*, vid utformandet av annonserna för att bland annat se till att annonsformuleringen och det som uttrycks i annonsen åskådliggör att båda könen inkluderas. Annonser som uppfattas som könsdiskriminerande kan medverka till att den könsuppdelade arbetsmarknaden som finns i Sverige idag består (SOU 2004:55). Studiens resultat visar att en lång lista på krav och kvalifikationer kan medföra att kvinnor avskräcks från att söka tjänsten. Studiens författare anser att det är ett aktivt tillvägagångssätt för att få en jämnare könsbalans på de ledande positionerna.

Citatet *"varje ord i en annons kan man väga på guldväg"* påvisar att annonsformuleringen är oerhört viktig för att attrahera en viss grupp av människor. Enligt Statens offentliga utredning (2004:55) kan diskriminering ske i annonser och att hur man väljer att uttrycka sig i annonsen kan leda till att vissa grupper exkluderas. Innan intervjuerna diskuterade föreliggande studies författare om organisationer använde sig av annonserna för att rikta sig bort från vissa grupper i samhället. Emellertid har de deltagande organisationerna uttryckt sig i termer av att inkludera och möjliggöra för att skapa en mångfald inom organisationen. Utifrån ett institutionellt perspektiv går det att argumentera att organisationer arbetar eller uttalar sig på grund av omgivningens krav än att driva jämställdhetsfrågan aktivt. Studiens författare reflekterar över om organisationerna eventuellt inte uttrycker sig annorlunda publikt för att inte skada sin image. Det går även att reflektera över om organisationer som tar hjälp av andra organisationer i syfte att utveckla annonsformuleringen för att minska diskriminering, har uppkommit på grund av ett rationellt beslutsfattande. Att organisationer arbetar aktivt med strategiskt uttänkta planer för att nå sina mål, som exempelvis Nordea med sitt "50/50-projekt", kan också ha uppkommit på grund av ett rationellt beslutsfattande.

Rekryteringskanaler - internt kontra externt

Som tidigare nämnt använder sig samtliga deltagande organisationer av intern rekrytering. Länsförsäkringar Skaraborg samt Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän är de organisationer som alltid går ut externt samtidigt som internt. Enligt Wirth (2001) använder sig organisationer av extern rekrytering för att tillsätta en chefsposition, där män rekryterar andra män. Det finns skillnader mellan Wirths studie från 2001 och föreliggande studie. Exempelvis rekryterade Handelsbanken 2017 97% av alla chefer internt, där 48% av alla chefer inom Handelsbanken i Sverige är kvinnor. Det påvisar att den interna rekryteringen som sker kan vara en anledning till att det har lett till en nästintill jämställd siffra beträffande chefspositioner. Nordea som alltid lägger ut en intern annons innan de går ut externt, har 40% kvinnliga chefer i Sverige. Studiens författare reflekterar över om de interna rekryteringarna kan ha bidragit till en mer jämställd statistik på chefspositioner, vilket då skulle kunna resultera i att Wirth studie från 2001 fortfarande är applicerbar på banksektorn i Sverige eftersom den indikerar på motsatsen. Dock visade inte studiens resultat någon information gällande om den externa rekryteringen leder till att män rekryterar män som Wirth hävdar. Utifrån det empiriska resultat går det att utläsa att Länsförsäkringar Skaraborg samt Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän har en procentuellt lägre siffra gällande kvinnor på chefspositioner, där båda organisationerna idag ligger på 39% kvinnliga chefer. Studiens författare ställer sig frågande till om den lägre siffran kan bero på att båda organisationerna går ut både externt och internt samtidigt vid tillsättning av en ledig chefsposition. Vilket leder till att Wirths studie från 2001 kan vara applicerbar på grund av att författaren hävdar att extern rekrytering leder till att män anställs, dock finns det inget som tyder på att det skulle vara för att män rekryterar män.

Holgersson (2003) hävdar att organisationer som använder sig av öppna rekryteringskanaler, såsom annonsering, har en större andel kvinnor på ledande befattningar i organisationen. Det empiriska resultatet kan anses stödja ovanstående då samtliga respondenter uttrycker att de har kommit långt med jämställdhetsproblematiken på chefspositioner inom deras organisationer. Föreliggande studies författare diskuterar dock att det då bör finnas fler kvinnor på ledande befattningar, då annonsering är ett vanligt tillvägagångssätt för organisationer att rekrytera. Samtidigt belyser Stone (2011) att internetets utveckling har möjliggjort för annonsers tillgänglighet att nå ut till ett större antal människor. Det leder till en reflektion över att internetets utveckling bör ha bidragit till en jämnare könsfördelning på ledande befattningar. Däremot åskådliggör Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) att det fortfarande råder obalans mellan könen på ledande befattningar. WES och Kairos Futures (2014) undersökning

påvisar att kvinnor gynnas av alternativa rekryteringskanaler, såsom nätverk och rekommendationer. Nästan en tredjedel av kvinnorna i undersökningen har fått arbete genom rekommendationer eller kontakter. Det empiriska resultatet visar att organisationerna utför intern rekrytering, vilket medför att kvinnorna inom organisationen redan har kontakter. Därmed kan det enligt föreliggande studies författare innebära att intern rekrytering gynnar kvinnor som redan har en anställning inom organisationen. Samtidigt kan det medföra svårigheter för kvinnor att komma in i organisationen. De deltagande organisationerna har fler kvinnor totalt inom organisationerna, vilket leder till en snedfördelning åt andra hållet. Organisationerna kan istället behöva få in fler män i organisationen, emellertid inte på ledande befattningar. Utifrån empirins resultat har headhunting förekommit, men att det är ytterst ovanligt. WES och Kairos Futures (2014) rapport hävdar däremot att det vanligaste tillvägagångssättet för kvinnor att bli rekryterade till chefspositioner är genom headhunting. Det går att konkludera att headhunting inte är det tillvägagångssättet som leder till att kvinnor får sina chefspositioner, åtminstone inte inom de deltagande organisationerna.

Arthur (2001) belyser att organisationer som förlitar sig på samma rekryteringskanal vid varje rekryteringsförfarande har en ogynnsam inverkan på grupper som inte har samma tillgång till kanalen som andra grupper har. Arthur (2001) menar att det kan leda till att organisationer motarbetar jämställda anställningsmöjligheter. Det empiriska resultatet visar på att de deltagande organisationerna använder sig av samma rekryteringskanaler vid varje rekryteringsförfarande. Interna rekryteringskanaler används alltid vid rekrytering till ledande befattningar, förutom när kompetensen inte finns inom organisationen eller när organisationerna vill konkurrensätta de interna kandidaterna. Utifrån ovanstående resultat kan det tolkas som att kvinnor inom organisationen gynnas av intern rekrytering, dock gynnar det inte kvinnor som står utanför organisationen. Studiens författare argumenterar att val av rekryteringskanal för Länsförsäkringar Skaraborg beror på extern påverkan då empirin visar på att deras val av rekryteringskanal helt och hållet beror på behov och var organisationen tror att det finns potentiella sökanden. Den externa påverkan går att finna i Eriksson-Zetterquists (2009) beskrivning om det institutionella perspektivet. Däremot fastställer studiens författare att Nordea och Handelsbanken har ett mer rationellt perspektiv angående val av rekryteringskanal. Då Nordea uttrycker att val av rekryteringskanal beror på att de vill vara en sustainable employer, samt att Handelsbanken uttrycker att de alltid utför intern rekrytering. Vilket de menar skapar arbets- och utvecklingsmöjligheter för anställda inom Handelsbanken. Det rationella perspektivet innebär att organisationen väljer mellan resurser efter en noggrant

uttänkt plan (Eriksson-Zetterquist, 2009). Studiens författare anser att ett mer rationellt tillvägagångssätt i rekryteringsförfaranden kan leda till att diskriminering minskas med hänsyn till att organisationer har baserat sina val på genomtänkta beslut som är tänkta att leda till att organisationen når sitt mål. Ett exempel skulle kunna vara Nordeas arbete med att försöka få en jämn könsbalans på ledande befattningar, där de har tagit fram en policy för hur organisationen skall gå tillväga för att nå de uppsatta målen. Målen tas upp i studiens första kapitel.

5.2 Organisationernas arbete för att rekrytera kvinnor till ledande befattningar

Oakley (2000) belyser att organisationer försöker att befordra kvinnor till ledande positioner samt erbjuder teorier om varför det existerar en brist på kvinnor på dessa positioner. Oakley (2000) menar att det finns barriärer som existerar på grund av företagspraxis. Empirin visar på att inga av de deltagande organisationerna har en företagspraxis som motverkar att kvinnor kan avancera uppåt till en ledande befattning eller i sidled, till exempelvis specialisttjänster. Av empirin går det att utläsa att organisationerna, främst Nordea och Handelsbanken, aktivt arbetar med olika tillvägagångssätt för att främja en jämn könsfördelning. De arbetar även med att belysa samt utbilda medarbetare om jämställdhet. Empirin påvisar att utbildningar skapar en högre medvetenhet samt att ”50/50-projektet” har skapat en öppen dialog inom organisationen. Det har bidragit till en medvetenhet om jämställdhet samt att medarbetare har börjat ifrågasätta olika val. Föreliggande studies författare anser att glastaket, där organisatoriska diskriminerande processer blir utforskade (Morrison, White & Van Velsor, 1992), eventuellt inte är applicerbart på de deltagande organisationerna gällande chefspositioner. Då det framkommer att kvinnor uppmuntras inom organisationerna samt att organisationerna uttrycker att de aktivt arbetar med att belysa frågan kring jämställdhet. Handelsbanken uttrycker att de tror att en anledning till att kvinnor uppmuntras till chefspositioner är för att de enbart utför interna rekryteringar. Vidare uttrycks det att den individuella handlingsplanen som Handelsbanken arbetar med leder till att både kvinnor och män kan arbeta mot tydliga mål, samt planera och se vilka utbildningsinsatser som krävs för att vara en kandidat till en ledande befattning. Studiens författare anser att en individuell handlingsplan skapar samma förutsättningar för samtliga medarbetare att gå den väg som de själva är villiga att ta. Dock anser författarna att chefer kan behöva gå in och stötta samt coacha medarbetarna för att de skall utvecklas.

I Statens offentliga utredning (2014:80) tillfrågades män på ledande positioner hur de ser på rekrytering av kvinnor till chefspositioner. Där framkom det att det behövs att det ställs tydligare krav på rekryterare och chefer att ta fram kvalificerade kandidater av båda könen. En del av empirin visar på att under rekryteringsprocessen är HR-konsulter med hela vägen och utmanar samt ifrågasätter valet av kandidater som den rekryterande chefen väljer ut till en första intervju. Det skulle kunna likställas med det rationella perspektivet då Nordea har uttalat att en av ambitionerna för att skapa könsbalans inom organisationen var att stötta ledare och se till att förändringarna sker i praktiken. Eriksson-Zetterquist (2009) hävdar att organisationer ses som rationella verktyg för att uppnå det organisatoriska målet. I Nordeas fall är målet att uppnå en jämn könsbalans, där HR-funktionen är ett av verktygen för att nå det målet. Empirin beskriver att vid ett rekryteringsförfarande finns det policys som skall främja en jämn könsfördelning. Det framkommer under intervjuerna att könskvotering inte är något som de deltagande organisationerna arbetar med. Dock vill exempelvis Nordea alltid ha med det underrepresenterade könet vid val av slutkandidater, för att öka sannolikheten att fler kvinnor får chansen att tillsättas på en ledande befattning. Studiens författare ställer sig frågande till om det är så att organisationer behöver ha en HR-avdelning som hela tiden utmanar och får rekryterare att vara uppmärksamma på vilket kön kandidaten har. Holgersson (2003) anser det inte räcker att ändra rekryteringspraxis i mansdominerade organisationer för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Holgersson (2003) hävdar att det behövs externa påtryckningar för att skapa lika möjligheter för kvinnor som för män att bli rekryterade till ledande befattningar. Därmed kan föreliggande studies författare se ett samband mellan Holgerssons studie från 2003 och Nordeas tillvägagångssätt gällande att HR-organisationen går in och utmanar samt ifrågasätter de rekryterande chefernas val av slutkandidater.

Länsförsäkringar Skaraborg samt Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän trycker på att det är kvalifikationerna som går först vid en anställning. I Statens offentliga utredning (2014:80) står det att det inte går att se ett samband mellan den låga kvinnorepresentationen och att kvinnor har bristande kvalifikationer. Utredningen hävdar då att det är för att kvalifikationerna inte uppmärksammas vid rekryteringsprocessen. Samtliga organisationer förklarar att de utgår från en befattningsbeskrivning vid en rekrytering. Eftersom organisationerna alltid rekryterar internt vet de redan vilka kvalifikationer som medarbetarna inom organisationen besitter. Det anser föreliggande studies författare är en aktiv åtgärd för att skapa en jämn könsfördelning, på grund av att organisationerna utgår ifrån kvalifikationerna och inte könet i en rekryteringsprocess till ledande befattningar. Det faktum att organisationerna rekryterar internt

medför att brandväggen inte existerar inom organisationerna, där att alla medarbetare ges samma möjligheter och tillgångar till de interna systemen. Därmed kan medarbetare göra valet att själva söka en ledande befattning, där alla har samma möjlighet till det oavsett kön. Från informationen som respondenterna har givit har studiens författare tolkat det som att alla medarbetare har tillgång till det interna systemet. Handelsbanken beskriver att alla medarbetare runt om i världen har chansen att söka tjänsterna oavsett om de arbetar i andra länder. Redan 1995 utförde Mattis en studie som visade på att kombinationen av attityder och strukturella barriärer begränsar kvinnors möjlighet till en ingångsposition till chefspositioner eller högre befattningar. Mattis studie (1995) påvisar att om en kvinna väljs till en ingångsposition och sedan misslyckas kommer det att förstärka de negativa stereotypiska åsikterna om kvinnor. Föreliggande studies författare är medvetna om att Mattis studie är 23 år gammal och att den kanske inte betraktas som aktuell idag. Dock anser författarna att det är intressant att jämföra hur det historiskt sett har sett ut samt utvecklingen genom åren. Det kan jämföras med Nordeas syn av graduates och att samtliga deltagande organisationer rekryterar internt, vilket innebär att de måste ha en stabil grund för att kunna rekrytera internt. Att det dessutom inte från början kan vara en snedfördelning på könen i de olika yrkena i strävan efter att uppnå en jämn könsfördelning. Vilket samtliga respondenter har uttryckt att de strävar efter.

5.3 Diskriminering mot kvinnor

Gratton, Kelan och Walker (2007) uppmärksammar i sin studie att andelen kvinnor stagnerar desto mer ledande rollerna blir, vilket även empirin påvisar. Utifrån intervju svaren kan det utläsas att de deltagande organisationerna anser att de har kommit långt i jämställdhetsfrågan beträffande chefspositioner, men att organisationerna fortfarande har mycket arbete kvar att göra för att öka andelen kvinnor högre upp i hierarkin. Det empiriska resultatet påpekar att anledningen till obalansen på de ledande befattningarna beror på historien och gamla traditioner där män oftast är chefer. Ovanstående kan ses som en återspeglning av *glastaket*. Baxter och Wright (2000) beskriver glastaket som att kvinnor kan komma igenom dörren till chefspositioner, men vid ett visst tillfälle möts de av osynliga barriärer som stoppar dem att fortsätta uppåt i hierarkin. Empirin indikerar att kvinnorna tar sig igenom till chefspositioner men att det i många fall stannar där, då kvinnor fortfarande inte representeras i den utsträckning som män gör på positionerna högre upp. En ytterligare studie som har diskuterat metaforen redan 1992 är Morrison et al. som belyser att kvinnor har börjat att krossa glastaket, men när kvinnorna har gjort det möts de av ännu en barriär i form av en vägg. Studien må ha många år

på nacken men utifrån ovanstående diskussion är den fortfarande applicerbar på situationen i näringslivet idag. Samtidigt kan det belysas att Nordeas Sverigechef är en kvinna, som dessutom är delaktig i projekt i syfte att få in fler kvinnor på ledande befattningar och därmed bidra till en jämnare könsbalans. Därmed har Nordeas Sverigechef både krossat glaset och arbetar för att öppna upp dörrarna för andra kvinnor att kunna avancera uppåt. Det visar på att aktiva åtgärder inte endast bör riktas mot de lägre chefspositionerna, utan organisationer bör arbeta med att få in kvinnor till de högre ledande befattningarna. Att få in kvinnor till de högre ledande befattningarna kan bidra till att fler kvinnor söker sig till organisationen då de ser att det finns karriärmöjligheter inom organisationen på grund av att andra kvinnor redan har "brutit mark".

Hultin (2003) hävdar att män som arbetar i typiska "kvinnliga" arbeten har en bättre chans till intern befordran än lika kvalificerade kvinnor inom samma yrken. Hultin (2003) menar att det är kompatibelt med idén om den så kallade *glashissen* som tar underrepresenterade män rakt upp i interna karriärer i en fart som deras kvinnliga kollegor inte kan utnyttja, på grund av att män är en minoritetsgrupp i de yrkena. Emellertid uppmärksammar Kanter (1977) ett negativt bemötande mot underrepresenterade kvinnor i mansdominerade yrken. Det är intressant ur den aspekten att Acker (2006) uttrycker att bankväsendet i termer av antal anställda, är ett kvinnligt område, men i termer av makt och kontroll, är det i männens händer. Ackers (2006) påstående styrkes av empirin som uttrycker att det finns flertalet kvinnor i de deltagande organisationerna, men att kvinnor fortfarande är underrepresenterade på ledande positioner. Det leder argumentationen tillbaka till att både glastaket och glashissen är applicerbart inom banksektorn idag hos de deltagande organisationerna. Det indikerar att underrepresenterade män avancerar uppåt till ledande befattningar utan varken synliga eller osynliga barriärer som hindrar dem, medan kvinnor fortfarande handskas med en organisationskultur som historiskt och i modern tid verkar missgynnande gentemot kvinnor.

Utifrån empirin framkommer det att ledningar och styrelser historiskt har dominerats av män, och där det utifrån ovanstående diskussion fortfarande ser ut så. Studiens författare reflekterar över att manliga dominerande organisationer förstärker fortsättningen av det, att de tjänster som skall tillsättas kan därmed påverka könsfördelningen. Om organisationerna oftast tillsätter män högre upp på ledande befattningar, där männen är de som organisationerna är angelägna om att bibehålla inom organisationen, bidrar det möjligtvis till en återgivande cirkel av manlig dominans. Där den manliga dominansen medvetet eller omedvetet återskapas som standard.

Det kan stärkas av de empiriska beskrivningarna om hur det ser ut i ledningsgrupperna inom deras organisationer idag, där de flesta ledningsgrupper fortfarande domineras av män. Om dominerande toppositioner inom dessa organisationer domineras av män påverkar det förmodligen könsfördelningen i deras organisationer. Det stöds vidare av Knocke et al. (2003) som menar att män brukar söka och anställa andra män som sig själva, baserat på erkännandet av sig själv i den andra personen. Holgersson (2013) förklarar homosocialitet som ett koncept som använts för att förklara en preferens av relationer med samma kön. Empirin påpekar att det fortfarande finns en problematik i att män rekryterar män, framförallt på företagssidan och högre upp i hierarkin. En anledning till det kan bero på att kvinnor har en större medvetenhet om att jämställdhet och balans mellan könen är eftertraktat eftersom män inte har behövt kämpa för jämställdhet såsom kvinnor har kämpat. Därmed kan det anses att det inte är lika självklart för män att strida för jämställdhet.

Ryan och Haslam (2007) hävdar att kvinnor tenderar att mottaga en större granskning och kritik än män och att de blir utvärderade mindre gynnsamt, trots att deras ledarskapsroller inte skiljer sig från män. Vidare påstår författarna att manliga chefer förblir icke övertygade om kvinnliga chefers effektivitet. Ryan och Haslam (2007) lyfter fram en reflektion om det kan bero på flertal barriärer som kvinnor bemöter när kvinnor har krossat glastaket. Statens offentliga utredning (SOU 2014:80) uppmärksammar att den låga kvinnorepresentationen på ledande befattningar anses inte gå att förklara med att kvinnor har bristande kvalifikationer, utan problemet anses vara att det inte är kvalifikationerna som uppmärksammas. Empirin indikerar inte att det skulle finnas några skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare och deras respektive kompetenser. Däremot uttrycker empirin att anledningen till varför det finns färre kvinnliga ledare i organisationer kan vara förknippat med att kvinnliga sökande generellt har en tendens att underskatta deras kompetens och kvalifikationer i jämförelse med män. Enligt det empiriska resultatet anses kvinnor ha högre krav på sig själva än vad män har, vilket bidrar till att kvinnor begränsar sig själva från att ta chansen att ta nästa kliv i karriären trots att de är kompetenta och har en examen.

5.4 Diskussion

Studiens författare vill belysa att intern rekrytering möjligtvis gynnar kvinnor inom organisationen men inte kvinnor eller grupper som står utanför arbetsmarknaden att ta sig in i organisationen. Vilket skulle kunna leda till att organisationer dessutom kan gå miste om

kvinnliga chefer, om det finns för mycket fokus på intern talang. Eftersom samma pool av talang och perspektiv rör sig runt i organisationen.

Studiens författare bedömer att Ackers studie från 2006 fortfarande är applicerbar på de deltagande organisationerna med hänsyn till att Acker (2006) menar att bankväsendet i termer av anställda är ett kvinnligt område. Där det utifrån det empiriska resultatet har framkommit att de deltagande organisationerna har en övervägande del kvinnor i organisationen. Frågan blir således varför det inte är jämställt på de ledande befattningarna trots att det finns fler kvinnor inom organisationen totalt sett. Organisationerna anser sig jämställda på chefspositioner, vilket studiens författare anser kan vara en risk i att organisationernas arbete med att minska diskriminering avstannar.

En reflektion som studiens författare har är att politiskt korrekta svar kan ha givits av de deltagande organisationerna. En av anledningarna till det kan vara med hänsyn till att det är olagligt att behandla män och kvinnor olika (Diskrimineringslagen, SFS, 2008:567), eller i syfte att upprätthålla organisationens image utåt. Organisationer kan hävda att de är jämställda för att framställa eller upprätthålla en viss typ av image. Studiens författare belyser emellertid ett annat mer aktivt svar på institutionellt tryck där organisationerna eventuellt försöker "måla fasaden i ljusa färger" för att verka jämställda. Det kan vidare påverka rekryteringsprocessen och organisationers övervägande gällande vilket kön som de söker sig till vid rekrytering, i syfte att upprätthålla den önskade bilden utåt. Det kan leda till att organisationer använder sig av könskvotering eller positiv särbehandling. Följaktligen kan det leda till ojämlika möjligheter mellan könen avseende en rekryteringsprocess. Studien kan vidare ifrågasätta anledningen till att organisationerna strävar efter jämn fördelning av könen. Om bilden utåt är den enda faktorn som driver rekryteringsbesluten, finns det risk för att när organisationerna har uppnått den önskade fördelningen av könen på arbetsplatsen då anser de sig vara jämställda. Det finns flera möjliga problem med det. Det ena är att om de enbart överväger antalet anställda förknippat med ett visst kön finns det risk för att könsstrukturer inom kulturen på arbetsplatserna förbises. Även om det finns en jämn fördelning mellan könen innebär det nödvändigtvis inte att könen anses lika, med lika möjligheter. Ett annat möjligt problem är att organisationerna möjligtvis slutar arbeta mot könsstrukturer och stagnerar i deras framsteg när de anser att de har uppnått en jämställd könsfördelning.

Ingen av respondenterna i studien har uppfattningen att deras individuella rekryteringsprocess eller personliga inställning till hur kandidater utvärderas är diskriminerande. Var och en av respondenterna tror att deras egen process är jämställd, men påpekar att det är subjektivt och kan variera beroende på den rekryterande chefen. En uppfattning av respondenterna till en av anledningarna till att det finns färre kvinnliga chefer än manliga chefer i organisationerna är inte själva rekryteringsprocessen, utan den begränsade poolen av sökande. Det verkar som om de erkänner problemet men kan inte se om, och hur, deras egna beteende kan skapa vidare segregering mellan könen. Respondenterna uppgav att kön är ett viktigt kriterium att begrunda vid rekrytering till ledande befattningar, samtidigt som de uppgav att de själva inte behandlar människor olika på grund av kön. Det kan tyda på en blindhet bland respondenterna som bidrar till att upprätthålla normerna och strukturerna inom organisationerna. Om en människa inte själv erkänner sitt egna beteende och aktivt strävar efter att förändra det, blir resultatet detsamma.

I enlighet med tidigare forskning (Lindelöw Danielsson, 2003) betonar respondenterna vikten av en kravprofil för att få rätt kandidater. Kravprofilerna utvecklas i enlighet med den lediga tjänsten vid rekrytering. Eftersom det empiriska resultatet motsvarar den framtagna forskningen, bedömer föreliggande studies författare att rekrytering som är baserat på vissa kriterium eller kravprofiler kan uppfattas som ett strukturerat och tydligt tillvägagångssätt för att säkerställa att rätt kandidater hittas. Dock betonar Knocke et al. (2003) att specificerade profiler skulle kunna generera låsningseffekter i ett visst sätt att tänka, stagnering och brist på innovation inom rekryteringsförfaranden. Det är en intressant aspekt eftersom respondenterna uttrycker sina tillämpningar av kravprofiler i sina rekryteringsprocesser. Studiens författare tror att det kan finnas både fördelar och nackdelar med att använda kravprofiler. Fördelarna med angivna kravprofiler är att kandidaterna värderas utifrån samma kriterium och det kan därigenom leda till en jämn utvärdering av könen. Det kan stärka objektiviteten och minska möjligheten att välja ett kön över ett annat. Risker med profilerna är däremot att annonsen kan vara för beskriven med egenskaper som omedvetet är könsbundna. Vid utformning av profilen anser därmed föreliggande studies författare att kön kan vara förutbestämt utan att eventuellt behöva vara medvetet, även om rekryterare själva kan tro att chanserna uppfattas som lika mellan könen när de annonserar de lediga tjänsterna. Frågan om hur specificerad en kravprofil bör vara uppstår. Vid utformning av en viss kravprofil blir sökandet efter kandidater mer uppenbart. Föreliggande studies författare kan förstå att vissa kvalifikationer som utbildning är av betydelse för att sökanden skall kunna hantera arbetsuppgifterna på ett kvalificerat sätt.

Vidare kan en alldeles för specificerad kravprofil leda till att organisationer medvetet exkluderar vissa grupper i samhället, genom en för detaljerad kravlista.

Flera av respondenterna anser att kön används som ett kriterium för att uppnå en balanserad könsfördelning i organisationen när det rekryteras, och att det görs medvetet. Om några av kriterierna i en utvecklad profil avser uppnåendet av jämställdhet mellan könen, gallrar rekryteraren sina val baserat på kön för att uppfylla dessa kriterier. Därav kanske rekryterarna inte förstår att det är något som de faktiskt gör när de sorterar bland sökanden. Flera av respondenterna uttryckte att de alltid försöker att välja både en kvinnlig och en manlig kandidat till det sista steget i rekryteringsprocessen för att uppnå jämställdhet. Det kan ses utifrån två perspektiv. Det kan ses som ett bra tillvägagångsätt eftersom båda könen tas i beaktande, men vad händer i en situation där det är två män eller två kvinnor som är toppkandidater? Vem ska bli bortvald och varför? Kravet kan ses som nödvändigt för att uppnå en jämn könsfördelning i en organisation men det kan även skapa problem med gallring baserat på kön i situationer där de bästa kandidaterna har samma kön. Söker rekryteraren verkligen den bästa kandidaten när hen vet att hen måste tillfredsställa kriteriet att ha en kvinna och en man i slutfasen? Emellertid befinner sig ofta kvinnor i minoritetssituationer avseende en ledande befattning (Kanter, 1977), och kravet kan därmed gynna kvinnor och därigenom hjälpa dem att nå dessa positioner. Att använda kön som sorteringskriterium är även signifikant med hänsyn till tidigare forskning (Carlsson, 2011; Eriksson et al., 2012), samt de empiriska resultaten där respondenterna uttrycker att de lägger vikt vid att framhäva kvinnor och jämställdhet. Vidare uttrycker en del av respondenterna att snedfördelning kan ske åt båda hållen och att vikt kan läggas vid att även rekrytera män om det anses vara brist på män inom en kategori eller tjänst, för att förbättra könsfördelningen i organisationen. Avsikten att förbättra könsfördelningen och jämna ut skillnaderna mellan könen anses vara positiv, men problematiken med rekrytering baserat på kön finns fortfarande. Således kan diskriminering av ett kön uppstå där könet hos den sökande beror på fördelningen mellan befintliga anställda i organisationen. När åtskillnader inträffar kan det diskuteras om det rör sig om positiv särbehandling eller kvotering.

En respondent uppgav även att vid utformning av en kravprofil kan hen addera kriterier som hen uppfattar saknas för den lediga tjänsten. Det här kan ses som en intressant kommentar eftersom subjektivitet uppstår. Om rekryteraren utvecklar kravprofilen baserat på vad hen uppfattar som viktigt kan det påverka sökprocessen i en viss riktning baserat på rekryterarens tidigare erfarenhet av lämpliga komponenter för sökande. Det är viktigt att betona eftersom

varje rekryteringsförfarande med tillhörande kravprofiler är olika och det som är önskvärt i en situation kanske inte är önskvärt i en annan. Emellertid bör man inte bortse från rekryterarens erfarenhet och synpunkter helt eftersom hen har värdefull kunskap beträffande vad som är nödvändigt för en viss ledande befattning. Kompetens är ett annat återkommande kriterium vid tal om vad som nödvändigtvis sätts som krav på sökande, där kompetens sägs användas som en av tyngdpunkterna i urvalsbesluten. För att minska sin vaga innebörd och tolkning bör den rekryterande chefen således definiera vad kompetens innebär i deras organisatoriska sammanhang för en ledig tjänst. Där kompetens benämns som ett kriterium genom en blandning av maskulina och feminina attribut eller genom att använda neutrala egenskaper vid beskrivning av begreppet. Därigenom säkerställer rekryteraren även att kompetensen inte fastläggs av stereotypa könsuppfattningar.

De deltagande organisationerna som har en företagspraxis för sin rekryteringsprocess, har en mer jämställd arbetsplats. Det går att diskutera om företagspraxisen har uppkommit på grund av att det har skett externa påtryckningar innan företagspraxisen har utarbetats. Studiens författare anser att beslutsfattandet beträffande rekryteringsprocessen behöver bli mer rationellt för att organisationer skall minska diskriminerande rekrytering. Rekryteringsprocessen bör därmed bli ett aktivt verktyg som HR-funktionen använder för att uppnå en jämn könsbalans på ledande befattningar och i organisationen överlag. Organisationer som har en genomtänkt rekryteringsprocess kan inspirera andra organisationer att imitera deras lösning. Dock behöver frågan arbetas med aktivt för att kunna appliceras på sin egna organisation, med hänsyn till dess organisationskultur och struktur.

6. Slutsats

Kapitlet avser att presentera studiens resultat vilket besvarar studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet börjar med att ta upp studiens slutsatser, bidrag och förslag på framtida forskning utifrån studiens resultat. Avslutningsvis redogör kapitlet kritik som kan föras mot studiens genomförande.

6.1 Studiens slutsatser

Studiens syfte har varit att undersöka hur organisationers rekryteringsprocess ser ut i strävan efter en jämnare könsbalans på ledande befattningar inom banksektorn, med ett särskilt fokus på rekryteringsprocessens förberedelsefas och rekryteringskanaler. Studien har syftat till att diskutera åtgärder för att minska diskriminering. Ovanstående har efterforskat genom följande forskningsfrågor:

- *Hur ser HR-funktionens arbete ut i rekryteringsprocessens förberedelsefas avseende rekrytering till ledande befattningar?*
- *Vilka rekryteringskanaler används vid rekrytering av kvinnor till ledande befattningar?*

Studien konkluderar att vid rekrytering till chefspositioner används intern rekrytering inom banksektorn. En slutsats av studien är att användning av intern rekrytering har bidragit till ett närmare steg mot jämställdhet på ledande befattningar, då kvinnor därmed rekryteras i större utsträckning genom avancering inom organisationerna. Studiens författare anser att ett rationellt beslutsfattande angående rekryteringsprocessen leder till att organisationer minskar diskriminering inom organisationen. Studien kan konkludera att rekryteringskanaler inte får en lika stor betydelse vid intern rekrytering, då grupperna som organisationer riktar sig mot redan finns inom organisationen. Rekryteringskanalerna får därmed inte en lika central roll i frågan om vilka kanaler som bör användas för att nå vissa grupper eller vilka kanaler som exkluderar vissa grupper. Samtidigt konkluderar studien att för att få in fler kvinnor på de högre befattningarna, såsom styrelser och ledningar, bör ett aktivt och rationellt beslutsfattande ske angående rekryteringsprocessens roll i att ge fler kvinnor en plats vid bordet.

Studiens resultat visar på att kön har en effekt på resultatet av ett rekryteringsförfarande, antingen medvetet eller omedvetet. Organisationerna påverkas av samhällstryck, stereotyper och det faktum att jämställdhet är på agendan. Både inre och yttre tryck påverkar hur

organisationer arbetar med jämställdhet i rekrytering. Studiens resultat påvisar att HR-funktionens roll är central i att minska diskriminering mot kvinnor vid rekryteringsförfaranden. Då de utmanar de rekryterande cheferna att ta i beaktande att båda könen skall inkluderas som kandidater i sluturvalet. HR-funktionen måste således antingen kräva att kvinnor finns som slutkandidater eller att rekryterare aktivt måste söka kvinnor för att uppnå jämställda rekryteringsprocesser. De HR-praktiker som intervjuades i Mattis studie från 1995 ansåg att det fanns risker med att anställa en kvinna till en ingångsposition på väg till en framtida chefsposition, då tron var att kvinnor ej klarar av arbetet som krävs på en ledande befattning. Föreliggande studies författare ansåg att det var relevant att belysa Mattis studie trots att den genomfördes för 23 år sedan då den kunde användas för att påvisa att organisationers arbete och föreställningar kring jämställdhet och kvinnor på ledande befattningar har förändrats de senaste 20 åren. Studiens resultat påvisar att HR-funktionens roll idag är mer rationell och verkar för att främja jämställdhetsarbetet.

6.2 Studiens bidrag

Studien har bidragit med en inblick i vilka rekryteringskanaler som används vid rekrytering av chefer. Att intern rekrytering kan leda till en jämnare könsbalans avseende chefspositioner, om det finns en övervägande del kvinnor inom organisationen. Studien har bidragit med reflektioner kring åtgärder som kan minska diskriminering mot kvinnor vid rekryteringsprocesser. En åtgärd är att organisationers HR-funktion aktivt är med i rekryteringsprocessen och vägleder cheferna mot ett mer jämställt rekryteringsförfarande, där slutkandidaterna ifrågasätts beträffande kön.

6.3 Förslag på framtida forskning

Ett intressant område där vår slutsats kan användas som byggsten för framtida forskning anser studiens författare skulle kunna vara att vidare undersöka hur organisationer inom banksektorn rekryterar till styrelser och ledningar. För att utforska hur de arbetar med jämställdhet på högre befattningar, då empirin har visat att det är på de högre befattningarna som det inte är jämställt.

Vidare anser studiens författare att studien kan vara intressant att undersöka inom en bransch där det finns dominerande män totalt sett i organisationen, inom exempelvis industrin, för att utforska hur deras jämställdhetsarbete ser ut. Det skulle vara intressant med hänsyn till att

kvinnor är underrepresenterade totalt sett i branschen och att arbetet med jämställdhetsfrågan därmed kan vara essentiell att arbeta med på samtliga positioner inom organisationerna.

6.4 Kritik till studien

Studiens författare anser att kritik kan riktas mot studien avseende aspekten att den endast grundas på uppfattningar och erfarenheter från ett fåtal individer inom banksektorn. Vidare kritik kan vara att det empiriska resultatet från Handelsbanken, Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän samt Länsförsäkringar Skaraborg endast har bidragit med en individs erfarenheter på respektive organisation beträffande chefsrekrytering. Med det sagt anser studiens författare sig nöjda med de empiriska resultaten som har framkommit under intervjuerna. Med hänsyn till deltagarnas kunskap och erfarenheter inom forskningsområdet, samt deltagarnas centrala roller i rekryteringsprocessen vid rekrytering till chefspositioner. Emellertid hade ett alternativ eventuellt kunnat vara att även intervjua rekryterande chefer inom respektive Länsförsäkringsbolag, utöver HR-cheferna. Ytterligare kritik mot studien kan anses vara att samtliga respondenter arbetar inom Västra Götalandsregionen, vilket har medfört att det empiriska resultatet endast har synvinklar från en del av Sverige.

Referenser

- Acker, J. (2006). The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 22 (3), 195-209, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.004>
- Arthur, D. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook [Elektronisk resurs]*. Amacom.
- Askehave, I. & Zethsen, K. K. (2014). Gendered Constructions of Leadership in Danish Job Advertisements. *Gender, Work and Organization*. 21 (6), 531-545, doi: 10.1111/gwao.12053
- Baxter, J. & Wright Olin, E. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden and Australia. *Gender & Society*, 14 (2), 275-294, doi: <http://dx.doi.org/10.1177/089124300014002004>
- Behrenz, L. (2001). Who Gets the Job and Why? An Explorative Study of Employers Recruitment Behaviour. *Journal of Applied Economics*. 4 (2), 255-278.
- Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'— Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*. 17 (5), 612-634, doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x
- Boschini, A. D. (2004). *Balans på toppen – Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bradley, M. L. (2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. *Personnel Review*, 35 (1), 66-77, doi: <https://doi.org/10.1108/00483480610636795>
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.

Carlsson, M. (2011). Does hiring discrimination cause gender segregation in the Swedish labour market?. *Feminist Economics*, 17 (3), 71-102. doi: 10.1080/13545701.2011.580700

Collings, D.G. & Wood, G. (2009). *Human resource management: a critical approach*. Routledge, New York.

DiMaggio, P. J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160, doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>

Diskrimineringsombudsmannen. (2018). *Diskriminering och missgynnande i arbetslivet*. Hämtad från <http://www.do.se/om-diskriminering/diskrimineringsforbud-inom-olika-omraden/diskriminering-missgynnande-arbetslivet/>

Diskrimineringsombudsmannen. (2016). *Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera - det här visar forskningen*. Hämtad från <http://www.do.se/globalassets/stodmaterial/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera2.pdf> ISBN 978-91-88175-08-3.

Eriksson, S., Johansson, P. & Langenskiöld, S. (2012). *What is the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process*. Uppsala: IFAU.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Finansförbundet. (2015). *Anna-priset 2014 går till Nordea Banking Sweden*. Hämtad 31 mars, 2018, från <https://www.finansforbundet.se/nyheter--press/nyheter/nyheter-2015/anna-priset-2014-gar-till-nordea-banking-sweden/>

Finansförbundet. (2015). *Vem vill Du ska vinna bank- och finansbranschens jämställdhetspris 2015?* Hämtad 31 mars, 2018, från <https://www.finansforbundet.se/nyheter--press/nyheter/nyheter-2015/nominera-till-annas-jamstalldhetspris-2015/>

Galfvensjö, A. (2006). *Rekrytering*. Jure Förlag AB, Stockholm.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Gratton, L., Kelan, E. & Walker, L. (2007). *Inspiring Women: Corporate Best Practice in Europe*. The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School.

[Hämtad: 2018-02-08]

http://www.academia.edu/1102126/Inspiring_Women_Corporate_Best_Practice_in_Europe

Hatch, M.J. (2000). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Svensk utg. Lund: Studentlitteratur.

Handelsbanken. (u.å.). *Om banken*. Hämtad 10 april, 2018, från

https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor_Relations&navob=54&base=/shb/INeT/ICentSv.nsf&sa=/shb/INeT/ICentSv.nsf/default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224

Holgersson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20 (4), 454-466, doi: 10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x

Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Diss. Stockholm: Handelshögsk., 2003. Stockholm.

Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30 (1), 30-62, doi: 10.1177/0730888402239326

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personalbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Studentlitteratur, Lund.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. (2. ed.) New York: Basic books.

Kairos Future & WES. (2014). *Stjärnkraft: en sammanfattning av en studie om kvinnliga ledare*. Hämtad från https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3279625/Publications/stjarnkraft_pdfversion.pdf?t=1518785802635&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=55620551&hsenc=p2ANqtz-9hj5GoI3_EXFsZOF-WkIft5HrPW67oijjLESdzmtAk07vJi0gkh5EUbC1GEmI2N6SCLv7xWAgxJO6ITUv751-Z009zJNP3fPowEbd3cBEnyC5qwuU&_hsmi=55620551

Knocke, W., Drejhammar, I-B., Gonäs, L. & Isaksson, K. (2003). *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. *Arbetsliv i omvandling* 2003:4. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsmetoden*. (3. uppl.). Studentlitteratur AB.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. *Women and the Workplace: The Implications of Occupational Segregation*. 1 (3), 15-31

Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän. (u.å.). *Om oss*. Hämtad 10 april, 2018, från <https://www.lansforsakringar.se/goteborg-och-bohuslan/om-oss/>

Länsförsäkringar Skaraborg. (u.å.). *Om oss*. Hämtad 10 april, 2018, från <https://www.lansforsakringar.se/skaraborg/om-oss/>

Mattis M, C. (1995). Corporate initiatives for advancing women. *Women in Management Review*, 10 (7), 5-14, doi: <https://doi.org/10.1108/09649429510095872>

Morrison, A.M., White, R, P., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?*. Updated ed., [2 ed.] Reading, Mass.: Addison-Wesley

Nationella sekretariatet för genusforskning. (u.å.). *Homosocialitet*. Hämtad 19 februari, 2018, från <https://www.genus.se/ord/homosocialitet/>

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Nordea. (2017). *Nordea Sustainability Report*. Hämtad 31 mars, 2018, från https://www.nordea.com/Images/37-247009/Nordea_Sustainability_Report_2017_printable.pdf

Nordea Bank AB. (2016). *Gender diversity in Nordea*. Hämtad 31 mars, 2018, från <https://www.nordea.com/Images/37-62150/Gender%20Diversity%20Brochure%202016.pdf>

Oakley, J, G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 321-334, doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006226129868>

Parry, E. & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 8 (3), 257-274, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>

Parry, E. & Wilson, H. (2009). Factors Influencing the Adoption of Online Recruitment. *Personnel Review*, 38 (6), 655-673, doi: 10.1108/00483480910992265

Russo, G., Hassink, WHJ. & Gorter, C. (2005). Filling Vacancies: An Empirical Analysis of The Cost and Benefit of Search in The Labour Market. *Applied Economics*, 37(14), 1597–1606, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00036840500217069>

Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P. & Gorter., C. (1995). Issues in Recruitment Strategies: An Economic Perspective. *International Journal of Career Management*, 7 (3), 3-13, doi:10.1108/09556219510086751

Ryan, M., & Haslam, A. (2006). What Lies Beyond the Glass Ceiling? The Glass Cliff and the Potential Precariousness of Womens Leadership Positions. *Human Resource Management International Digest*, 14 (3), 3-5, doi: 10.1108/09670730610663150

Ryan, K., & Haslam, A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32 (2), 549-572, doi: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>

Sabatier, M. (2010). Filling Vacancies: Identifying the Most Efficient Recruitment Channel. *Economics Bulletin*, 30 (4), 3355-3368.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5. ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall.

SFS 2008:567. Diskrimineringslagen.

SFS 2003:460. Lag om etikprovning av forskning som avser människor.

SOU 2004:55. *Ett utvidgat skydd mot könsdiskriminering*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/49bb94/contentassets/03624bfe7918401b9cf6631b9d6e3040/ett-utvidgat-skydd-mot-konsdiskriminering-del-1>

SOU 2007:50. *Mångfald är framtiden*. Hämtad från <http://www.regeringen.se/49bb98/contentassets/8ac0fcf4398b41dd9136ad17053f3ef8/mangfald-ar-framtiden-sou-200750>

SOU 2014:80. *Ökad medvetenhet men långsam förändring - om kvinnor och män på ledande positioner*. Hämtad från

<http://www.regeringen.se/49baec/contentassets/eaf9a3ecb2de4fc197be85e3b1af0e51/okad-medvetenhet-men-langsam-forandring---om-kvinnor-och-man-pa-ledande-positioner-i-svenskt-naringsliv-sou-201480>

Souza, F. S., & Zajas, J. J. (1995). Recruiting executives in business:: an organizational and conceptual perspective. *Executive Development*, 8 (3), 23-27, doi:

<https://doi.org/10.1108/09533239510086592>

Statistiska centralbyrån. (2010). Andelen kvinnor ökar långsamt i chefsyrken. [Hämtad: 2018-02-08]. https://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/Behallare-for-Press/Andelen-kvinnor-okar-langsamt-i-chefsyren-Korrigerad-2010-03-10/

Statistiska centralbyrån. (2017). *Ojämn könsfördelning bland chefer*. [Hämtad: 2018-02-08] <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2015/>

Stone, R.J. (2011). *Human resource management*. (7. ed.) Milton, Qld.: John Wiley & Sons Australia.

Svenskt näringsliv. (2010). *Att söka men inte finna - Svenskt näringslivs rekryteringsenkät, del 1*. Stockholm: Svenskt näringsliv. (Rapport 2010:1). Hämtad 2018-02-07 https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporters/att-soka-men-inte-finna-svenskt-naringslivs-rekryteringsenkät-201_530811.html/BINARY/Att%20s%C3%B6ka%20men%20inte%20finna%20-%20Svenskt%20N%C3%A4ringslivs%20rekryteringsenk%C3%A4t%202010,%20del%201

Svenskt näringsliv. (2010). *Så rekryterar företagen medarbetare - Svenskt näringslivs rekryteringsenkät 2010, del 2*. Stockholm: Svenskt näringsliv. (Rapport 2010:2). Hämtad 2018-02-07

https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporters/sa-rekryterar-foretagen-medarbetare_530852.html/BINARY/S%C3%A5%20rekryterar%20f%C3%B6retagen%20medarbetare

Tipper, J. 2004. How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training* 36 (4), 158-161, doi: <https://doi.org/10.1108/00197850410542392>

Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 25 (2), 188-204, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva, International Labour Office.

Zackrisson, L. (2006). *Headhunting: guide till kvalificerad rekrytering*. (1. uppl.) Stockholm: Thomson fakta.

Bilaga 1 – Intervjuförfrågan om deltagande i studien

Hej X!

Vi heter Saly Gabro och Johanna Karlson, och är två studenter som skriver vårt examensarbete på Högskolan i Skövde. Vår studie syftar till att undersöka hur det arbetas med rekrytering till chefspositioner, samt om det finns ett samband mellan organisationers rekryteringsprocess i relation till att det råder en ojämställdhet på chefspositioner. Vi önskar därmed att intervju nyckelpersoner som är involverade i rekrytering till chefspositioner, för att ta del av kunskap, expertis och erfarenhet inom området.

Ni som deltagare har självfallet möjlighet att vara anonym om så önskas, och skyddas enligt personuppgiftslagen (1998:204) och forskningsetiska riktlinjer. För vidare etiska skäl, kan organisationer och deltagare i intervjuerna komma att få fiktiva namn, i de fall där anonymitet efterfrågas. All insamlad material från intervjuerna kommer att bearbetas och hanteras konfidentiellt, vilket innebär att inga enskilda deltagare skall kunna identifieras i det färdigställda resultatet. All material kommer att förvaras otillgängligt och skall inte användas i något annat sammanhang. Deltagande i studien är helt frivilligt, och deltagandet kan när som helst avbrytas utan närmare motivering.

Om ni är, eller om ni så vänligt vill vägleda oss vidare till individer som är delaktiga i rekrytering av chefer och har en insyn på strukturen av rekryteringsarbetet, skulle det hjärtligt uppskattas. Intervjun antas ta ungefär en timme.

Ni är varmt välkomna att kontakta oss vid eventuella funderingar. Ni kan nå oss på 0735-xxx xxx eller xxx@gmail.com.

Vi ser fram emot att höra ifrån er.

Vänliga hälsningar,

Saly Gabro och Johanna Karlsson

Bilaga 2 – Intervjuguide

Intervjun inleds med en presentation av studiens syfte. Intervjuarna utgår ifrån nedanstående frågor, och kompletteras därefter med följdfrågor beroende på hur utförliga svaren är.

-
1. Ålder?
 2. Nuvarande yrkesroll?
 3. Utbildning?
 4. Hur länge har du varit yrkesverksam inom organisationen?
 5. Beskriv kortfattat ditt yrkesliv.
 6. När hade du senast en rekryteringsprocess avseende en chefsposition?
-
7. Hur ser fördelningen ut mellan män och kvinnor på ledande befattningar inom organisationen?
 8. Vilken är din syn på hur jämställdheten ser ut inom organisationen idag?
-
9. Hur ser en rekryteringsprocess ut, från behovet att tillsätta en tjänst till att tjänsten tillsätts?
 10. Hur väljer ni mellan intern och extern rekrytering?
 11. Vilka rekryteringskanaler använder ni vid ett rekryteringsförfarande? Varför används just de kanalerna?
 12. Vilka skillnader ser ni av att använda olika kanaler? Tror ni att vissa rekryteringskanaler når vissa grupper mer än andra? Att någon kanal missar att nå fram till vissa grupper?
-
13. Vilka tror du är de främsta utmaningarna för kvinnor i arbetslivet idag?
 14. Hur tänker du kring metaforen "glastak"? Tror du att det är organisationen som gör det svårare för kvinnor att avancera uppåt? Vänligen utveckla.
 15. Vilka är möjligheterna att göra karriär inom organisationen? Vilka karriärvägar finns det?
 16. Upplever du att kvinnor uppmuntras till att avancera uppåt till en chefsposition?
 17. Gällande karriär inom organisationen. Är det vanligt att man klättrar uppåt internt eller tillsätts tjänsterna oftast av externa parter?
-

18. Vilka konkreta åtgärder vidtas för att säkerställa att rekryteringsprocessen är likställd för båda könen? (Hur uppfattar du att det ser ut idag när det gäller att göra rekryteringsprocessen jämställd?)

19. Tror du att det är skillnader i rekryteringsprocessen om **rekryteraren** är en man eller en kvinna? I så fall varför?

20. Vi har funnit att exempelvis Nordea har implementerat ett förändringsprogram och har något de kallar för "50/50-projektet" för att uppnå könsbalans i organisationen och öka antalet kvinnor till chefspositioner. Har ni implementerat något program eller projekt för att arbeta med dessa frågor?

(Vid intervju med Nordea: Hur ser det fortsatta arbetet ut med "50/50-projektet"?)

21. Hur arbetar er organisation aktivt för att öka andelen kvinnor till ledande befattningar?

Bilaga 3 – Individuella reflektioner

Saly Gabro

Medan jag reflekterar över erfarenheten som jag har erhållit av att skriva studien, reflekterar jag över att när vi engagerar oss i forskning involverar vi oss själva i en process där vi konstruerar betydelse. Vår interaktion med den sociala världen, alla sociala och kulturella relationer, påverkar hur och vad vi lär oss. Genom studiens gång har jag erhållit en bättre förståelse för mina styrkor, tillgångar, kompetenser och färdigheter. Jag har erhållit en djupare insyn i att varje individ har en unik förståelse och erfarenhet av världen, och att vi kan lära av varandra.

Jag och Johanna har arbetat tillsammans i åtskilliga projekt och uppgifter sedan första året på högskolan. Våra värderingar och vår arbetsetik är likartade, därmed ansåg vi att ett samarbete i att skriva studien tillsammans kunde vara ömsesidigt fördelaktigt och bli en rik inlärningsmöjlighet för oss båda. Eftersom vi har arbetat tillsammans på tidigare uppdrag, visste vi att vi kompletterar varandra väl. Som ett team har vi uppmuntrat varandra och har under alla omständigheter kunnat diskutera våra tankar med varandra. Att ha haft en skrivarpartner som Johanna har varit otroligt givande då vi balanserar varandras styrkor och mindre styrkor väl. Vi har därutöver haft en stor respekt för varandra genomgående under studiens arbete.

Den genomgångna skrivprocessen är ett rikt verktyg för reflektion. Att reflektera över erfarenheten har hjälpt mig att lära känna mig själv på ett djupare plan, och min roll som forskare i studien. Jag har erhållit en förståelse i vikten av att granska sin egen erfarenhet för att hitta mönster och influenser som formar oss. Framförallt har jag erhållit möjligheten att se på världen ur vidgade perspektiv. Jag börjar leta efter dolda antaganden, i mig själv och andra. Det personliga lärande som jag tar med mig från denna forskningserfarenhet innefattar en djupare förståelse för hur mina personliga värderingar kan ha en påverkan i det arbete som jag gör. En djupare insikt i vikten att uppmärksamma, övervaka och anpassa forskningsprocessen för att på ett lämpligt sätt återspegla behovet gentemot de människor som jag arbetar med.

Under studiens gång har möjligheten till diskussioner med kollegor varit nyttigt. Jag och min studiepartner Johanna har under arbetets gång haft arbetsseminarium tillsammans med andra grupper som har delat samma handledare som oss. Det gav oss möjligheten att diskutera våra

studier, att konsultera och hjälpa varandra. Jag tror att det är ett inlärningsverktyg som kan vara mycket kraftfullt. Det fick oss att känna att vi inte var ensamma i att möta eventuella hinder under arbetets gång, och gav oss även möjligheten att lära av varandra.

Engagemanget och deltagandet i denna studie har hitintills varit den mest meningsfulla erfarenheten under utbildningen. Möjligheten att reflektera över HR-funktionens arbete avseende bland annat rekrytering och min egna arbetslivserfarenhet, har bidragit till reflektion och spänning inför att få möjligheten att tillämpa mina nyvunna kunskaper i praktiken, i mitt fortsatta arbetsliv.

Det är hela processen, av att ha konstruerat denna studie från början till slut, som jag anser har varit mest upplysande och utvecklande för mig själv. Reflektioner om forskningserfarenheten och integrationen av ny förståelse i relation till den tidigare forskningen har både bidragit till min personliga utveckling och har varit avgörande för att nå studiens resultat.

Johanna Karlsson

Under studietiden har examensarbetet varit en kurs jag har oroat mig för, dels på grund av oro över stress och vilken studiekamrat arbetet väljs att genomföras med. Studietiden har haft stressiga situationer men jag anser att vi som ett team har hanterat dessa situationer bra. Jag anser även att skrivprocessen under kursen har gått bra, då vi under arbetets gång hela tiden gjort upp en plan för när vi vill saker ska vara färdiga, vilket har bidragit till att ett stressmoment har fallit bort.

Jag och Saly har under de tre åren på Högskolan i Skövde arbetat i flertalet grupparbeten ihop och valde därmed att skriva examensarbetet tillsammans, då det har fungerat bra mellan oss. Vi visste båda två innan vi började vårt sista år på Högskolan i Skövde att vi ville skriva om något som hade med rekrytering att göra, vilket ledde oss in på studiens ämne. Under tidens gång har texten omformulerats ett flertal gånger och problemformuleringen har ändrats fler gånger än vad det går att räkna, dock anser jag att det lett till en större förståelse för hur andra människor kan tolka de ord som formulerats i arbetet. Att valet sedan föll på att se till jämställdhet vid rekryteringsförfarande beror dels på att det är ett aktuellt ämne och att vi båda finner det intressant att se varför det finns färre kvinnor på ledande befattningar. Vilket kan bero på att vi i framtiden själva kan tänkas att arbeta som chefer. Jag anser att det fungerat bra att arbeta ihop då vi kompletterar varandra på delar den andra inte är lika bra på, exempelvis är jag bra på att hitta och skriva ner text och Saly är bra på att korrekturläsa samt att bidra med det akademiska skrivandet.

De teorier som vi valde att användas oss av, var både nya för oss och andra hade vi använt i tidigare kurser. Teorierna anser jag har gett mig en större förståelse för faktorer som kan påverka jämställdhet. Att sedan arbeta med texterna genom att skriva om, läsa och förstå dem för att kunna appliceras på de empiriska resultatet har gett mig mycket lärdom.

Något som jag anser har varit viktigt genomgående under skrivprocessen är att vi satt tydliga mål, vilket även metodkursen delvis hjälpte till med, trots att det ibland kändes som vi gick händelserna i förväg, dock har diskussionerna under seminarierna bidragit med nya perspektiv. Jag tror att om jag och Saly hade börjat tidigare att leta efter respondenter hade vi kunnat skapa oss ett större empiriskt resultat eller fler organisationer, då vi redan visste tidigt att vi ville undersöka banksektorn. Sammanfattningsvis är jag nöjd med slutresultatet och anser att mitt och Salys samarbete genom arbetets gång har fungerat bra, vilket har lett till slutresultatet av vårt arbete.