



Institutionen för Industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

## **En organisations kulturella normer och värderingar och dess påverkan på arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner**

Josefine Cesar  
Linda Dahn  
Johanna Åberg

## Abstrakt

**Författare/Author:** Josefine Cesar, Linda Dahn and Johanna Åberg

**Titel/Title:** An organization's cultural norms and values and their impact on the work towards gender equality in management positions

**Handledare/Supervisor:** Marie Aurell

**Examinator/Assessor:** Anders Wrenne

**Institution/Department:** Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola/School of Management, Blekinge Institute of Technology

**Kurs/Course:** Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng/ Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Syftet med vår studie är att undersöka hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare vill vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner. Utifrån en kvalitativ metod har vi intervjuat fem arbetstagare inom polisen i Karlskrona, då det är en organisation som inte är jämställd på chefspositioner, trots aktiva åtgärder. Vi har utgått från organisationskultur som teoretisk utgångspunkt, då vi anser att det är relevant för vår studie. Några av slutsatserna i studien är att det finns olika åsikter angående hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner och hur organisationer kan förändra dem kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera samt hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet. Trots olika åsikter bland respondenterna går det att konstatera att kulturella normer och värderingar utgör hinder som påverkar kvinnors vilja att avancera genom att de påverkar individerna inom organisationer på olika sätt. Vidare tyder vår studie på att det går att förändra kulturella normer och värderingar till viss del genom ökad medvetenheten samt ny kunskap om problemet med bristande jämställdhet. Vi kan även konstatera att jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg trots att den många gånger tenderar till att endast bli ett pappersarbete.

The aim of this study was to investigate how cultural norms and values support or restrict changes to find out why it is not equal in management positions. The study also examines how organizations can change those cultural norms and values and how the gender equality plan can be used as a tool for change in the work towards gender equality in management positions. With a qualitative approach five workers within the police in Karlskrona were interviewed, because it is an organization, which is not equal in management positions, despite active measures. The theoretical approach that was used is organizational culture. Some of the study's conclusions are that there are different opinions about how cultural norms and values support or restrict the work of change towards gender equality in

management positions and how organizations can change the cultural norms and values that constitute barriers to women's advancement and how the equality plan can be used as a tool for change to affect gender equality. Despite different opinions, we can establish that cultural norms and values obstruct women's willingness to advance. Furthermore, our study also concludes that it is possible to change cultural norms and values to some extent by increased awareness and knowledge about the problem of gender inequality. We can also observe that the equality plan can be used as a tool for change even though it often tends to be a paper work.

### **Nyckelord**

**Nyckelord:** Kulturella normer och värderingar, jämställdhet, genus, glastaket, organisationskultur, förändring av organisationskultur, jämställdhetsplan

**Keywords:** Cultural norms and values, equal opportunities, gender, the glass ceiling, organizational culture, changing organizational culture, gender equality plan.

### **Tack**

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla dem respondenter som valt att dela med sig av sina upplevelser. Vi vill också tacka vår handledare och övriga lärare som stöttat oss i uppsatsprocessen. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett bra samarbete.

## Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Bakgrund .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 Frågeställning .....  | 7         |
| 1.2 Syfte .....   | 8         |
| <b>2. Fortsatt framställning .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>3. Metod .....</b>   | <b>10</b> |
| 3.1 Metodologi .....  | 10        |
| 3.2 Urval.....  | 10        |
| 3.3 Val av datainsamlingsmetod.....   | 11        |
| 3.4 Val av intervjumetod .....  | 12        |
| 3.5 Val av analysmetod .....  | 13        |
| 3.6 Etiska överväganden .....   | 13        |
| <b>4. Teori .....</b>   | <b>15</b> |
| 4.1 Genussystem.....  | 15        |
| 4.2 Kulturella normer och värderingar .....   | 15        |
| 4.3 Förändring av kulturella normer och värderingar.....                                      | 17        |
| 4.3.1 Giddens struktureringsteori .....   | 19        |
| 4.4 Syntes.....   | 20        |
| <b>5. Resultat och analys.....</b>  | <b>21</b> |
| 5.1 Kort presentation av respondenterna.....  | 21        |
| 5.2 Respondenternas uppfattning om kulturella normer och värderingar .....                    | 22        |
| 5.2.1 Respondenternas uppfattning om jämställdhet på chefspositioner .....                    | 23        |
| 5.2.2 Respondenternas syn på kvinnors situation i arbetslivet och i hemmet.....               | 24        |
| 5.2.3 Respondenternas uppfattning om glastaket .....  | 25        |
| 5.3 Förändring av kulturella normer och värderingar.....                                      | 28        |
| 5.3.1 Respondenternas syn på förändring .....   | 29        |
| 5.3.2 Respondenternas uppfattning om jämställdhetsplanen som ett<br>förändringsverktyg .....  | 30        |
| 5.3.3 Likabehandlingsplanens påverkan på förändring mot ökad jämställdhet.....                | 31        |
| 5.3.4 Likabehandlingsplanens påverkan på respondenternas ambitioner att göra<br>karriär ..... | 32        |
| 5.3.5 Likabehandlingsplanens påverkan på rekryteringen.....                                   | 34        |
| <b>6. Slutsatser .....</b>  | <b>36</b> |
| 6.1 Normer och värderingar och dess påverkan på jämställdhetsarbetet .....                    | 36        |
| 6.2 Förändring av kulturella normer och värderingar.....                                      | 38        |
| <b>7. Rekommendationer för vidare forskning .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Referenser .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>Bilagor .....</b>  | <b>46</b> |
| Bilaga A.....   | 46        |
| Bilaga B.....   | 47        |
| Bilaga C.....   | 48        |
| Bilaga D .....  | 51        |

## 1. Bakgrund

*Det finns ingenting som tyder på att chefstalanger karaktäriseras av något specifikt kön. Kvinnor vill bli chefer och göra karriär i samma utsträckning som sina manliga kollegor. Det vore därför ofördelaktigt att gå miste om hälften av den begåvningsreserv som kvinnor utgör (Krafft, 2007).*

Kvinnor inom ledande befattningar har ökat mellan åren 1990 - 2010. Trots det förkommer det en underrepresentation av kvinnor inom dem högsta chefsbefattningarna (Peterson, 2015) och diskussioner så som kvinnors karriär, kvinnor på chefspositioner samt löneskillnaden mellan män och kvinnor har varit under fokus (SOU, 2014:81; Olivetti & Petrongolo, 2008, se Castellano & Rocca, 2014). Siffror från Statistiska Central Byrån visar att det är 64 procent män och 36 procent kvinnor som besitter en chefsposition inom Svenskt näringsliv, vilket tyder på en tydlig problematik inom arbetsmarknaden gällande tjänstefördelningen av chefspositioner mellan män och kvinnor (SCB, 2013). Statistik från Statistiska Central Byrån visar även att det är 37 procent män samt 63 procent kvinnor som examineras från högskoleutbildningar på grund - och avancerad nivå (SCB, 2015). En enkätundersökning, gjord av Statens Offentliga Utredningar, syftade till att kartlägga organisationers förändringsvilja och förändringsarbete för att främja jämställdhetsarbetet. Undersökningen visade att hälften av alla organisationer som deltog ville öka andelen kvinnliga chefer. Motiveringen till det, var att de ser positivt på kvinnliga chefer samt att könsfördelningen bland chefer ska spegla könsfördelningen i organisationen. Flera organisationer svarade dock att anledningen till varför de vill öka andelen kvinnor är på grund av att det står i jämställdhetsplanen (SOU, 2003:16).

Henrekson (2004) menar att kvinnliga chefer behövs i näringslivet vilket stöds av argumentet att kvinnors begåvning bör utnyttjas i samma utsträckning som männens. Det bidrar till ökad kompetens, värderingar och beslutsbredd inom organisationer eftersom fler synsätt skapas när både kvinnor och män avancerar till chefspositioner. Ytterligare argument till varför organisationer bör rekrytera fler kvinnor till chefspositioner är de rättviseargument som syftar till att män och kvinnor bör ha samma rättigheter, möjligheter och förutsättningar att utvecklas för att nå högre positioner, samt för en ökad jämställdhet på arbetsmarknaden (Henrekson, 2004). Den första lagen som infördes för att främja jämställdhet i arbetslivet var Jämställdhetslagen (1979:1118) för att bedriva ett aktivt och målinriktat jämställdhetsarbete. Lagen ersattes år 2009 av Diskrimineringslagen (2008:567) och det är den lag som vi har än idag. Diskrimineringslagen (2008:567) fokuserar på att motverka diskriminering i form av könsöverskridande identitet, religion, sexuell läggning, etnisk tillhörighet eller ålder. Lagen säger även att alla arbetsgivare måste upprätta en jämställdhetsplan vart tredje år om organisationen består av minst 25 anställda, vilket medför att hela 83 procent av organisationer idag bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete (SCB; Allbright, 2015). Planen ska innehålla åtgärder gällande jämställdhet som arbetsgivaren ska beakta i organisationens rekryteringsprocess samt inom dem arbetsförhållanden som råder (Diskrimineringslagen, 2008:567).

Cotter, Hermsen, Ovadia och Vanneman (2001) menar att det som oftast hindrar kvinnor att nå chefspositioner är den osynliga könsordningen vilket är en metafor som benämns glastaket. Hindret utgörs bland annat av organisationskulturen vilket innefattar normer och värderingar som styr vad som är passande för kvinnor respektive män. Skillnaderna kan hänföras till kulturellt bestämda roller och till maktskillnader gällande de sociala ställningarna män och kvinnor innehar (Cotter et al., 2001). Vidare beskriver även Zhu och Huang (2007) att en individ ofta påverkas av dem här kulturella normerna och värderingarna när man kommer som nyanställd. Zhu och Huang (2007) menar att en individ inte bara har en enda identitet, utan kan välja mellan flera olika beroende på hur de tolkar situationen de befinner sig i, genom att anpassa sig efter rådande normer och värderingar inom en organisation. Det kan i sin tur påverka individens självuppfattning som gör att viljan av att bli chef kan tendera att minska (Grant & Hogg, 2012, se Kim et al., 2013). Vidare menar Vene (2011) att individer till en början har lika stor vilja och ambitioner av att bli befordrade. Tidigare studier visar dock att många kvinnors vilja minskar med tiden. En Sifo-undersökning, utförd 2011, visar att tvivel på den egna förmågan att klara kraven samt en hierarkisk och trög organisation är skäl till varför kvinnor kan ändra sin vilja att bli chef. Andra orsaker är kulturella föreställningar som påverkar det kvinnliga beteendet på arbetsmarknaden (Jaumotte, 2004, se Castellano & Rocca, 2014). Vidare menar även Oakley (2000) att det finns två olika typer av orsakssamband som en förklaring till varför det är brist på kvinnor inom ledande befattningar. Det första sambandet är hinder som skapas av organisationers kulturella normer och värderingar som utgör typiska karriärvägar för en framtida chef. Det andra sambandet syftar till beteendemässiga och kulturella orsaker som grundas i frågor kring stereotyper, makt och ledarskapsstilar (Oakley, 2000) som syftar till män som självklara chefer (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2011), vilket är en bidragande orsak till varför många kvinnor till en början inte lockas till ledande befattningar eller känner sig bekväma när de väl har uppnått dem (Oakley, 2000).

Statens offentliga utredningar (2014:80) beskriver åtgärder som vidtas i näringslivet för att det ska ske en förändring för en ökad jämställdhet på chefspositioner. Åtgärderna är kvotering, aktivt karriärstöd, förändringar av den rådande rekryteringsprocessen, synliggöra jämställdhetsarbetet som vidtas för att kunna ställa krav och följa upp arbetet samt att, som tidigare nämnts upprätta en jämställdhetsplan. Dock visar Statens offentliga utredningar (SOU, 2014:80) att en del organisationer inte upprättar någon jämställdhetsplan, medan andra organisationer gör det. Vidare menar Kvande och Rasmussen (1990) att organisationskulturer som till en början präglats av att vara manliga kulturer, där framförallt män besitter högre befattningar, är svåra att förändra mot ökad jämställdhet, då det ligger djupt rotat i organisationerna att det ska vara som det alltid varit (Burt, 1992 se Leana & Barry, 2000). Det går därför att anta, att en bidragande orsak till varför det fortfarande råder bristande jämställdhet på chefspositioner inom det Svenska näringslivet är att organisationer i stor utsträckning inte tillämpar jämställdhetslagstiftningen och förhåller sig till jämställdhetsplanen som de borde göra, eftersom de rättar sig efter organisationens rutiner

som påverkas av kulturella normer och värderingar. Vidare hävdar Glover, Kirton (2006), Gonäs och Karlsson (2008) att normerna och värderingarna begränsar kvinnor till "lämpliga" positioner inom arbetsmarknaden, vilket är en anledning till varför jämställdhetsplanen bör tas i beaktande, för att det ska ske en förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner (SOU, 2014:80). Vidare beskriver Giddens (1984) i sin struktureringsteori att det går att förändra dem kulturella normer och värderingar som begränsar kvinnorna, men eftersom normer och värderingar betraktas som djupt liggande antaganden som tas förgivet inom en organisation, kan det vara svårt att identifiera och påverka (Heracleous, 2001, se Alvesson & Svenningsson, 2008).

De vanligaste svaren till varför organisationer inte upprättar jämställdhetsplaner är att det inte finns något intresse eller att arbetet inte ses som prioriterat. Andra anledningar är tidsbrist samt att vissa inte finner något behov av att förändra eftersom organisationerna redan anser sig vara jämställda (SOU, 2003:16). Enligt Giddens (1984) har det att göra med att en individs handlingar styrs av omedvetna normer och värderingar som har grundats i existerande institutioner, lagar och regler redan från barndomen. Individen handlar då utefter ett rutinmässigt mönster utan att reflektera över vad, hur eller varför han eller hon agerar på ett visst sätt (Giddens, 1984). Alvesson och Due Billing (1997) menar att det därför kan vara problematiskt att förändra beteenden som ligger djupt rotat i organisationer eftersom kulturella normer och värderingar omedvetet styr en individs handlande (Giddens, 1984). För att kunna genomföra en förändring, menar Giddens (1984) att individer måste bryta sitt rutinmässiga mönster vilket leder till att de kan reflektera över sina handlingar och bli medvetna om olika handlingsalternativ som kan innebära att nya synsätt skapas. Vidare menar Meyerson och Kolb (2000, se Peterson, 2015) att det måste finnas en förändringsvilja och förmåga hos kvinnliga chefer att påverka andra kvinnor att avancera. Dock är denna vilja begränsad i praktiken inom organisationer, vilket leder till bristande resurser för att initiera en förändring då kvinnor får bristande makt och inflytande (Meyerson & Kolb, 2000, se Peterson, 2015). Organisationer måste därför tillämpa jämställdhetsplanen (Diskrimineringslagen, 2008:567), vilket, baserat på Giddens (1984) teori, kan innebära att organisationer tvingas bryta rutinmässiga mönster som, enligt Cotter et al. (2001), kan utgöra hinder för kvinnor att avancera.

## 1.1 Frågeställning

Hur stödjer eller hindrar en organisations kulturella normer och värderingar arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner?

Hur kan organisationer förändra kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera samt hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet?

## **1.2 Syfte**

*Syftet med vår studie är att undersöka hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare vill vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner.*



## 2. Fortsatt framställning

I kapitel tre kommer vi att beskriva den metod vi har valt. Avsnittet delas upp i sex underrubriker, vilka är: metodologi, urval, val av datainsamlingsmetod, val av intervjumetod, val av analysmetod, och etiska överväganden. I det fjärde kapitlet kommer vi att lyfta fram organisationskultur som vår teoretiska ansats i denna uppsats. Kapitlet avslutas med en syntes för att beskriva hur de olika delarna i teorin hänger ihop med varandra och hur de gemensamt kan bidra till att besvara våra frågeställningar samt peka framåt i analysen. Det femte kapitlet redogör för vår empiri i en resultat- och analysdel. För att underlätta för läsaren har vi delat upp avsnittet i olika teman. Kapitlet inleds med en kort presentation av respondenterna för att ge läsaren en bild av deras bakgrund samt erfarenheter. I det sjätte kapitlet följer våra slutsatser där vi tydliggör vårt resultat samt diskuterar olika tankar och funderingar som uppstått kring resultatet samt jämför likheter o skillnader med tidigare forskning. Det sjunde och avslutande kapitlet tar upp rekommendationer för vidare forskning.

### 3. Metod

Vi har valt att använda oss utav en kvalitativ metod för att få fördjupad förståelse för, hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare vill vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner. Den kvalitativa metoden beskrivs som forskning som ämnas studera världen, där hänsyn tas till hur människor upplever olika situationer. Kvalitativ forskning ger större möjlighet att reflektera och vara öppen för tolkning av empirin (Alvesson & Deetz, 2000). Förståelse och tolkning är grunden för kvalitativ forskning vilket kommer att influera vår analys av empirin (Bryman & Bell, 2005). Därför finner vi att en kvalitativ forskningsmetod är relevant för att utföra vår studie, då vårt syfte berör människors uppfattningar, erfarenheter och kunskaper. Genom att använda en kvalitativ forskningsmetod kan vi ägna oss åt att djupare förstå det ämnet och dem människor vi valt att studera. Vi anser också att denna typ av metod är lämplig eftersom tiden för att sammanställa och analysera vårt resultat är begränsad. En kvantitativ studie hade visserligen kunnat ge oss en mätning gällande jämställdhetsarbetet men inte en förståelse för själva upplevelserna och uppfattningarna.

#### 3.1 Metodologi

Studien utgår från ett hermeneutiskt perspektiv då den bygger på människors uppfattade mening om hur kulturella normer och värderingar påverkar jämställdhetsarbetet. Hermeneutiken är en relevant forskningsmetod för att vi i första hand ska tolka det vi undersöker samt studera människor och dess beteende. Dubbel hermeneutik kan sägas förekomma i studien, då empiriskt material i form av intervjuer av människors tolkning av verkligheten har tolkats utifrån forskarens bakgrund och förståelse med hjälp av teorier och begrepp (Gilje & Grimen, 2004). Vidare har vi utgått från en abduktiv metod som är en kombination av deduktion och induktion. Vi har använt oss utav redan befintliga teorier som referensram och förståelse, samtidigt som vi varit öppna för ny kunskap om ämnet för att förbättra och utveckla den befintliga referensramen. Genom att använda en abduktiv metod finns det en strävan efter att få en kontinuerlig samverkan mellan empiri och teori, för att få en bredare grund att basera analys och slutsats på (Patel & Davidson, 2003).

#### 3.2 Urval

Vi har valt att utföra vår studie på polisen i Blekinge, då vi finner det intressant eftersom de upprätthåller mångfalds- och likabehandlingsplaner och arbetar kontinuerligt mot mål som innefattar ökad jämställdhet. Åtgärder som vidtas för att uppnå den målsättningen är kvinnliga nätverk, traineeprogram, arbetsplatsträffar (APT), föreläsningar/seminarium samt bredvidtjänstgöring. Trots det är andelen kvinnliga chefer i Blekinge endast 14 procent vilket är det tredje lägsta inom Polismyndigheten i Sverige (Rikspolisstyrelsen, 2011). En annan anledning till varför vi har valt att utföra vår studie på polisen är att det sedan tidigare varit en mansdominerad bransch, vilket gör det intressant att ta reda på hur det har präglat

organisationens kulturella normer och värderingar fram till hur det ser ut idag. Vidare finner vi det intressant att göra vår studie på polisen då organisationen är uppdelad i två större arbetsgrupper vilka innefattar dem civilanställda samt poliser som är anställda i yttre tjänst. Då arbetsgrupperna skiljer sig åt i arbetssätt och könsfördelning är det intressant att studera jämställdheten inom organisationen.

Urvalet av respondenter är baserat på att vi vill uppnå ett resultat utifrån olika perspektiv samt få bra spridning och djup i vår studie (McCracken, 1988). Vi valde därför att intervjua fem poliser, både kvinnor och män. Intervjuerna gjordes med en civilanställd chef som jobbar inom HR samt två chefer inom andra befattningsområden som är utbildade poliser, en polis i yttre tjänst och en annan civilanställd, för att få ett brett urval. Esaiasson et al. (2012) menar att intervjuer av respondentkaraktär ska hållas till teoretisk mättnad och nådd vilket utgjorde det lilla antalet intervjuer. Anna valdes som respondent då hon är en centralt placerad källa och bidrog till viktig information till vår studie (Esaiasson et al., 2012). Vidare valde vi andra respondenter som vi anser kan ge oss den information som är relevant samt ge ett bra underlag för att genomföra vår studie, vilket benämns målstyrt urval enligt Bryman och Bell (2005). Gällande val av respondenter, var tanken till en början att intervjua ytterligare en kvinna för att få en bredare analys. Det uppstod dock hinder som medförde att vi aldrig kom i kontakt med den tänkbara respondenten, vilket i sin tur utgjorde att vi gick miste om relevant material. Andra hinder som uppstod under arbetet vilket utgjorde att vi inte höll oss inom tidsramen, var att vi inte lyckades boka in intervjuer i tid samt hitta tidigare forskning kring vårt kunskapsområde.

Vår ambition var till en början att få en generell bild över hur kulturella normer och värderingar påverkar jämställdhetsarbetet samt hur arbetet med jämställdhetsplanen ser ut inom Polisen i Blekinge eftersom andelen kvinnor på chefspositioner där, är liten enligt tidigare studier. Tanken blev sedan att ta reda på vart i hierarkin som glastaket har störst inverkan, vilket sedan ändrades efter insikten om att det skulle vara för omfattande och avancerat att ta reda på, då det ser olika ut inom diverse organisationer. Studien ändrades till att istället fokusera på hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare ville vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner, eftersom det finns en Diskrimineringslag (2008:567) som säger att alla organisationer med fler än 25 anställda måste upprätta en jämställdhetsplan. Det resulterade i en hanterbar storlek för oss, baserat på vår tidsram.

### **3.3 Val av datainsamlingsmetod**

Valet av metod bör baseras på kriteriet användbarhet vilket innebär att avgöra vilken metod som i praktiken är bäst lämpad för att lösa uppgiften (Denscombe, 2009). Då vi valt att utgå från kvalitativ metod behöver vi en datainsamlingsmetod som kan användas för att samla in empiri rörande erfarenheter och upplevelser. Baserat på det valde vi intervjuer som har utgjort

en stor del av undersökningen. Vi anser att intervjuer är det bäst lämpade verktyget för att få en djupare förståelse för det ämne vi valt att studera samt uppnå syftet med vår studie. Vidare valde vi att utföra intervjuerna i Karlskrona för att försäkra oss om genomförbarheten (Denscombe, 2009).

Förutom intervjuer, har vi också tagit del av tidigare forskning i form av vetenskapliga artiklar, offentliga utredningar, statistik, dokument och annan relevant litteratur. Vi har även tagit Diskrimineringslagen (2008:567) i beaktande för att få en tydlig bild över arbetet med jämställdhetsplanen (Se bilaga A). Huvudsyftet med intervjuer var att samla in empirisk information för att kunna besvara våra frågeställningar samt uppnå syftet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vidare har vi analyserat vår empiri och jämfört med det resultat vi fått med tidigare forskning (Bryman & Bell, 2005).

### **3.4 Val av intervjumetod**

Vår ambition har varit att utföra alla intervjuer tillsammans för att lättare kunna föra stödanteckningar samt tillägga eventuella kompletterande följdfrågor. Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer som bygger på att ge respondenterna en möjlighet att uttrycka sig fritt även om samma fråga ställs. Semistrukturerade intervjuer är en form av samtalsintervju som syftar till att synliggöra och få förståelse för hur ett fenomen gestaltar sig och tolkas av omgivningen. Att använda semistrukturerade intervjuer öppnar upp möjligheten att de intervjuade kan bidra med nya perspektiv på ämnet som annars inte hade framkommit i studien. Vid användandet av intervjuer har vi kunnat anpassa våra frågor efter den aktuella situationen samt kunnat förklara otydliga frågor. Det har också, som tidigare nämnts, funnits möjligheter att ställa följdfrågor om det visats sig att vissa detaljer varit avgörande för en specifik respondents synvinkel (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wägnerud, 2012). Vi har till stor del använt oss utav öppna frågor för att ge respondenterna möjlighet att besvara frågorna utifrån sin egen tolkning och uppfattning samt för att kunna styra våra intervjuer i olika riktningar beroende på respondentens svar och upplevelser (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vi har valt att huvudsakligen genomföra personliga intervjuer, vilket innebär att vi personligen träffat våra respondenter för att ställa våra frågor (Svenning, 1999). Fördelarna med personliga intervjuer är enligt Denscombe (2009) att de är både lätta att arrangera samt att det ger oss en hög svarsfrekvens. Personliga intervjuer ger oss större möjlighet att kontrollera informationen med följdfrågor vilket ger oss en hög validitet. Vi har valt att genomföra våra intervjuer med en person i taget. Detta för att endast ha en person att fokusera på under intervjuerna, samt för att underlätta transkriberingen (Denscombe, 2009). För att på ett sanningsenligt sätt kunna återge empirin hämtad från intervjuerna har ljudinspelning genomförts. Trots hjälpmedel som inspelning kommer dock tolkning inte helt att undgås, det är därför viktigt att vara medveten om studiens hermeneutiska prägel (Gilje & Grimen, 2007). Intervjuerna har sedan transkriberats i samband med genomläsningen. Utifrån studiens syfte och frågeställningar, valde vi ut teman som vi ville arbeta vidare med. De teman vi valde resulterade sedan i dem underrubriker som använts i uppsatsen resultat- och analysdel. Vidare

bygger vi vår intervjuguide på ett antal inledande frågor som berör respondenten, som sedan övergår till tematiska frågor. Intervjuerna består av uppföljningsfrågor som knyter an till dem tematiska frågorna och används för att få fram mer innehållsrika svar till vår analys (Esaïasson et al., 2012). Intervju-guidens teman utformades efter studiens frågeställning med hjälp av det teoretiska ramverket (Se bilaga C). Trots intervjuguidens utformning har våra intervjuer sett annorlunda ut beroende på vilken respondent vi har intervjuat. En del frågor har ställts rakt ut till respondenten och vissa frågor har utformats annorlunda för att få fram relevanta svar till vår studie. Under arbetets gång har vi upptäckt att alla svar på våra frågor, som står med i intervjuguiden, inte har varit relevanta och har därför inte tagits i beaktande vid genomförandet av studien. Anledningen till det kan bero på att syftet har ändrats under arbetets gång, vilket medfört att vi ställt frågor som inte varit relevanta, vilket i sin tur har utgjort konsekvenser då vi kan ha gått miste om relevant information.

### **3.5 Val av analysmetod**

Vid analys av kvalitativ data är det viktigt att utgå från tre områden. Att detaljrikt och grundligt beskriva data följt av att systematisera och reducera information för att slutligen tolka informationen samt försöka generalisera och skapa ordning av data (Esaïasson et al., 2012). Det är även viktigt att skapa samspel mellan teori och empiri i analysen (Alvesson & Deetz, 2000). För att göra det på bästa sätt har vi valt att använda oss utav en helhetsanalys som enligt Holme och Solvang (1997) innebär att man studerar helheten av det insamlade materialet, vilket vi anser passar vår studie. Inledningsvis väljs teman ut för att sedan konkretiseras, vidare görs en systematisk analys av datamaterialet utifrån dem frågor och teman som valts. En systematisk analys av intervjuerna innebär att återvända till datamaterialet och sedan analysera dem delar som är aktuella för dem teman som valts ut (Holme & Solvang, 1997).

Valet av analysmetod baserades på att vårt intresse var att skapa en helhetsbild av hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare ville vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner.

Tillvägagångssättet har också hjälpt oss att sortera i det insamlade materialet och avgöra vilka delar som är relevanta för vår studie. För en längre beskrivning av vår arbetsfördelning (Se bilaga D).

### **3.6 Etiska överväganden**

För att värna om dem inblandades integritet och därmed undvika etiska dilemman har Vetenskapsrådets forskningsetiska principer använts som enligt (Bryman & Bell, 2005) gäller för svensk forskning. Dessa principer är informationskravet som syftar till att forskaren ska informera dem berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Vidare har vi använt oss utav samtyckeskravet som bör användas eftersom det tar hänsyn till att deltagarna i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan (Bryman & Bell, 2005).

Denscombe (2009) menar att det är av vikt att undvika falska inspelningar och oriktiga framställningar i kontakten med studiens deltagare. Det är av högsta vikt att vara öppen med studiens och våra avsikter. I vårt bifogade informationsbrev (se bilaga B), har vi lämnat utförlig information om vår studie i syfte att respondenterna ska få ta del av all information som kan tänkas påverka deras beslut att delta eller inte. Vi informerade även respondenterna om att de när som helst kan avbryta sin medverkan. För att uppgifter om alla ingående personer i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet och för att personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem har konfidentialitetskravet tagits i beaktande. Slutligen har nyttjandekravet använts som syftar till att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål (Bryman & Bell, 2005).

Respondenterna medverkade frivilligt och vi såg till att de var medvetna om intervjuens upplägg och syfte innan de beslutade sig för att vara med. Gällande konfidentialitetskravet har alla intervjuer varit anonyma. Inga personuppgifter har fordrats och därmed finns det ingen risk för att dem kommer hamna i obehörigas händer. Då information om dem enskilda personerna så som kön och ålder nämns i uppsatsen kommer det att ske enligt nyttjandekravet och enbart användas för forskningens syfte (Bryman & Bell, 2005). När studien är klar kommer respondenterna ha möjlighet att granska studien och komma med synpunkter på om de anser att vi använt eller tolkat informationen de delgav oss genom intervjuerna felaktigt (Kvale & Brinkmann, 2009). Skulle detta uppstå kommer denna del av studien att revideras (Bryman & Bell, 2005).

## 4. Teori

Vår studie baseras på organisationskultur som är den teoretiska utgångspunkten i vår studie. För att få en ökad förståelse kring vad som utgjort kulturella normer och värderingar inom en organisation har vi valt att inledningsvis beskriva genussystemet. Vidare beskriver vi kulturella normer och värderingar inom organisationer för att ta reda på hur det kan stödja eller hindra arbetet för ökad jämställdhet på chefspositioner. Utöver det har vi bland annat använt oss utav begreppet glastaket som kommer att beskrivas löpande i texten eftersom det är en del utav organisationskulturen. Ett annat begrepp som är relevant för vår studie är förändring som vi använder oss utav för att tydligare kunna studera och analysera studiens resultat, samt för att ta reda på hur organisationer kan förändra kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet.

### 4.1 Genussystem

Det sociala könet benämns genus och särskiljer vad som formar kvinnors och mäns sociala beteende. Samhället förväntar sig att individer beteendemässigt ska vara enligt det kön som de är födda till, vilket i sin tur påverkar en organisations normer och värderingar (Hirdman, 2001). Hirdman (2001) introducerade begreppet genussystem som beskriver strukturerande och maktskapande mekanismer utifrån kön. De olika mekanismerna grundas i genussystemets två logiker, dikotomi och hierarki. Dikotomi syftar till att åtskilja vad som är manligt respektive kvinnligt. Hirdman (2001) menar att den största skillnaden visar sig i arbetsfördelningen, där olika arbetsuppgifter anser sig vara kvinnliga respektive manliga.

Den andra logiken är hierarki, som skapar makt genom normen av att mannen anses vara överordnad kvinnan. Männens prestationer värderas högre även om kvinnan utför samma arbete (Hirdman, 2001). Dikotomi och hierarki formar relationer mellan män och kvinnor som beskrivs i det så kallade genuskontraktet. Genuskontrakt styrs av tid, kultur och samhälle som har skapat ett förutbestämt system som förklarar ett relationsmönster mellan män och kvinnor. Kontraktet tillskriver egenskaper som tyder på att kvinnan ska vara den mjuka och sköra, medans mannen den starka och hårda. Synsättet överförs från generation till generation och styr dem föreställningar om hur män och kvinnor ska bemöta varandra i arbetsrollen, vilka arbetsuppgifter som ska utföras av kvinnan, samt vilka som förväntas utföras av mannen (Hirdman, 2001). En organisations kultur består av formella och informella fasta normer och värderingar som skapas av kvinnors och mäns sociala beteende som i grunden baseras på genuskontraktet. För att få en ökad förståelse för den befintliga organisationskulturen måste individerna därför beakta dem generella uppfattningarna som kulturen innehar (Hirdman, 2001).

### 4.2 Kulturella normer och värderingar

Organisationer är socialt strukturerade, där medlemmarna inom organisationen påverkar hur organisationen uppfattas baserat på gemensamma erfarenheter och interaktioner (Lewin,

1997). Dessa erfarenheter och interaktioner skapar en så kallad socialisation som innefattar organisationens sociala normer och värderingar samt dess kulturs uppbyggnad (Hirdman, 2001). Vidare menar Van Maanen och Schein (1979) att organisatorisk socialisation syftar till attityder, beteenden, kunskaper och färdigheter som fordras av individen för att organisationen ska fungera effektivt, vilket leder till att socialiseringen har stor inverkan på dem anställdas ambitioner. Organisatorisk socialisering har enligt Ponte och Rizzi (2010) två huvudperspektiv, vilka är socialiseringspraktiker samt fokus på individens rolltagande. Socialiseringspraktiker syftar till att beskriva hur organisationer arbetar för att bland annat socialisera in nya medarbetare i organisationen samt hur organisationens normer och värderingar introduceras och upplevs hos dem nyanställda. Vidare beskrivs individens rolltagande som den process som individen genomgår för att skapa sig en roll i organisationen. Processen fokuserar på hur nyanställda anpassar sig till den nya miljön och lär sig att agera utifrån olika aspekter såsom normer, värderingar, beteenden, attityder och färdigheter, vilket krävs för känna tillhörighet till organisationen (Van Maanen & Schein, 1979).

En organisations kultur, som innefattar dem aspekter som Van Maanen och Schein (1979) beskriver, tillåter olika former av utveckling, samtidigt som det utgör ett hinder för andra (Kvande & Rasmussen, 1990). Gällande utveckling beskriver Kvande och Rasmussen (1990) en kultur som benämns "dynamiskt nätverk" som ger dem anställda generellt stora möjligheter till att klättra i hierarkin. Ett dynamiskt nätverk är flexibelt och ger alla anställda eget ansvar, utmaningar och möjligheter till att visa sina kunskaper. En annan typ av kultur som Kvande och Rasmussen (1990) anser kan utgöra ett hinder är den "statiska hierarkin", vilket Cotter et al. (2001) benämner som ett "glastak". Begreppet går enligt Cotter et al. (2001) att definieras utifrån fyra olika kriterier. Det första kriteriet syftar till att beskriva glastaket som en osynlig barriär som hindrar kvinnor från att tilldelas högre poster oavsett deras kunskaper och kompetens. Barriären består av diskriminering och är en skiljelinje mellan de som lyckas och de som halkar efter. Vidare beskrivs det andra kriteriet som att den här typen utav diskriminering, som glastaket utgör, förekommer till största delen på högre nivåer inom hierarkin jämfört med lägre nivåer. Anledningar till varför det är så baseras på det tredje kriteriet som fokuserar på inträde och utträde till och från dem högre positionerna inom en organisation. Om fler män söker sig till dem högre posterna blir även utfallet att fler män blir tillsatta, på samma sätt som om fler kvinnor väljer att inte söka sig uppåt i hierarkin (Cotter et al., 2001). Kvande och Rasmussen (1990) menar att den statiska hierarkin betraktas som en dominerad struktur, där ledarna generellt är äldre män och besitter makten att välja ut vilka som ska få klättra i hierarkin. Liknande beskriver Krafft (2007) att män oftast väljer män för att de lättare känner igen sig i en annan mans kompetens än i en kvinnas. Det fjärde och sista kriteriet, beskriver att ett glastak tenderar att förekomma mer tydligt ju mer arbetslivserfarenhet en person besitter. Studien visar att klyftan mellan manliga och kvinnliga chefer accelererar ju högre upp i hierarkin man studerar, därför är det viktigt att inte beakta hela skalan i hierarkin utifrån glastaket, eftersom det då kan ge en missvisande bild för kvinnors karriär i allmänhet (Cotter et al., 2001).



### 4.3 Förändring av kulturella normer och värderingar

En vanligt återkommande fråga bland forskare är om individen kan leda en kultur eller om det är kulturen som styr individen (Steen, Coopmans & Whyte, 2006). Lewin (1997) beskriver i sin kraftfältsteori att en människas beteende är en följd av en specifik situation på en given plats vid ett specifikt tillfälle. Kraftfältet benämns "Lifespace" och är individens uppfattning av den totala psykologiska situationen som individen ingår i vid det givna tillfället. Lifespace är personligt konstruerat utifrån hur den enskilde individen uppfattar och tolkar sin omvärld och består av samtliga erfarenheter, behov, upplevelser, aktuell situation samt föreställningar om framtiden som beaktas vid det givna tillfället. Det som bidrar till denna konstruktion är den fysiska omgivningen samt medvetna och omedvetna känslomässiga förhållningssätt, vilket leder till att Lifespace är i ständig förändring eftersom människan och dess omgivning är i ständig rörelse (Lewin, 1997). Lewin (1997) menar att människan ingår i ett psykologiskt sammanhang, vilket leder till att en gemensam omvärld skapas med ömsesidigt beroende, vilket betyder att vårt beteende inte endast är en effekt av vår person utan också av det aktuella kraftfältet som vi är en del av.

Kraftfältsteorin kan i sin tur kopplas till Lewins (1997) förändringsmodell som beskriver förändring som en ändring av dem kraftfält som håller ett system stabilt. För att ändra på ett tillstånd kan organisationer öka krafter som verkar för förändring eller minska på krafterna för att behålla det aktuella läget, eller använda en kombination (Lewin, 1997). Lewin (1997) menar att man ska minska dem krafter som håller organisationen i oförändrat läge vilket medför effektivare förändringsstrategi samt sänkt motstånd mot förändring. För att en förändring av normer och värderingar inom en organisation ska bli bestående måste den passera genom tre olika faser. Till en början måste individerna inom organisationen bli motiverade att genomföra en process genom psykologiska metoder som visar på skillnader i beteenden, vilket innefattar upptingingsprocessen, som involverar den förberedande delen av en förändring, där gamla värderingar ifrågasätts. Nästa process benämns experimentfasen vilket är den rörliga processen som innebär utveckling av nya beteenden, värderingar och attityder genom utveckling av ny kunskap, kompetens, strukturer och processer. Till sist stabiliseras organisationen i ett nytt jämviktsläge som ofta uppnås genom olika typer av belöningar. När en förändring passerar dessa olika faser blir arbetet oftast mindre dramatiskt (Lewin, 1997).

Till skillnad från Lewin (1997) anser Beer och Eisenstat (1996, se Alvesson & Sveningsson, 2008) att en organisation består av sammanhängande delsystem som bör stämma överens med varandra och miljön runt omkring. För att förändra en organisations normer och värderingar krävs det en anpassning mellan dem mjuka delsystemen som består av individer, ledare och värderingar samt dem hårda delsystemen vilka innefattar teknik, strategi och struktur (Beer & Eisenstat, 1996, se Alvesson & Sveningsson, 2008). Kulturen som består av normer och värderingar, ska behandlas som ett eget delsystem som ledningen ska hantera för att genomföra en förändring. För att den ska bli bestående krävs det problematiseringar av dem antaganden som finns kring kulturen för att se hur de uttrycks i organisationens alla delsystem

(Smircich, 1983). För att skapa en ny kultur krävs det att individerna inom en organisation förändras eller avskaffas om de inte uppfyller det önskvärda beteendet (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Vidare menar Steen et al. (2006) att en organisationskultur är fast och orörlig men förändras över tiden, dock inte med hjälp av en individs handlande. Kultur ska betraktas som djupt liggande antaganden som tas förgivet i samband med normer och värderingar inom en organisation, men även baserat på hur individer beter sig (Heracleous, 2001, se Alvesson & Sveningsson, 2008). Det kan därför vara problematiskt att förändra en organisationskultur enligt Alvesson och Due Billing (1997). Oreg (2003, se Kim, Song & Lee, 2013) hävdar även att individer ofta relaterar förändringar inom en organisationskultur till otillfredsställande anpassning och negativa faktorer såsom osäkerhet, frustration, försvårad anställningstrygghet, utanförskap, dålig ledning samt relationer till anställda och sänkt produktivitet. Vidare beskriver Smale (1992, se Griffith, 2002) hur en uppsättning myter har påverkat vårt sätt att se på organisatorisk förändring av normer och värderingar, vilket också påverkar svårigheten att förändra. Myterna inkluderar våra antaganden gällande att vårt beteende automatiskt följer behovet av förändring, att alla förändringar ska behandlas på samma sätt och att när det sker en förändring förblir ingenting detsamma. De här missvisande antagandena leder till att individer nästan aldrig förändras utefter vad som förväntas av dem, vilket medför att vårt tänkande inte tillåter oss att använda sig av faktiska erfarenheter för att förbättras (Griffith, 2002).

Varje individ består av uppfattningar och värderingar som överförs från generation till generation (Trompenaars & Woolliams, 2004), vilket leder till att individer ständigt försöker få andra individer till att handla utefter deras tolkning av verkligheten vilket även sätter sin prägel inom organisationer (Elder-Vass, 2008). Vidare menar även Rundqvist (1998) att kultur utgör ett regelverk som skapar ett mönster som individer handlar utifrån. Samtidigt menar Rundqvist (1998) att individens intentioner och handlingar kan påverka en kultur utifrån kunskaper om omgivningen (Alvesson & Sveningsson, 2008). En individs beteende är starkt kopplat till bakgrundsfaktorer så som kunskap, värderingar, attityder och personlighet vilket bidrar till vilken ställning individen har inom organisationen. Många medarbetare fortsätter därför att handla utifrån gamla normer och värderingar även om de förstår att de borde agera annorlunda, då de är vana vid ett visst beteende. På samma sätt beskriver Burt (1992, se Leana & Barry, 2000) att det förekommer tendenser inom organisationer att det ska vara som det alltid har varit. Individerna har då ingen förmåga eller stark vilja att förändra sitt beteende då det anses vara lättare och mer bekvämt (Burt 1992, se Leana & Barry, 2000).

Griffith (2002) har ett helt annat synsätt på kulturförändringar inom organisationer och menar att det inte går att leda en förändring. Det finns en enorm variation och komplexitet i organisatoriska förändringar som ökar svårighetsgraden. Ett misslyckat förändringsarbete beror på bristande kompetens inom förändringsarbeten vilket har medfört andra lösningar, så som organisatorisk terapi. Dock kan inte, enligt Smail (2001, se Griffith, 2002), terapi göra

något framsteg inom organisationer. Individen kan förändra sitt beteende, men inte för dem skäl och på det sätt och som förväntas av dem. Det är därför svårt att genomföra förändringar inom organisationer eftersom de präglas av djup rotade antaganden, vilket ökar svårigheten att använda sig av faktiska erfarenheter för att revidera kulturella normer och värderingar som dessa antaganden ligger till grund för (Smail, 2001, se Griffith, 2002). Smail (2001, se Griffith, 2002) menar dock att individen vet mycket väl varför den agerar och reagerar på det sätt som den gör. Det är alltså, enligt Smail (2001, se Griffith, 2002), inte kontakten mellan enskilda individer som bidrar till förändring, utan i vilken grad den sociala, organisatoriska och kulturella maktstrukturen tilldelar individen makt att förändra. Vidare menar Griffith (2002) att en förändringsprocess kan inledas, dock utan garanti av att kunna hantera dess resultat, vilket kan kopplas till Giddens (1984) struktureringsteori.

#### **4.3.1 Giddens struktureringsteori**

Vi har valt att ta hjälp utav Giddens (1984) struktureringsteori för att få en bredare bild av huruvida individen kan påverka normer och värderingar inom en organisation. Giddens teori är ett lämpligt verktyg, då den till skillnad från många andra teorier är flexibel för att kunna fånga viktiga aspekter i individens upplevelser gällande förändringar.

Grunden i Giddens (1984) struktureringsteori är att mänsklig handling är reflexiv, vilket innebär att individen har möjlighet att reflektera och styra över sina handlingar. Reflexiviteten omfattar relationen mellan kunskap och det sociala livet, vilket innefattar att individen tar till sig ny information och kunskap som tillåter individen att styra över sina handlingar (Giddens, 1984). Ständigt skapande och omskapande av omgivningen är kärnan i struktureringsteorin där den sociala verkligheten ständigt påverkas av förändring. Vidare menar Giddens (1984) att kultur är ett försök till att forma ett perspektiv som tar hänsyn till den sociala verkligheten som består av normer, värderingar och resurser, där individer står i centrum. Normer och värderingar, som ligger djupt rotade inom organisationen, kan utgöra vissa begränsningar, samt olika resurser som gör så att individen har möjlighet och förmåga att förändra den sociala omgivningen genom sina handlingsalternativ. Individernas handlande kan därmed ses som en del av den sociala verkligheten, vilket innebär att en organisations kultur kan förändras genom aktörernas handlingar, då stora delar av aktörernas handlingar sker utefter rutinmässiga mönster i form av olika typer av mänskligt medvetande (Giddens, 1984).

Enligt Giddens (1984) finns det alltid en förklaring till individers handlingar, som gör att de blir begripliga. Mänskligt medvetande kan förstås som det omedvetna, det praktiskt medvetna och det diskursivt medvetna. Det omedvetna är ett mönster som kan uppfattas som svårt att bryta och förändra då individens handlingar styrs av omedvetna motiv som har grundats i existerande institutioner, lagar och regler redan från barndomen. Individen handlar då utefter ett rutinmässigt mönster utan att reflektera över vad, hur eller varför han eller hon agerar på ett visst sätt. Det praktiskt medvetna har en central position och innebär att individerna har förmåga att reflektera över sina beslut samt styra över sina handlingar. Vidare menar Giddens (1984) att det alltid är möjligt att ”handla annorlunda”. När individen handlar i situationer

som bryter det rutinmässiga mönstret som tillhör det omedvetna krävs det att individen reflektera över sina handlingar vilket i sin tur aktiverar det diskursivt medvetna. På så vis ses den sociala verkligheten som flytande och förändringsbar (Giddens, 1984). Baserat på detta går det enligt struktureringsteorin att diskutera och förändra befintliga rutiner i arbetslivet. Problemet är att identifiera och påverka dem omedvetna motiv som styr handlingarna. Den moderna reflexiviteten medför att individen utsätts för prövningar genom ny information om varför det ständigt sker förändringar. När ny information och kunskap tillkommer förändras rutinmässiga mönster (Giddens, 1996). För att påverka och förändra en kultur krävs det därför att det tillförs ny kunskap samt ett agerande som skiljer sig från det rutinmässiga mönstret (Giddens, 1984).

#### 4.4 Syntes

Med hjälp av den kvalitativa metoden samt den teori vi har beskrivit, har vi tagit fram en analysmodell för att kunna besvara studiens frågeställningar. Våra teorier bygger på genussystem, kulturella normer och värderingar samt förändring av kulturella normer och värderingar. Genussystemet syftar till att beskriva vad som särskiljer mäns och kvinnors sociala beteende vilket inledningsvis har hjälpt oss att förklara vad som ligger till grund till kulturella normer och värderingar inom en organisation. Då genus präglar kulturella normer och värderingar inom en organisation har vi valt att beakta olika teorier som förklarar hur dessa normer och värderingar i sin tur påverkar hur en organisation uppfattas. Det framgår tydligt från tidigare studier att normer och värderingar har utgjort ett glastak som hindrat kvinnors vilja att avancera. Vi finner det därför intressant att studera vår empiri utifrån teorin om glastaket för att ta reda på hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner. Vi har även valt att studera förändringsteorier för att ta reda på hur organisationer kan förändra kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera samt hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet.

Gemensamt kan våra teorier därmed hjälpa oss att besvara våra frågeställningar för att uppnå studiens syfte. Med hjälp av våra teorier kommer vår analys innehålla följande delar för att få fram ett resultat; respondenternas uppfattning om kulturella normer och värderingar, respondenternas uppfattning om jämställdhet på chefspositioner, respondenternas syn på kvinnors situation i arbetslivet och i hemmet, respondenternas uppfattning om glastaket, förändring av kulturella normer och värderingar, respondenternas syn på förändring, respondenternas uppfattning om jämställdhetsplanen som ett förändringsverktyg, likabehandlingsplanens påverkan på förändring mot ökad jämställdhet, likabehandlingsplanens påverkan på respondenternas ambitioner att göra karriär, samt likabehandlingsplanens påverkan på rekryteringen.

## 5. Resultat och analys

Vi har valt att göra en integrerad resultat- och analysdel då vi anser att det underlättar för läsaren att följa vår struktur i arbetet. I följande avsnitt kommer vi att presentera vårt resultat och löpande koppla det till tidigare forskning.

### 5.1 Kort presentation av respondenterna

Här följer en kort presentation av respondenterna som deltagit i intervjuerna. Namnen är fingerade.

#### **Anna**

*Chef Extern Service, Arbetsmiljösamordnare*

Anna är 53 år och har från grunden gymnasieutbildning samt gått vidareutbildningar inom polisen med inriktning mot ledarskap. Hon har arbetat på polisen som civilanställd i 32 år och hon började arbeta med jämställdhetsfrågor i början av 90-talet. År 2002 blev Anna arbetsmiljösamordnare och fick sin chefsbefattning år 2005.

#### **Erik**

*Avdelningschef för polisavdelningen*

Erik är 59 år och är utbildad polis. Erik arbetar idag som avdelningschef sedan nio år tillbaka och innan dess var han chef inom ordningspolisen där han arbetade i sex år.

#### **Göran**

*Chef Kriminalavdelningen*

Göran är 60 år och är utbildad polis sedan 1980. Han arbetade till en början som uttryckningspolis i åtta år. Efter det arbetade Göran som hundförare fram till år 2000 då han började på kriminalavdelningen. År 2007 blev han förundersöksledare som sedan ledde vidare till en chefstjänst på kriminalavdelningen.

#### **Anton**

*Handläggare*

Anton är 45 år och arbetar som handläggare på rättsavdelningen. Han har tidigare varit chef för yttre service. Anton är civilanställd och har jobbat som det i 13 år.

#### **Karin**

*Utredare*

Karin är 38 år och är utbildad polis. Hon arbetar som utredare, vilket hon har gjort sedan år 2012. Tidigare har hon arbetat i yttre tjänst och hon har arbetat inom polisen i totalt 11 år.

## 5.2 Respondenternas uppfattning om kulturella normer och värderingar

Efter att vi sammanställt vår empiri, har vi kommit fram till att det finns vissa skillnader i hur respondenterna uppfattar kulturella normer och värderingar inom polisen i Blekinge. Det finns både skillnader och likheter i hur de anställda ser på om det är kulturella normer och värderingar som stödjer eller hindrar arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner och hur det syns i organisationen. Alla respondenter ansåg att organisationen alltid har, sedan en lång tid tillbaka präglats av en manlig kultur, vilket har påverkat jämställdhetsarbetet. Det kommer därför här att göras en redogörelse över hur respondenterna uppfattar samt upplever kulturella normer och värderingar inom organisationen.

På frågan vi ställde gällande om man som nyanställd inom polisen märker tydliga kulturella normer och värderingar inom organisationen, visade svaren ett tydligt samband på att det beror helt på vart samt hur länge man har jobbat inom polisen. De som började jobba på polisen för 30 - 40 år sedan beskriver hur polisycket då togs för givet att det var manligt präglat och att det var en "matcho" kultur. Erik uttryckte sig på följande sätt:

*"Polisen är om du tittar i backspeglarna en maskulin organisation på något sätt"*  
(Erik, 2015-05-19).

Några utav respondenterna ansåg att det var svårt för kvinnorna att komma in i arbetsgruppen och att det bland annat präglade pratet vid kaffebordet. Upplevelserna beskrivs enligt Ponte och Rizzi (2010) som organisatorisk socialisering, som tar upp två huvudperspektiv. Det ena är socialiseringspraktiker som beaktar hur en organisation arbetar för att få in nya medarbetare i organisationen, vilket har påverkat hur kvinnor har anpassat sig till organisationskulturen. Gemensamt för intervjuerna var att organisationen tidigare har präglats av en manlig kultur vilket även var det som de nyanställda upplevde. Kvinnorna blev, på grund av det, manliga till sättet att vara för att passa in, vilket ledde till att det inte blev någon bra blandning av kvinnor och män (Zhu & Huang, 2007). Det andra huvudperspektivet beskriver individens rolltagande som en process för att skapa en roll i organisationen. Processen fokuserar på hur nyanställda anpassar sig till den nya miljön och lär sig att agera utifrån olika aspekter såsom normer, värderingar, beteenden, attityder och färdigheter, vilket krävs för känna tillhörighet till organisationen (Van Maanen & Schein, 1979; Zhu & Huang, 2007). Det är därmed en anledning till varför kvinnorna förändrade sitt beteende (Van Maanen & Scheins, 1979). En av respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*"Kvinnorna blev istället manliga till sättet att vara och började snusa och svära. Men det var ju inte det vi behövde"* (Erik, 2015-05-19)

Svaren på frågan om hur man som nyanställd reagerar på rådande kulturella normer och värderingar, utmärkte sig hos dem som under de senaste 15 åren har börjat arbeta inom polisen. De svarade att det inte finns något speciellt som utmärker sig gällande kulturella normer och värderingar och de anser att det aldrig varit något problem för kvinnorna att bli en

del av gemenskapen. Karin har jobbat inom polisen i 11 år och svarade att hon alltid kunnat vara sig själv redan från början och har aldrig känt att hon behövt ändra på sig för att passa in. Däremot tror hon att det kan bero på att hon tidigare arbetat inom andra mansdominerade yrken och att det har medfört att hon vågat ta för sig. Lewin (1997) beskriver i sin kraftsfältsteori att individer uppfattar och tolkar sin omgivning, baserat på hur de uppfattar och tolkar sin omvärld som består av samtliga erfarenheter, behov, upplevelser, aktuell situation samt föreställningar om framtiden som beaktas vid det givna tillfället. Karins tidigare erfarenheter inom mansdominerande yrken har därmed skapat medvetna och omedvetna uppfattningar över hur hon i sin tur upplever kulturen inom polisen, vilket medför att hon inte upplevde utmärkande kulturella normer och värderingar när hon var nyanställd (Lewin, 1997).

### 5.2.1 Respondenternas uppfattning om jämställdhet på chefspositioner

Intervjuerna tyder på att det finns vissa skillnader i hur respondenterna upplever jämställdheten på chefspositioner, beroende på vilken avdelning man väljer att studera. De som är anställda inom det civila upplever att deras arbetsplats är jämställd och ser inte det som ett problem. Däremot upplever dem som arbetar inom yttre tjänst att det är ett större problem desto högre upp i hierarkin man kommer. Den upplevda svårigheten bygger på hierarki som skapar makt genom normen av att mannen anses vara överordnad kvinnan (Hirdman, 2001). Vidare beskriver genuskontraktet att tid, kultur och samhället har skapat ett förutbestämt system som medför att vissa kulturella normer och värderingar fortfarande lever kvar, som kan upplevas som problematiskt. Problematiken grundar sig i dikotomi, då våra intervjuer tyder på att fler kvinnor arbetar inom det civila och fler män inom yttre tjänst. Det har resulterat i att det upplevs vara svårare för kvinnor att avancera inom yttre tjänst (Hirdman, 2001). När vi frågade Erik som är avdelningschef för polisavdelningen om han upplevde att det var jämställt på dem högre befattningarna blev svaret:

*“Nej men det är det ju inte herregud, skulle jag säga att det är jämställt på chefsnivåer så skulle jag ljuga” (Erik 2015-05-19).*

Från Göran, som är chef för kriminalavdelningen, där det mestadels jobbar civilanställda, blev svaret däremot:

*“Jag är verkligen förespråkare för att det ska vara jämställt. Jag har oerhört många tjejer som jobbar med mig här i korridoren och jag har många civilutredare som är tjejer och de gör ett fantastiskt jobb. Vi har inget problem med att det inte är jämställt i vår korridor” (Göran, 2015-05-21).*

Gemensamt för dem respondenter som uttrycker att det redan är jämställt på chefspositioner är att samtliga är civilanställda. Giddens (1984) menar att individer har möjlighet att reflektera och styra över sina handlingar som omfattar relationen mellan kunskap och det sociala livet. Individerna lever dagligen i denna miljö, där majoriteten är kvinnor, vilket

medför att de därför inte reflekterar över att det inte är jämställt på andra avdelningar inom polisen samt på chefspositioner. Baserat på det måste individerna ta till sig ny information och kunskap för att förstå problemet med bristande jämställdhet på chefspositioner, för att det ska ske en positiv förändring (Giddens, 1984; Lewin 1997).

### 5.2.2 Respondenternas syn på kvinnors situation i arbetslivet och i hemmet

I en intervju togs det upp att det tidigare var vanligt inom polisen att göra skillnad på vad som anses vara kvinnligt respektive manligt. Exempelvis tog man förgivet att kvinnorna skulle vara hemma under hela mammaledigheten. Anna berättar utifrån sina egna erfarenheter hur hon blev bemött när hon valde att endast vara mammaledig under ett halvår. Reaktionen var att hon blev ifrågasatt på grund av att hon var kvinna och ämnad att vara hemma med barnet. Den här dikotomin särskiljer, enligt Hirdmans (2001) genussystem, vad som är kvinnligt respektive manligt. Polisen har tidigare präglats av en manlig kultur och det kan enligt Anna förklaras av att männen ansågs vara bäst lämpade att arbeta i yttre tjänst. En av respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*“Det har alltid varit mer kvinnor bland dem civila som har skött bland annat det administrativa. Därför kan det vara bra att man jobbar på det andra hållet också och tillsätter fler män för att få en bättre blandning” (Anton, 2015-05-19).*

Den största skillnaden visar sig i arbetsfördelningen, där olika arbetsuppgifter anser sig vara mer riktade mot ett visst kön. Den här synen överförs från generation till generation och styr dem olika föreställningarna som finns gällande exempelvis arbetsfördelningen som i Annas fall syftar till synen på att kvinnan ska vara hemma med barnen (Hirdman, 2001). Många av respondenterna hävdar att de flesta negativa reaktionerna på att kvinnan valde att bara vara mammaledig halva tiden kom från kvinnorna själva, vilket tyder på att kulturella normer och värderingar även påverkade hur kvinnorna såg på sig själva inom organisationen. Några utav respondenterna påpekade även att det är flera aspekter som tas förgivet i samhället i stort, som påverkar att individer beteendemässigt ska vara enligt dem kön som de är födda till, vilket i sin tur präglar organisationerna (Hirdman, 2001). Nu för tiden är det däremot fler och fler kvinnor som tar för sig inom polisen och vill göra karriär, men att mannen är hemma med barnen är dock inte så vanligt än idag enligt många av respondenterna. Uppfattningarna är en följd av att kultur betraktas som djupt liggande antaganden som tas förgivet i samband med normer och värderingar inom en organisation (Steens et al., 2006), men även baserat på hur individer beter sig (Heracleous, 2001, se Alvesson & Svenningsson, 2008). Utifrån det går det att anta att det finns föreställningar kring hur män och kvinnor förväntas bete sig i samhället, vilket även präglar organisationskulturerna.

Andra aspekter som var utmärkande för hur de kulturella normerna och värderingarna har sett ut tidigare var att många var rädda om kvinnorna. En av respondenterna gav ett exempel på när de första kvinnorna började arbeta inom polisen. En typisk kommentar kunde då vara:

*“Nu ser ni till så att det inte händer henne något” (Göran, 2015-05-21).*



Det tyder på att kulturella normer och värderingar medförde att männen inom organisationen hade en beskyddande syn på kvinnan, eftersom kvinnan ansågs vara den mjuka och sköra, och männen dem starka och hårda (Hirdman, 2001).

### 5.2.3 Respondenternas uppfattning om glastaket

Alla respondenter är eniga om att man idag inte skiljer på kvinnor och män. Dock har det gamla synsättet medfört att kvinnor inte avancerar i lika stor utsträckning som sina manliga kollegor. Konsekvenserna av att polisen alltid har präglats av en mansdominerad kultur har enligt många utgjort att kvinnor möter hinder när de vill avancera. Det har i sin tur bidragit till att kvinnor inte har samma förutsättningar gällande erfarenhet i förhållande till sina manliga kollegor vilket är orsaken till varför kvinnor inte hunnit komma ifatt i hierarkin. En av respondenterna uttryckte sig på följande sätt på frågan om varför inte fler kvinnor avancerar inom polisen:

*“För att de är färre totalt sätt. Det är en jättestor skillnad. Men det kommer ju mer och mer tjejer in i den här organisationen. Det finns ju hur många unga tjejer som helst nere på uttryckningen men de får ju inte en chefsposition med en gång. Man måste ju göra sitt jobb innan. Men det kommer att jämna ut sig det är jag övertygad om” (Göran, 2015-05-21).*

En annan anledning till varför kvinnor inte når dem högre befattningarna visade sig vara på grund av att de inte vågar ta steget fullt ut och istället lägger större vikt på familjelivet. Hindret är ett resultat av glastaket som syftar till det första kriteriet, som beskriver en osynlig barriär som hindrar kvinnor från att tilldelas högre poster oavsett deras kunskaper och kompetens (Cotters et al., 2001). Den osynliga barriären speglar diskriminering och är en djup skiljelinje mellan dem som lyckas och de som halkar efter. Anledningen till att kvinnor inte har avancerat i samma utsträckning är på grund av att de tillhör en minoritet och har därför inte fått chansen att ta lika stor plats inom organisationens “stege” som Cotter et al. (2001) uttrycker det. Vidare beskriver Cotter et al. (2001) att den här ojämlikheten som tidigare präglat polisens normer och värderingar härrör från tidigare diskriminering i utbildning eller val som människor gör för att eftersträva ekonomiska förhållanden såsom att fokusera på familjelivet.

Intervjuerna tyder på att kulturen har gjort så att en chef förknippas med att vara en man, vilket har medfört att kvinnorna inte känner sig bekväma i att söka en chefstjänst. Erik upplever problemet som att männen inom organisationen inte skapar en miljö så att kvinnorna känner sig välkomna. Även om det är skillnad idag mot hur det har sett ut tidigare, så är det fortfarande ett problem. Erik beskrev problemet utifrån att de högsta cheferna, som tar beslut inom organisationen, till största delen är män vilket leder till att de söker efter jämlika när de ska tillsätta ny personal. Vidare beskrev han att det alltid är lättare att anställa någon som tycker samma saker som en själv, eftersom män oftast väljer män för att de lättare känner igen

sig i en annan mans kompetens än i en kvinnas (Kraffts, 2007). Erik uttryckte sig på följande sätt:

*“Det är lättare att anställa någon som jag kan ha ledningsmöte med i bastun. Många av dem stora besluten har fattats i bastun eller över en öl där kanske inte kvinnor har varit med i den miljön, så nej vi är inte jämställda utifrån ett genusperspektiv” (Erik, 2015-05-19).*

Enligt Kvande och Rasmussen (1990) kan detta synsätt betraktas som en statisk hierarki, som är en dominerad struktur. I en dominerad struktur utgörs oftast ledarna av äldre män som besitter makten att välja ut vilka som ska få klättra i hierarkin. Alla respondenter är även överens om att det blir svårare att avancera ju högre upp i hierarkin man kommer. Eftersom det finns fler män på chefspositioner och att de har varit med i yrket under en längre period, blir konkurrensen för kvinnor automatiskt hårdare ju högre upp de anställda kommer. Cotter et al. (2001) beskriver det andra kriteriet i teorin om glastaket, som att hindret förekommer till största delen på högre nivåer inom hierarkin jämfört med lägre nivåer. Klyftan mellan manliga och kvinnliga chefer accelererar ju högre upp i hierarkin man studerar, därför är det viktigt att inte beakta hela skalan i hierarkin utifrån glastaket, eftersom det då kan ge en missvisande bild för kvinnors karriär i allmänhet (Cotter et al., 2001). Att det inte är jämställt på chefspositioner betyder inte, att det ser ut på samma sätt längre ner i hierarkin, vilket våra intervjuer har visat ett tydligt samband på. Vidare finns det även de som anser att det är lika svårt för samtliga att få en chefsposition oavsett om du är kvinna eller man eftersom det är så få tjänster på dem höga posterna. Anna beskriver att hon inte har känt att det har varit någon utmaning för henne att klättra i sin karriär, eftersom hon alltid fått stöd från ledningen genom att bland annat få möjlighet att utbilda sig internt inom ledarskap. Anna har märkt av en förändring och menar att den gamla synen på kvinnor och ledarskap inte utgör något hinder längre, eftersom det idag finns kvinnor som besitter chefspositioner inom polisen. På en fråga vi ställde angående om det saknas stöd från medarbetarna att avancera svarade Anna på följande sätt:

*“Nej det tycker jag inte. Chefer har alltid fört dialoger med de anställda för att pusha dem till att våga söka. Dock har stödet nerifrån inte alltid funnits även om det gör det idag” (Anna, 2015-05-08).*

Utefter att ha tolkat det Anna har sagt har vi märkt att kulturen har förändrats under hennes 32 år i organisationen, då det har gått från en statisk hierarki till ett mer dynamiskt nätverk (Kvande & Rasmussen, 1990). Kvande och Rasmussen (1990) beskriver ett dynamiskt nätverk som en slags kultur som kan råda inom en organisation, där de anställda generellt har större möjligheter att klättra i karriären, eftersom organisationen är mer flexibel och ger dem anställda eget ansvar, utmaningar och möjligheter till att visa sina kunskaper.

Det går, som tidigare nämnts, att konstatera att det idag är en helt annan miljö inom polisen jämfört med hur det har sett ut tidigare gällande dem kulturella normerna och värderingarna. Respondenterna anser att det är högt i tak och att de kan säga vad de tycker oavsett om man är kvinna eller man. En av respondenterna beskriver det som att "stålmännensyndromet" har försvunnit, då det har blivit betydligt mjukare stämning med fler kvinnor inom organisationen. Det ser dock annorlunda ut på chefspositionerna där det fortfarande inte är jämställt. Några utav respondenterna har känslan av att kvinnor inte har samma chefsambitioner som sina manliga kollegor. Anledningen till varför det är så är enligt respondenterna, att kvinnorna hindrar sig själva då de har en bild framför sig hur en chef ska vara, vilket utgör ytterligare ett hinder för dem att söka till en chefsposition. Kvinnorna känner då att de inte passar in på dem kriterier som ställs, vilket är på grund av den kultur som sedan tidigare har präglat organisationen. En av respondenterna påpekade att man kan få en känsla av att om man som kvinna ska komma upp i dem höga chefspositionerna så måste de vara betydligt bättre än sina manliga kollegor. En av respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*"Man måste vara mycket bättre som kvinna för att nå högre chefspositioner"*  
(Erik, 2015-05-19).

Vidare menar Anna att kvinnor och män tolkar saker på olika sätt. Även om en merit till en chefstjänst endast är önskvärd, är det många kvinnor som hindrar sig själva att söka eftersom de känner att de inte kommer klara av att utföra det som förväntas av dem. Situationen leder till att organisationen går miste om den kompetens som kvinnor innehar, på grund av att många kvinnor därför avstår från att söka en tjänst där de inte besitter alla kriterier. Situationen tyder på att vårt beteende är starkt kopplat till kunskap, värderingar, attityder och personligheter (Feldman & Pentland, 2003, se Ellström, 2010). Om kvinnorna är "upplärda" med exempelvis vissa värderingar om sig själva, kan det i sin tur påverka deras möjligheter till att våga utvecklas och ta steget att söka en chefsposition. Vidare har det upplevts att kvinnor inom polisen är oroliga för hur man som kvinna och chef kommer att bli behandlad. En utav respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*"Det är fortfarande gammalt tänk från kvinnornas sida som lever kvar"* (Göran, 2015-05-21).

Cotter et al. (2001) menar att anledningen till varför kvinnor hindrar sig själva att söka en chefstjänst, baseras på det tredje kriteriet om glastaket som fokuserar på inträde och utträde, till och från dem högre positionerna inom en organisation. Om fler män söker sig till dem högre posterna blir även utfallet att fler män blir tillsatta, på samma sätt som om fler kvinnor väljer att inte söka sig uppåt i hierarkin. Det stämmer tydligt överens med dem uppfattningar som våra respondenter tyckts ha, att det handlar mycket om vilka personer det är som faktiskt söker en chefstjänst. Göran påpekar att det även finns män som är jätteduktiga inom polisen men som väljer att inte bli chefer. Däremot upplevs det att män inom organisationen inte

känner samma press och anser att det bara är att jobba på som vanligt och visa vad man går för. Det finns alltså ett samband mellan att respondenterna är överens om att det är gamla kulturella normer och värderingar som påverkar en kvinnas vilja att avancera och det hinder som glastaket utgör (Cotter et al., 2001).

### **5.3 Förändring av kulturella normer och värderingar**

Respondenterna som deltagit i vår studie är överens angående att det går förändra dem kulturella normer och värderingar som utgör glastaket, då de har sett en positiv utveckling inom organisationen och att det idag är en mer integrerad arbetsplats jämfört med tidigare. Det kommer därför här att göras en redogörelse över hur organisationer kan förändra kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera, enligt respondenterna. Vi har även valt att analysera jämställdhetsplanen som en del av förändring av organisationens kulturella normer och värderingar för att reda på hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet.

Respondenterna beskriver att det inte är många år sedan den första kvinnan blev polis och samtliga respondenter är eniga om att det på relativt kort tid har skett en stor förändring i jämställdhetsarbetet. Det har resulterat i att det är fler kvinnor som har sökt och söker in till polishögskolan. Att förändra kulturella normer och värderingar, som utgör hinder för kvinnor att avancera, inom polisen har enligt respondenterna skett successivt, då synen på kvinnor har förändrats till det positiva. Majoriteten av dem intervjuade beskriver, som tidigare nämnts, att deras arbetsgrupper har högt i tak, vilket i sin tur har medfört att de inte ser normer och värderingar som ett hinder i arbetet. Det kan därför antas att det har skett en förändring gällande kulturella normer och värderingar inom organisationen, som utgjort hinder för kvinnor att avancera genom att ha högt i tak där alla oavsett kön kan säga vad de tycker och tänker. Eftersom organisationen tidigare inte präglades av den typen utav miljö har händelsen medfört att rutinmässiga mönster har brutits och nya synsätt har skapats, då våra respondenter beskriver att det har skett en positiv förändring (Giddens, 1984).

De respondenter som uttryckte att normer och värderingar inte utgör ett hinder vid förändring mot ökad jämställdhet, är en följd av att individer består av uppfattningar och värderingar som överförts från generation till generation (Trompenaars & Woolliams, 2004). Det i sin tur gör att individer påverkar andra att handla utefter deras tolkning av verkligheten, vilket sätter en prägel inom organisationen (Elder-Vass, 2008). Därför kan det antas att de anställda inte uppmärksammar dem kulturella normerna och värderingarna som ett hinder vid förändring eftersom det präglas omedvetet i organisationen. Istället är det andra hinder som uppmärksammas bland dem anställda när förändringar sker, i form av negativa upplevelser som medvetet går att förklara och reflektera över (Oreg, 2003, se Kim et al., 2013). Synsättet kan kopplas till det praktiskt medvetna som innebär att individer har en förmåga att reflektera över sina beslut samt styra över sina handlingar. Baserat på det uppfattar individer endast sådana hinder som går att förklaras av det praktiskt medvetna vid en förändring (Giddens, 1984). Organisationen har därför kunnat förändra kulturella normer och värderingar genom att

ha högt i tak, då reflexiviteten över individernas handlingar har omfattat relationen mellan kunskap och det sociala livet (Giddens, 1984). Relationen härleds från att individer tar till sig ny kunskap och information som tillåter dem att styra över sina handlingar vilket har medfört att polisen har tagit ett stort kliv i rätt riktning mot en jämställd arbetsplats (Giddens, 1984; Lewin, 1997).

Utvecklingen inom polisen ligger till grund för att de anställda har blivit medvetna om vilka handlingar de utför, vilket innebär att den sociala verkligheten är flytande och förändringsbar (Giddens, 1984). Göran menar att det går att genomföra förändringar i organisationer som styrts av rutiner som präglas av kulturella normer och värderingar, men att det utgör vissa svårigheter att förändra hur arbetet ska utföras. När Göran började arbeta på Kriminalavdelningen år 2000, utförde de anställda rutiner som de alltid gjort, vilket även det, tyder på att individer består av uppfattningar och värderingar som överförs från generation till generation (Trompenaars & Woolliams, 2004). De anställda på Kriminalavdelningen präglades av tidigare rutiner som påverkade dem andra medarbetarna att handla utefter deras tolkning av verkligheten. När Göran blev chef bestämde han sig dock för att förändra det dåvarande arbetssättet och införliva nya rutiner och värderingar som innefattade ett helt nytt program. Smale (1992, i Griffith, 2002) menar att organisationer präglas av myter som påverkar samt utgör svårigheter vid en förändring. Myterna inkluderar antaganden gällande att en individs beteende automatiskt följer behovet av förändring, att alla förändringar ska behandlas lika samt att en förändring innebär att ingenting blir detsamma. Det i sin tur ger en missvisande bild av en förändring vilket gjorde att de anställda på kriminalavdelningen inte förändrades, utefter vad som förväntades (Smale, 1992, i Griffith, 2002). De anställda visade till en början motstånd och fortsatte att arbeta som de tidigare gjort, även om de var medvetna och förstod varför de borde agerat annorlunda (Feldman & Pentland, 2003, se Ellström, 2010). Burt (1992, se Leana & Barry, 2000) menar att det grundas i att individen inte har en förmåga eller stark vilja att förändra sitt beteende då de anser att det är bekvämt att utföra arbetet som tidigare vilket de anställda till en början gjorde i Görans arbetsgrupp (Elder-Vass, 2008). Vidare präglas organisationer medvetet och omedvetet av rutinmässiga mönster som de anställda sällan ifrågasätter då det ligger djup rotat i organisationer (Giddens, 1984).

### **5.3.1 Respondenternas syn på förändring**

Intervjuerna tyder på att organisationen ständigt utsätts för att förbättra och förnya rutiner men att det finns vissa begränsningar då organisationen är hårt styrd av lagar som försvårar arbetet att förändra vissa mönster. Vidare syftar Lewins (1997) kraftfältsteori till att individer ingår i ett "Lifespace" som innehåller erfarenheter, upplevelser samt föreställningar om framtiden, vilket gör att individen och dess omgivning är i ständig rörelse. En av respondenterna uttryckte sig att det är en självklarhet att alltid ifrågasätta befintliga rutiner för att förbättra arbetet. Förbättring av rutiner innebär oftast förändring, vilket respondenterna beskriver att organisationen gör genom att ta intryck från omgivningen. Arbetssättet är ett resultat av nya upplevelser och erfarenheter som gör att de anställda ser behovet av att förändra och förbättra vissa rutiner inom polisen för att underlätta arbetet, vilket är ett sätt för hur organisationer kan

genomföra en förändring (Lewin, 1997). Intervjuerna visade tydliga samband på att det är ett generationsbyte som har medfört att gamla rutinmässiga mönster inom polisen har försvunnit. Idag är det mycket som fokuseras på allas lika värde, vilket präglas redan från barndomen. Det har medfört att kulturella normer och värderingar som hindrar kvinnor att avancera och som legat djupt rotat i den mansdominerande kulturen håller på att försvinna eftersom det omedvetna rutinmässiga mönstret ifrågasätts och personalen börjar därmed agera annorlunda (Giddens, 1984).

Till skillnad från övriga respondenter beskriver Erik att det fortfarande till viss del lever kvar vissa antaganden inom organisationen som är svåra att förändra. Rundqvist (1998) menar att kulturen utgör ett regelverk som har skapat ett mönster som de anställda inom polisen i Blekinge agerar utifrån vilket kan vara orsaken till att det fortfarande lever kvar vissa antaganden. Erik menar, som tidigare nämnts, att det är mycket upp till männen att skapa en miljö där kvinnan känner sig accepterad för att det ska ske en förändring av dem normer och värderingar som organisationen tidigare har präglats av. För att skapa en miljö där kvinnan känner sig accepterad menar Rundqvist (1998) att individens intentioner och handlingar påverkar kulturen och att männen medvetet kan ändra sina beteenden för att dessa antaganden ska försvinna. Till skillnad från Rundqvist (1998) beskriver Steen et al. (2006) sambandet mellan förändring och kultur hos organisationen som fast och orörligt men som förändras över tiden, dock inte med hjälp av individens handlande vilket därför kan utgöra ett hinder vid förändring. Vidare menar Griffith (2002) att det inte går att leda en förändring som innebär att djupt rotade antaganden revideras. De anställda inom polisen är medvetna om varför de agerar på det sätt som de gör och för att förändra dess beteende menar Smail (2001, se Griffith, 2002) att den sociala, organisatoriska och kulturella maktstrukturen inom polisen måste tilldelas individen makt för att skapa en miljö där kvinnan känner sig accepterad. Baserat på det måste samtliga anställda tillåtas att initiera en förändring för att lyckas med att få fler kvinnor på chefspositioner.

### **5.3.2 Respondenternas uppfattning om jämställdhetsplanen som ett förändringsverktyg**

Jämställdhetsplanen syftar till att vara ett förändringsverktyg för att öka andelen kvinnor på chefspositioner (SOU, 2014:80). Flera organisationer i Sverige anser dock att anledningen till varför de vill öka andelen kvinnor på chefspositioner är på grund av att det står i jämställdhetsplanen (SOU, 2003:16). Därför tyckte vi att det vore intressant att diskutera problemet med våra respondenter, för att få en ökad förståelse för påståendet samt hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet. Polisens jämställdhetsplan benämns likabehandlingsplan och fortsättningsvis kommer vi därför använda oss utav det begreppet i vårt resultat - och analyskapitel. Vidare upplever dock inte våra respondenter att de vill öka andelen kvinnor på chefspositioner på grund av att det står i likabehandlingsplanen. Det är blandningen mellan kvinnliga och manliga chefer man vill åt, då det bidrar till en bra balans i organisationen.

För att ta fram likabehandlingsplanen diskuteras likabehandlingsfrågor inom arbetsmiljögrupper som baseras på Diskrimineringslagen (2008:567). De som deltar vid framställningen är HR-personal, fackliga ombud, ekonomi- och personalchef, huvudskyddsombud samt ledningsgrupper. När vi frågade respondenterna om de kände till organisationens likabehandlingsplan blev svaret ja och att den finns att hämta på den interna internetsidan. Majoriteten ansåg dock att dokumentet efter ett tag blir en "hyllvärmare", eftersom det som står i planen anses vara en självklarhet, vilket medför att alla inte läser den. När vi frågade en respondent om han känner till organisationens likabehandlingsplan blev svaret:

*"Jag har läst den ett antal gånger, men det var ett tag sedan nu. Jag upplever inte det som något bekymmer, och därför känner jag att jag inte behöver läsa den så ofta" (Anton, 2015-05-19).*

Utifrån respondenternas uppfattningar om att likabehandlingsplanen bara är någonting organisationen utför för att de måste, menar Giddens (1984) att det finns ett omedvetet mönster som kan uppfattas som svåra att bryta och förändra. Individens handlingar styrs av omedvetna normer och värderingar som har grundats i existerande institutioner, lagar och regler redan från barndomen. Individerna handlar då utefter ett rutinmässigt mönster utan att reflektera över vad, hur eller varför han eller hon agerar på ett visst sätt (Giddens, 1984). Eftersom organisationen är styrd av lagar och regler, påverkas individernas handlingar och de har därför inte förmågan att reflektera över vad de gör och varför. Likabehandlingsplanen resulterar därför endast i ett pappersarbete som inte beaktas i det dagliga arbetet. Däremot involveras de anställda omedvetet i arbetet med framställandet av planen, då alla anställda deltar i olika medarbetarundersökningar för att ta reda på hur arbetsplatsen upplevs. Det har dock inte gjorts medarbetarundersökningar i samband med upprättning av likabehandlingsplanen, utan cheferna har ett återkopplingsansvar som baseras på hur upplevelserna på arbetsplatsen verkligen är. Cheferna redovisar då de frågor som har diskuterats inom olika arbetsmiljögrupper, vilka tas upp på arbetsplatsträffar. När det nya materialet redovisats skickas den nya likabehandlingsplanen ut till alla arbetsplatser, då det är upp till var och en att avgöra om de vill ta del av den.

### **5.3.3 Likabehandlingsplanens påverkan på förändring mot ökad jämställdhet**

På frågan om likabehandlingsplanen kan bidra till att fler kvinnor söker chefspositioner hade respondenterna olika åsikter. Några av dem intervjuade trodde att planen kan ha bidragit till att fler kvinnor har sökt högre tjänster. En utav respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*"Jag tror att planen kan påverka att det blir mer jämställt på dem högre befattningarna, eftersom det har bestämts att man ska jobba mer med att det ska bli fler tjejer och få dem att vilja ta en chefsposition" (Anton, 2015-05-19).*

Utifrån Antons antagande menar Beer och Eisenstat (1996, se Alvesson & Svenningsson, 2008), för att förändra en organisations kulturella normer och värderingar krävs det en anpassning mellan dem mjuka delsystemen som består av individer, ledare och värderingar samt de hårda delsystemen vilka innefattar teknik, strategi och struktur.

Likabehandlingsplanen har ingått i det hårda delsystemet och har använts som ett verktyg för att förändra strukturen och strategin inom polisen. För att skapa en medvetenhet hos dem anställda om att en förändring måste ske, krävs det att individerna samspelar med den nya strukturen (Beer & Eisenstat, 1996, se Alvesson & Svenningsson, 2008). Alla respondenter har dock inte haft samma uppfattning gällande likabehandlingsplanens effekt. Två respondenter utmärkte sig och uttryckte sig följande:

*“Jag vet inte, om jag ska vara ärlig. Många gånger känner jag att vi gör oerhört mycket planer och rapporter och skriver oerhört mycket och lägger en massa arbete på detta för många grejer som egentligen är självklara på något sätt. Alltså här är det inga problem tycker jag med jämställdheten utan alla är lika mycket accepterade” (Göran 2015-05-21).*

*“Utifrån mig själv kan jag inte se någon koppling till att planen skulle bidra till att fler kvinnor söker en chefsposition, utan vi söker den tjänsten vi vill ha” (Karin, 2015-05-20).*

Anledningen till att det finns de som inte anser att likabehandlingsplanen påverkar jämställdhetsarbetet är, även det, starkt kopplat till att individen inte har någon stark vilja att förändra organisationens beteende (Burt, 1992, se Leana & Barry, 2000). Respondenterna ansåg att det redan är jämställt på chefspositioner vilket medför att de inte ser innebörden med varför det finns en likabehandlingsplan. Intervjuerna tyder på att, en anledning till varför många anser det, kan tänkas bero på att polisen präglas av att organisationen ska vara som den alltid har varit (Burt, 1992, se Leana & Barry, 2000). Det medför att individer kan påverkas på så sätt att de inte förstår innebörden med att förändra någonting som redan anses vara bra. En individs beteende är, som tidigare nämnts, starkt kopplat till bakgrundsfaktorer så som kunskap, värderingar, attityder och personligheter (Feldman & Pentland, 2003, se Ellström, 2010). Många medarbetare fortsätter därför att handla utifrån gamla normer och värderingar även om de förstår att de borde agera annorlunda. Baserat på Burts teori (1992, se Leana & Barry, 2000) ser inte kvinnor och män inom organisationen, den egentliga anledningen till varför jämställdhetsplanen finns och att den kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner.

### **5.3.4 Likabehandlingsplanens påverkan på respondenternas ambitioner att göra karriär**

Vi ställde frågan till dem kvinnliga respondenterna om de någon gång har haft ambitionen av att klättra i sin karriär under deras arbetstid på polisen. Karin jobbar idag som utredare och har tidigare arbetat som polis i yttre tjänst. Hon har tidigare haft i åtanke att söka en cheftjänst men när det blev aktuellt med familj försvann den ambitionen, då hon kände att familjen går före karriären. Zhu och Huang (2007) menar att en bidragande orsak till att hennes vilja att



avancera tenderade att minska kan ha berott på att en individ inte bara har en enda identitet, utan kan välja bland flera olika beroende på vilken situation man befinner sig i samt vilka normer och värderingar en organisation har. Det i sin tur kan ha medfört att hennes självuppfattning rubbades och viljan att bli chef minskade (Grant & Hogg, 2012, se Kim et al., 2013). Enligt Karin är det dock inte kulturella normer eller värderingar som hindrat henne att söka en chefsjänst. Däremot beskriver hon att hennes ambition av att bli chef kanske kommer tillbaka när hennes barn blir äldre och när hon har mer erfarenhet inom yrket, vilket tyder på att det finns en vilja i henne att klättra i hierarkin. Dock finns det en rädsla i att arbetskollegorna skulle klandra henne som chef om hon inte skulle leva upp till deras förväntningar. Enligt den uppfattningen finns det till viss del kvar normer och värderingar som gör att kvinnor känner en viss oro och rädsla att söka en högre befattning (Lewin, 1997; Van Maanen & Schein, 1979).

För att ändra kvinnors vilja och förutsättningar till att få ökad möjlighet i sin karriär innefattar likabehandlingsplanen åtgärder som polisen vidtar. Enligt samtliga respondenter innefattar åtgärderna kvinnliga nätverk, bredvidtjänstgöring och traineeprogram, vilket i huvudsak syftar till att ge kvinnorna stöd och motivation till att våga söka en chefsjänst. Majoriteten av dem intervjuade förmodade att åtgärderna har haft en bidragande effekt då det idag är fler kvinnliga chefer inom polisen. En respondent menade förvisso att nätverksträffarna snarare utgjorde en otjänst för kvinnorna, då de var för enbenta och fokuserade på fel saker. Respondenten uttryckte sig på följande sätt:

*“Nej, jag tror inte att dessa kvinnliga nätverk har varit bra för kvinnorna. Sen var det nog också fel personer som deltog” (Erik, 2015-05-19).*

Eriks uttalande tyder på att individer till en början måste bli motiverade att genomföra en process genom psykologiska metoder som visar på skillnader i beteenden, som involverar den förberedande delen av en förändring, där gamla kulturella normer och värderingar ifrågasätts (Lewins, 1997). Erik såg därför inte innebörden i att kvinnorna medverkade på nätverksträffar där gamla normer och värderingar ifrågasattes, eftersom han inte deltog och därmed inte förstod skillnader i olika beteende för att kunna genomföra en förändring. För att Erik ska förstå innebörden med dem kvinnliga nätverken måste han införliva nya beteende, värderingar och attityder genom utveckling av ny kunskap, kompetens, strukturer och processer (Lewin, 1997).

Vidare beskrev respondenterna att kvinnorna till en början tvingades att delta i dessa program. Rädsla var då den största reaktionen, samt bristande självförtroende att klara av en högre befattning. Upplevelserna kan jämföras med dem reaktioner som ofta uppstår vid organisatoriska förändringar i form av osäkerhet som ofta relateras till rädsla (Oreg, 2003, se Kim et al., 2013). Enligt Anna uttryckte sig en kvinna, i samband med detta, att hon inte ville bli chef. Två år senare intog hon en chefsposition vilket visade sig vara på grund av dem kvinnliga nätverken. Enligt Van Maanen (1979) och Ponte och Rizzi (2010) kan en anledning

till varför kvinnan ändrade sig, gällande att bli chef efter två år, bero på att polisen arbetar för att kvinnor ska känna sig bekväma i att söka till chefspositioner. Det har resulterat i att det utgör en del av organisationens kulturella normer och värderingar. De anställda agerar sedan utifrån dessa normer och värderingar vilket krävs för att känna tillhörighet inom organisationen (Van Maanen & Schein, 1979). Eftersom kvinnan till en början inte ville bli chef, skulle en anledning till det kunna vara att polisen, som tidigare nämnts, alltid präglats av en manlig kultur, vilket leder till att kvinnor generellt sätt inte tror på sig själva och inte vågar ta steget, även om de undermedvetet egentligen vill försöka. På samma sätt var det för Anna då hennes ambition till en början inte var att bli chef. Tanken föddes när hon började arbeta med jämställdhetsfrågor vilket ökade intresset för henne att avancera som kvinna och hon sökte därför en chefstjänst.

### 5.3.5 Likabehandlingsplanens påverkan på rekryteringen

Våra intervjuer visade på, att under den tid då det inte var lika vanligt att kvinnor sökte sig till chefsbefattningar var det istället hinder nerifrån i form av avundsjuka som utgjorde att kvinnor hindrade sig själva att söka en chefstjänst. Idag ser det däremot annorlunda ut och organisationen jobbar, som sagt, mycket för att få fler kvinnor på chefspositioner. Likabehandlingsplanen har bland annat påverkat så att kvinnorna har fått förtur i rekryteringsprocessen för att arbetsplatsen ska bli mer jämställd, i form av positiv särbehandling. Reaktionen har då blivit att männen ibland uttryckt sig att de känner sig åsidosatta och "trampade på tårna". Den positiva särbehandlingen har dock även påverkat kvinnorna inom polisen negativt eftersom de vill bli rekryterade för den kompetens de besitter och inte på grund av att de är kvinnor. Andra aspekter som var utmärkande var att en av dem manliga chefsrespondenterna beskrev att det har förekommit att hans kvinnliga medarbetare har tackat nej till en cheftjänst, på grund av att de i efterhand inte vill höra att de fick tjänsten för att de är kvinnor. Erik har fått följande fråga från dem kvinnliga kollegorna i samband med detta:

*"Erik, jag får väl inte tjänsten bara för att jag är kvinna?" (Erik, 2015-05-19).*

Förändringar i form av positiv särbehandling som polisen gjort för att försöka få fler kvinnor på chefspositioner har, baserat på dessa upplevelser, påverkat individerna inom organisationen. En förändring är ofta relaterad till otillfredsställande anpassning och negativa faktorer såsom osäkerhet, frustration, försvårad anställningstrygghet, utanförskap, dålig ledning samt relationer till anställda och sänkt produktivitet (Oreg, 2003, se Kim, Song & Lee, 2013). Det stämmer överens med frågan vi ställde angående om man blir behandlad på ett speciellt sätt på grund av att man är kvinna eller man. Anton beskrev att han inte blivit behandlad annorlunda på grund av sitt kön samt att han inte har upplevt några förmåner som kvinnor inte har haft tillgång till. Vidare menar Erik att det aktiva arbetet med att lyfta upp kvinnor på chefspositioner på grund av att de är underrepresenterade istället har gett en motsatt effekt gentemot männen. Erik uttryckte sig följande:

*“Det får ju inte vara så att man anställer någon som kanske inte har faktisk kompetens bara för att man ska uppfylla en viss kvot av kvinnor på vissa befattningar. Det skulle bli fel mot alla och mest fel blir det mot den personen”*  
(Erik, 2015-05-19).

I ett fall då Erik sökte en högre befattning, var det en kvinna som fick tjänsten. Dock var detta, enligt honom just på grund av att hon var kvinna. Han ansåg att han hade likvärdig kompetens samt mer erfarenhet inom organisationen, vilket medförde att han kände sig diskriminerad på grund av att han var man. Vidare beskrev respondenten att det är mycket fokus på att det som står i likabehandlingsplanen ska uppfyllas, vilket enligt honom kan medföra att man tar i för mycket och att det istället blir en omvänd diskriminering. Eriks reaktion på att man i det här fallet valde att anställa kvinnan kan härledas till att han kände en typ av osäkerhet, frustration och försvårad anställningstrygghet som enligt Oreg (2003, se Kim, Song & Lee, 2013) är en vanlig reaktion på när någonting inom en organisation sker på ett annorlunda sätt jämför med tidigare. Reaktionen hos Erik tyder på att det är svårt att göra en förändring eftersom kulturella normer och värderingar tas förgivet inom en organisation vilket präglar hur individer beter sig (Heracleous, 2001, se Alvesson & Svenningsson, 2008). För att det ska ske en fortsatt positiv utveckling samt för att kunna använda jämställdhetsplanen som ett förändringsverktyg måste individen, som tidigare nämnts, skapa medvetenhet om problemet med bristande jämställdhet på chefspositioner (Giddens, 1984).

Sammanfattningsvis är alla respondenter övertygade om att polisen kommer att vara mer jämställd på dem högre befattningarna inom en snar framtid, då det har skett och kommer att ske ytterligare ett generationsbyte samt att fler än 50 procent av dem som studerar till polis är kvinnor. En utav respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*“Vi ska inte vara lika varandra, vi ska vara olika varandra för att kunna ge varandra så mycket i utbyte som möjligt”* (Anna, 2015-05-08).

Respondenterna är eniga om att det enbart är fördelar med en blandad könsfördelning inom ledningsgrupper och inom organisationen. De anser att det är viktigt att få in både kvinnliga och manliga perspektiv och synpunkter, då vi alla har olika uppfattningar om olika saker, vilket bidrar till att vi lär oss av varandra.

## 6. Slutsatser

Uppsatsens syfte var att undersöka hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare ville vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar samt hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner. Baserat på tidigare forskning var vi intresserade av att hitta en förklaring till varför kvinnor inte avancerar i samma utsträckning som män och sett ur ett kulturellt perspektiv undersöka om skillnaden på chefspositioner beror på normer och värderingar. För uppnå studiens syfte har vi besvarat våra frågeställningar om hur en organisations kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner och hur organisationer kan förändra kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera samt hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet.

### 6.1 Normer och värderingar och dess påverkan på jämställdhetsarbetet

Slutsatserna vi kan dra utifrån vår studie, baserat på vår första frågeställning, är att organisationers kulturella normer och värderingar till stor del hindrar arbetet för en ökad jämställdhet på chefspositioner. Tidigare forskning tyder på att glastaket är det som oftast hindrar kvinnor att nå chefspositioner (Cotter et al., 2001), vilket även stämmer överens med vår undersökning. Resultaten visar att det finns ett starkt samband mellan att tidigare kulturella normer och värderingar har präglats av en manlig kultur inom polisen och att det förekommer hinder för kvinnor att avancera. Analysen tyder därmed på att det är glastaket som hindrar kvinnor att avancera genom en osynlig barriär, trots kvinnors kunskap och kompetens (Cotters et al., 2001). Dock beskriver inte tidigare studier orsaken till den osynliga barriären vilket vårt resultat gör. Vårt resultat visar tydligt att tidigare mansdominerade organisationer fortfarande antas vara präglade utav en viss typ utav kultur, som har utgjort att en chef förknippas med att vara en man, vilket enligt Hirdman (2001) grundas i genusystemet som påvisar vad som anses vara ett kvinnligt respektive manligt beteende. Det i sin tur har påverkat kvinnornas möjligheter till att avancera då det tidigare inte var vanligt att en kvinna skulle inneha en ledande roll, vilket har påverkat individers agerande inom organisationen. Tidigare studier tyder på att en individs handlingar styrs av omedvetna normer och värderingar som har grundats i existerande institutioner, lagar och regler redan från barndomen. Individen handlar då utefter ett rutinmässigt mönster utan att reflektera över vad, hur eller varför han eller hon agerar på ett visst sätt (Giddens, 1984). Kulturella normer och värderingar som lever kvar i sådana organisationer hindrar därför arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner genom att organisationskulturen lever vidare från generation till generation.

Baserat på det kan vi därför dra slutsatsen att gamla kulturella normer och värderingar har utgjort att kvinnorna känner att de måste ha en bredare kompetens och erfarenhet än vad männen behöver ha när de söker en chefstjänst. Det tyder på att det är ett gammalt synsätt hos kvinnorna själva som lever kvar, även att den mansdominerade prägel inom tidigare

mansdominerade organisationer idag, till viss del har försvunnit. Av den anledningen tyder analysen på att kvinnorna hindrar sig själva att söka en chefsposition då de inte känner sig bekväma i att ta en chefsroll. Analysen tyder på att det är kulturella föreställningar som påverkar det kvinnliga beteendet på arbetsmarknaden (Jaumotte, 2004, se Castellano & Rocca, 2014). Tidigare studier gjorda av Grant och Hogg (2012, se Kim et al., 2013) och Vene (2011) visar även att kulturella normer och värderingar om hur en individ ska agera, påverkar individernas självuppfattning, vilket medför att många kvinnors vilja att bli chef minskar med tiden. Något som även märktes tydligt var att många kvinnor utstrålar en viss osäkerhet genom att exempelvis ge negativa reaktioner till andra kvinnor som väljer att satsa på karriären. Baserat på vårt resultat ligger dessa normer och värderingar till grund för kvinnornas upplevelse om sig själva, vilket har utgjort ett hinder för arbetet för förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner.

Den huvudsakliga slutsatsen som vår studie tyder på är att kulturella normer och värderingar utgör hinder för kvinnor att avancera, på så sätt att kvinnorna hamnar i en försvarsposition genom att neka till att det inte är jämställt på chefspositioner. Kvinnorna uttryckte sig att de inte såg problematiken med jämställdheten och att det var männen som påpekade problemet med att det är en liten andel kvinnor på chefspositioner, vilket tyder på att kvinnorna inte vill peka ut sig själva som diskriminerade och att de gärna undgår att organisationer präglas av ett mansdominerat beteende. Ingen individ oavsett kön vill bli utpekad som diskriminerad och vår studie visar att kvinnor som arbetar inom organisationer som tidigare alltid varit mansdominerade inte vill framstå som sämre. Vi har därför dragit slutsatsen att kvinnorna inte ser problematiken i att de är diskriminerade på chefspositioner, vilket analysen visar är ett utslag av en könsblind kultur. Ett exempel på hur det visar sig inom organisationer är att kvinnorna inte anser att det är normer och värderingar som präglats av en mansdominerad kultur som påverkat deras ambitioner att bli chefer. Samtidigt beskriver de att det finns en vilja att klättra i karriären och att det kan komma att utvecklas när deras barn blivit äldre. Baserat på det kan vi dra slutsatsen att det som tidigare präglat mansdominerade organisationers normer och värderingar härrör från tidigare diskriminering i val som människor gör gällande exempelvis familjelivet vilket stämmer överens med Cotters (2001) teori om glastaket. Analysen tyder på att de skilda åsikterna kan bidra till problematik, gällande hur problemet ska hanteras, med att det inte är jämställt på chefspositioner då de anställda inte är överens. För att det ska ske en förändring, visar tidigare forskning att alla måste vara medvetna om varför det är ett problem att inte fler kvinnor avancerar (Giddens, 1984). Dock tyder vår undersökning på att om inte kvinnorna själva anser att det är ett problem samtidigt som de lever kvar i gamla kulturella normer och värderingar som utgör hinder, kommer det heller inte att ske en förändring mot ökad jämställdhet på chefspositioner.

Väljer vi att studera problemet utifrån ett annat perspektiv, finns det andra hinder som utgjorts av kulturella normer och värderingar och som är relevanta att ta i beaktande i vår studie, som stämmer överens med tidigare forskning. Aspekter som utmärkte sig var att kvinnorna har halkat efter i hierarkin, gällande erfarenhet och kompetens då det tagit lång tid för kvinnor att

bli en del av organisationen. Många intervjuer tyder även på att det är svårare för kvinnor att avancera ju högre upp i hierarkin de kommer, dels på grund av att det är få tjänster och dels för att majoriteten av dem högsta cheferna är män, då vår studie tyder på att det är svårt att undvika att anställa någon som är lik en själv. Av denna anledning går det inte undgå att problematiken i att så få kvinnor avancerar, har resulterat i en ond cirkel inom organisationer. Även om det idag är fler kvinnor inom mansdominerade organisationer och att jämställdheten har blivit bättre på chefspositioner, visar vårt resultat att det tar stopp vid en viss nivå i hierarkin, vilket kommer ta lång tid att förändra. Vår studie tyder på att tidigare mansdominerade yrken är svåra att förändra för en ökad jämställdhet på chefspositioner då kulturella normer och värderingar, som tidigare nämnts, har utgjort vissa antaganden om att en chef förknippas med att vara en man. Vi kan därmed, baserat på vårt resultat gällande att det är vanligt inom organisationer att anställa någon som är lik en själv för att det är bekvämt, drar slutsatsen att det fortfarande inte är jämställt på chefspositioner. Andra slutsatser vi kommit fram till i vårt resultat grundar sig därför i att män inom organisationer medvetet måste ändra sitt agerande för att kvinnorna ska ha samma förutsättningar till att avancera. Vår analys visar att, även om det gamla synsättet försvinner, som präglas av kulturella normer och värderingar, kommer det ändå inte att bli mer jämställt på chefspositioner om högt uppsatta chefer fortsätter att anställa personer som liknar dem själva.

Vidare visar vårt resultat att det enbart är till fördel med en blandad könsfördelning inom ledningsgrupper samt inom organisationer i helhet. Det är därför viktigt att ta hänsyn till både kvinnliga och manliga perspektiv och synpunkter då det leder till en mer integrerad arbetsplats med en bredare kompetens. Utifrån detta perspektiv visar vårt resultat att en mer integrerad arbetsplats kommer att generera i att det blir lättare för kvinnor att ta sig till chefspositioner samt att de kommer känna sig mer accepterade och därmed våga söka sig uppåt i hierarkin. Vi kan konstatera att ju fler kvinnor som kommer in i tidigare mansdominerade organisationer, desto snabbare kommer gamla mönster och tankesätt förändras vilket kommer medföra att den osynliga könsordningen kommer krossas och processen för en allt mer integrerad arbetsplats påskyndas. Dessutom visar vår studie på att fler kvinnliga chefer kan bryta föreställningen om att en chef ofta förknippas med att vara en man.

## **6.2 Förändring av kulturella normer och värderingar**

Slutsatserna vi kan dra baserat på vår andra frågeställning är att respondenterna som deltagit i våra intervjuer är överens angående att det går förändra kulturella normerna och värderingarna, som utgör hinder i samband med att få fler kvinnor att avancera. Tidigare forskning tyder på att det går att förändra kulturella normer och värderingar genom att individerna får en ökad medvetenhet om sina handlingar (Giddens, 1984). Dock visar vårt resultat att, även om våra respondenter anser att det går att förändra rutiner och arbetssätt för en ökad jämställdhet, så är det, som tidigare nämnts, tydligt att individer fortfarande hindras av gamla normer och värderingar. Analysen gav därmed upphov till frågor kring om organisationer verkligen kan förändra kulturella normer och värderingar som utgör hinder för

kvinnor att avancera. Däremot visar vårt resultat att organisationer som har högt i tak, där en individ kan uttrycka sig oavsett kön, är ett sätt för organisationer att komma en bit på vägen, för att förändra kulturella normer och värderingar, genom att det tillförs ny kunskap som leder till ökad medvetenhet om att det inte är jämställt på chefspositioner. För att förespråka ett öppet klimat är det upp varje individ att skapa en miljö där samtliga känner sig accepterade för att det ska ske en förändring. Vi kan genom vårt resultat konstatera att det skett en utveckling samt att våra respondenter uppmärksammat den förändring som skett, som inneburit att det idag är fler kvinnor som arbetar inom mansdominerade yrken. Den positiva utvecklingen på lägre nivåer har dock medfört att de anställda som arbetar där, inte uppmärksammar den bristande jämställdheten på högre nivåer och uppfattar därför inte det som ett problem på arbetsplatsen. Analysen tyder på att det är en tydlig skillnad på vart i hierarkin vi studerar, då våra respondenter som arbetar högre upp i hierarkin är väl medvetna om att det är ett problem. Att våra respondenter som arbetar lägre ner i hierarkin har en annan uppfattning, tyder på att deras upplevelser kring den positiva utvecklingen inte riktar sig till dem högre chefspositionerna. Utifrån Giddens (1984) teori kan individen endast uppmärksamma och reflektera över medvetna upplevelser och hinder, vilket gör att vi kan dra en slutsats som förklarar varför de anställda på lägre nivåer inte ser detta som ett problem eller hinder, eftersom de inte reflekterar över sådant som de inte är medvetna om. Det resulterar i att det blir problematiskt gällande hur organisationer ska kunna förändra dem normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera.

Ytterligare åtgärder för hur organisationer försöker förändra kulturella normer och värderingar är genom att använda sig utav kvinnliga nätverk, bredvidtjänstgöring, traineeprogram samt positiv särbehandling för att det ska bli mer jämställt på chefspositioner. Vår studie visar att kvinnornas ambitioner att avancera kan ändras genom olika åtgärder, som är en del av jämställdhetsplanen, för att få det underrepresenterade könet att söka en cheftjänst. Analysen tyder däremot på att, även om det är ett positivt syfte med dessa åtgärder, så har det samtidigt medfört negativa konsekvenser. Enligt våra respondenter vill exempelvis inte kvinnorna, som tidigare nämnts, höra från sina medarbetare att de blivit tilldelade en tjänst för att de är kvinnor samt att männen kan känna sig orättvist behandlade. Anledningen till att det blivit en sådan reaktion, är på grund av att kulturella normer och värderingar i samhället påverkar individerna, vilket även har präglat organisationerna. Slutsatsen vi kan dra utav det är att normer och värderingar har utgjort hinder för en ökad jämställdhet på chefspositioner på så sätt att kvinnor inte söker en cheftjänst på grund av att de inte vill bli sedda som diskriminerade genom att de tilldelas en cheftjänst på grund av att de är kvinnor. För att organisationer ska lyckas genomföra en förändring, måste det därför finnas en förändringsvilja hos kvinnorna själva att avancera, vilket vårt resultat tyder på är bristande. För att organisationer ska kunna öka kvinnornas förändringsvilja, måste det finnas stöd från ledningen som initierar förändring och nya synsätt som innebär att normer och värderingar som utgör hinder upphör.

Vidare kan vi, baserat på vår andra frågeställning, tillsammans med tidigare forskning, konstatera att den övergripande åsikten bland respondenterna är att jämställdhetsplanen tenderar att endast bli ett pappersarbete som måste utföras för att det står i Diskrimineringslagen (2008:567). Diskrimineringslagen säger att "När det på en arbetsplats inte råder en jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, ska arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet. Arbetsgivaren ska försöka se till att andelen arbetstagare av det underrepresenterade könet efter hand ökar." Genom intervjuerna fick vi fram att de flesta respondenterna anser att likabehandlingsplanen inte har påverkat jämställdhetsarbetet på chefspositioner. Vår analys tyder därmed på att de anställda inte förstår innebörden med planen och att den inte upprättas som den ska samt tas i beaktande av alla medarbetare. Analysen visar att problemet grundar sig i individens personliga intresse av att ta del av planen samt hur aktivt organisationer arbetar med den för att involvera dem anställda i jämställdhetsarbetet. Vår studie visar även att, för att använda jämställdhetsplanen som ett förändringsverktyg måste alla anställda veta dess innebörd samt innehållet. För ett ökat aktivt arbete med jämställdhetsplanen och att inte endast upprätta den för att det står i Diskrimineringslagen (2008:567), måste organisationer därför ta ett större ansvar samt involvera dem anställda för att skapa en medvetenhet som kan resultera i ökad förändringsvilja hos dem anställda. Tidigare forskning säger att, för att det ska ske förändring av en organisations normer och värderingar krävs det en anpassning mellan mjuka och hårda delsystem. Vårt resultat visar därmed att jämställdhetsplanen ingår i det hårda delsystemet som individer och värderingar måste anpassa sig till för att kunna påverka jämställdhetsarbetet och för att kunna använda jämställdhetsplanen som ett förändringsverktyg. När de hårda och mjuka delsystemen samspelar, kan jämställdhetsplanen bidra till förändring, genom att individerna använder jämställdhetsplanen som ett verktyg för att påverka jämställdhetsarbetet genom att vidta åtgärder som ifrågasätter kulturella normer och värderingar som utgör hinder för kvinnor att avancera.

Tidigare forskning tyder på att organisationer präglas av att det ska vara som det alltid varit, vilket medför att individer inte ser innebörden med att förändra något som redan anses vara bra. Analysen tyder på att det anställda tar det som står i jämställdhetsplanen, gällande att det ska vara jämställt, som en självklarhet, vilket är ett resultat av en könsblind kultur som styrs av kulturella normer och värderingar. Vidare tyder analysen på att djup rotade genusystem inte tillåter individer att förändras till det bättre, genom att ta jämställdhetsplanen i beaktande. Jämställdhetsplanen i sig har därmed inte påverkat jämställdhetsarbetet, då många respondenter uttrycker sig att det redan är jämställt på chefspositioner, trots att det inte är det enligt tidigare forskning (Peterson, 2015). Baserat på det, visar vår studie att de anställda även måste bli medvetna om att det råder brist på kvinnliga chefer samt inse problematiken med att organisationer går miste om betydelsefull kompetens på ledningsnivå. Först då kommer de anställda förstå jämställdhetsplanens innebörd, vilket vår analys visar, kommer bidra till att den blir mer än bara ett pappersarbete och kan användas som ett förändringsverktyg för att påverka jämställdhetsarbetet.



## **7. Rekommendationer för vidare forskning**

Genom denna undersökning har frågor aktualiserats som kräver vidare forskning. Det vi uppmärksammat är att det behövs vidare forskning kring dem hinder som begränsar kvinnors möjligheter att avancera. Utifrån vår studie har vi sett att det förekommer ett glastak, men det behövs ytterligare kunskap kring ämnet för att hindret ska försvinna. Vi kan utifrån vår studie även konstatera att det förekommer åtgärder för att öka andelen kvinnor på chefspositioner. Dock tyder vår analys på att det behövs mer forskning om hur kvinnor kan göras mer synliga på chefspositioner.

## Referenser

- Allbright. (2015). <http://allbright.se/> [2015-04-10].
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Due Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and organizations*. SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Liber: Malmö.
- Beer & Esienstat (1996), se Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Liber: Malmö.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Burt, (1992) se Leana, C.R. & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 753-759.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), ss. 655-681.
- Castellano, R. & Rocca, A. (2014), Gender gap and labour market participation. *International Journal of Manpower*, 35(3), ss. 345-367.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Elder-Vass, D. (2008). Searching for realism, structure and agency in Actor Network Theory. *The British Journal of Sociology*, 59(3).
- Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), ss. 27–40.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wägnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Feldman & Pentland (2003), se Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), ss. 27–40.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Library of Congress
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB.
- Glover, J. & Kirton, G. (2006). *Women, Employment and Organizations*. Abingdon, Routledge.
- Gonäs, L. & Karlsson, J. C. H. (2008). *Gender Segregation: Division of Work in Postindustrial Welfare States*. Aldershot: Ashgate.
- Griffith, J. (2002). Why change management fails. *Journal of Change Management*, 2(4), ss. 297-304.
- Grant & Hogg (2012), se Kim, J., Song, E. & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social behavior and personality*, 41(6), ss.1019-1034.
- Henrekson, M. (2004). *Vägar till ökad jämställdhet i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.

- Heracleous (2001), se Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Liber: Malmö.
- Hirdman, Y. (2001). *Genus - om det stabila föränderliga former*. Lund: Liber
- Holme, I. M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jaumotte (2004), se Castellano, R. & Rocca, A. (2014), Gender gap and labour market participation. *International Journal of Manpower*, 35(3), ss. 345-367.
- Kim, J., Song, E. & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social behavior and personality*, 41(6), ss.1019-1034.
- Krafft, C. (2007). Mer lika än olika - kvinnliga och manliga akademiker om organisations värderingar och karriär. *Grafisk form Pangea design*.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990). Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1.
- Leana, C.R. & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 753-759.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. London: SAGE Publications Ltd.
- Meyerson och Kolb (2000), se Peterson, H. (2015). Unfair to women? Equal representation policies in Swedish academia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), ss. 55-66.
- Oakley, J-G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, ss. 321–334.
- Olivetti, C. och Petrongolo, B. (2008). Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-Country Analysis of Gender Gaps. *Journal of Labor Economics*, 26 (4), ss. 621-654.
- Oreg (2003), se Kim, J., Song, E. & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social behavior and personality*, 41(6), ss.1019-1034.
- Patel, R. Davidson, B. (2003). *Företagsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Peterson, H. (2015). Unfair to women? Equal representation policies in Swedish academia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), ss. 55-66.
- Ponte, D. & Rizzi, C. (2010). Understanding socialization practice: Factors fostering and hindering its evolution. *Society and Business Review*, 5(2), ss. 144-154.
- Regeringskansliets förvaltningsavdelning (2014). *Ökad medvetenhet men långsam förändring - om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv* (SOU 2014:80). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

- Regeringskansliets förvaltningsavdelning (2014). *Yrke, karriär och lön - kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden* (SOU 2014:81). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Regeringskansliets näringsdepartementet (2003). *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser* (SOU 2003:16) Stockholm: Socialdepartementet.
- Rikspolisstyrelsen. (2011). *Personalstatistik 2011: halvårsredovisning*.  
[https://www.polisen.se/PageFiles/376788/Personalstatistik\\_2011\\_halfvarsredovisning%5B1%5D.pdf](https://www.polisen.se/PageFiles/376788/Personalstatistik_2011_halfvarsredovisning%5B1%5D.pdf) [2015-04-25].
- Rundqvist, M. (1998). *Samhällets tvåsidighet*. Göteborg: Universitet i Göteborg.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Hersby, M-D. & Bongiorna, R. (2011). Think crisis – think female the glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), ss. 470-484.
- SFS 1979:1118. *Jämställdhetslag*. Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet.
- SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet.
- Smail (2001), se Griffith, J. (2002). Why change management fails. *Journal of Change Management*, 2(4), ss. 297-304.
- Smale (1992), se Griffith, J. (2002). Why change management fails. *Journal of Change Management*, 2(4), ss. 297-304.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), ss. 339-358.
- Statistiska centralbyrån. (2015). <http://www.scb.se/> [2015-04-10].
- Statistiska centralbyrån. (2015).  
[http://www.scb.se/Statistik/UF/UF0205/2012L13D/UF0205\\_2012L13D\\_SM\\_UF20SM1401.pdf](http://www.scb.se/Statistik/UF/UF0205/2012L13D/UF0205_2012L13D_SM_UF20SM1401.pdf) [2015-04-22].
- Statistiska centralbyrån. (2013)  
[http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/LE0201\\_2013A01\\_BR\\_LE0201BR1301.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0201_2013A01_BR_LE0201BR1301.pdf) [2015-05-10].
- Steen, J. Coopman, C. & Whyte, J. (2006). Structure and agency? Actor – network theory and strategic organization. *Strategic organization*, 4(3), ss. 303–312.
- Svenning, C. (1999). *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz.
- Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. Eastbourne: Capstone Publishing.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1, ss. 209-264.
- Vene, E. (2011). Unga kvinnor dissas chefsjobb. *Affärsvärlden*, 18 April 2011.

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3156824.ece>

Zhu, Z., & Huang, H. (2007). The Cultural Integration in the Process of Cross-border Mergers and Acquisitions. *International Management Review*, 3(2), ss. 40-44.

## Bilagor

### Bilaga A

#### Diskrimineringslagen (2008:567)

Målet med Diskrimineringslagen (2008:567) är att främja kvinnors och mäns lika rätt ifråga om arbete, anställning och andra arbetsvillkor samt att de ska ha samma utvecklingsmöjligheter i arbetslivet. Varje organisation med fler än 25 anställda ska upprätta en jämställdhetsplan för att få en ökad jämställdhet. Planen ska innehålla en översikt över vilka åtgärder som ska påbörjas eller genomföras under dem kommande åren, samt en redovisning över hur tidigare planerade åtgärder har genomförts. Baserat på detta finner vi det relevant att beakta Diskrimineringslagen (2008:567) i vår studie för en ökad validitet.

När planen ska formuleras ska aktiva åtgärder tas i beaktande som beskrivs i sex paragrafer i kapitel tre. Dessa paragrafer är:

4 § Arbetsgivaren ska vidta dem åtgärder som krävs för att arbetsförhållandena ska lämpa sig för alla arbetstagare.

5 § Arbetsgivaren ska underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att kombinera förvärvsarbete och föräldraskap.

6 § Arbetsgivaren ska vidta dem åtgärder som behövs för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för trakasserier i samband med kön, etnisk tillhörighet eller religion.

7 § Arbetsgivaren ska verka för att personer oavsett kön, etnisk tillhörighet eller religion ska ges möjlighet att söka lediga anställningar.

8 § Arbetsgivaren ska genom utbildning och kompetensutveckling främja jämn fördelning mellan kvinnor och män i olika typer av arbete.

9 § När det på en arbetsplats inte råder en jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, ska arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet. Arbetsgivaren ska försöka se till att andelen arbetstagare av det underrepresenterade könet efter hand ökar.

## Bilaga B

### Informationsbrev

Karlskrona 2015-05-07

Hej! Vi heter Josefine Cesar, Linda Dahn och Johanna Åberg. Vi läser vår sjätte termin på Ekonomiprogrammet på Blekinge Tekniska Högskola. För närvarande skriver vi vårt examensarbete inom företagsekonomi och kommer därmed att utföra en mindre vetenskaplig undersökning. Syftet med vår studie är att undersöka hur kulturella normer och värderingar stödjer eller hindrar förändringar, för att ta reda på varför det inte är jämställt på chefspositioner. Vidare vill vi undersöka hur organisationer kan förändra dessa kulturella normer och värderingar och hur jämställdhetsplanen kan användas som ett förändringsverktyg i arbetet mot ökad jämställdhet på chefspositioner.

Vår avsikt är att genomföra kvalitativa intervjuer med Polisen i Blekinge. Intervjun kan genomföras på din arbetsplats. Vi beräknar att intervjun kommer ta cirka 30-40 minuter. Vi avser att spela in intervjuerna och därefter transkribera dem. Allt som sägs under intervjun är konfidentiellt, vilket innebär att ingen obehörig kommer få ta del av intervjumaterialet. Om intresse finns kommer du som intervjuperson att erhålla ett exemplar av vår färdiga examensuppsats. Vi genomför vår studie med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer i beaktande, vilket i korthet innebär:

-Din medverkan är helt frivillig. Detta innebär att du när som helst kan välja att avsluta din medverkan. Du kan välja att avbryta intervjun när du vill, du kan också avstå att besvara enskilda frågor under intervjun.

-Vi kommer i största möjliga mån att inte skriva ut våra intervjupersoners namn och yrkeskategori i uppsatsen om så önskas.

- Allt inspelat material samt intervjuutskriften kommer att förstöras efter godkänd examination.

Du kan nå oss via telefon eller mejl om något framstår som oklart eller om du har frågor eller synpunkter gällande vår undersökning. Vi finns att nå på följande e-post adresser och telefonnummer:

Josefine Cesar, josefine.cesar@student.bth.se, 070 932 13 36

Linda Dahn, linda.dahn@student.bth.se, 076 167 57 17

Johanna Åberg, johanna.aberg@student.bth.se, 070 964 18 43

Vänliga hälsningar, Josefine Cesar, Linda Dahn & Johanna Åberg

## Bilaga C

### Intervjuguide

#### Frågor till chefer

- o Hur gammal är du?
- o Vilken utbildning har du?
- o Vilken befattning har du?
- o Hade du till en början en ambition av att bli chef?
- o Anser du att det varit svårt att ta sig dit du är nu och i så fall varför?
- o Anser du att det är jämställt på din arbetsplats? (På ledningsnivå)
- o Hur tar ni fram er likabehandlingsplan?
- o Vilka aspekter tar ni i beaktande när planen ska framställas?
- o Vilka är med när planen ska framställas?
- o Får de anställda ta del av arbetet kring planen?
- o Vet alla anställda om att likabehandlingsplanen finns?
- o Hur används likabehandlingsplanen på er arbetsplats?
- o Har likabehandlingsplanen haft någon effekt enligt dig?
- o Kan likabehandlingsplanen bidra med att fler kvinnor söker chefspositioner?
  - Om ja. Hur och varför?
  - Om nej. Tror du att det går att påverka/förändra och i så fall hur?
- o Vill ni, inom organisationen, öka jämställdheten på chefspositioner eller tror du att det endast är på grund av att det står i likabehandlingsplanen? (Är det endast ett pappersarbete som utförs bara för att det står i lagen?).
- o Vad tror du är anledningen är till varför det inte är fler kvinnor på chefspositioner inom polisen?
- o När du var nyanställd, reagerade du på kulturen? Var det något särskilt som utmärkte sig?
- o Hur ser normer och värderingar ut på din arbetsplats? (Ex: Hur syns kön inom organisationen? Hur går personalmötena till? Vad skämtar man om och hur är samtalsämnen på personalfester, fikarasten?)
- o Anser du att dessa normer och värderingar kan utgöra hinder vid förändringar samt i jämställdhetsarbetet till chefspositioner?
- o Hur utgör normerna och värderingarna i så fall ett hinder?
- o Anser du att det går att förändra en organisations normer och värderingar?
- o Varför/varför inte?
- o Har du någon gång försökt göra en förändring som innebär att rutinmässiga mönster bryts?
- o Anser du att du blir behandlad på ett särskilt sätt på grund av ditt kön? (Ex: gällande arbetsfördelning?).
- o Anser du att det blir svårare att avancera ju högre upp i hierarkin man kommer?
- o Vad har ni för åtgärder för att förbättra jämställdhetsarbetet, förutom likabehandlingsplanen?
- o Anser du att de har lett till någon förbättring?



**Frågor till HR - personal**

- o Hur gammal är du?
- o Vilken utbildning har du?
- o Vilken befattning har du?
- o Hur tar ni fram er likabehandlingsplan?
- o Vilken roll har HR - avdelningen i arbetet med likabehandlingsplanen?
- o Vilka aspekter tar ni i beaktande när planen ska framställas?
- o Vilka är med när planen ska framställas?
- o Får de anställda ta del av arbetet kring planen?
- o Vet alla anställda om att likabehandlingsplanen finns?
- o Hur används likabehandlingsplanen på er arbetsplats?
- o Har likabehandlingsplanen haft någon effekt enligt dig?
- o Kan likabehandlingsplanen bidra med att fler kvinnor söker chefspositioner?
  - Om ja. Hur och varför?
  - Om nej. Tror du att det går att påverka/förändra och i så fall hur?
- o Vill ni, inom organisationen, öka jämställdheten på chefspositioner eller tror du att det endast är på grund av att det står i likabehandlingsplanen? (Är det endast ett pappersarbete som utförs bara för att det står i lagen?).
- o Vad tror du är anledningen är till varför det inte är fler kvinnor på chefspositioner inom polisen?
- o När du var nyanställd, reagerade du då på kulturen? Var det något särskilt som utmärkte sig?
- o Hur ser normer och värderingar ut på din arbetsplats? (Ex: Hur syns kön inom organisationen? Hur går personalmötena till? Vad skämtar man om och hur är samtalsämnen på personalfester, fikarasten?).
- o Anser du att dessa normer och värderingar kan utgöra hinder vid förändringar samt i jämställdhetsarbetet till chefspositioner?
- o Hur utgör normerna och värderingarna i så fall ett hinder?
- o Anser du att det går att förändra en organisations normer och värderingar?
  - Varför/varför inte?
- o Har du någon gång försökt göra en förändring som innebär att rutinmässiga mönster bryts?
- o Anser du att det blir svårare att avancera ju högre upp i hierarkin man kommer?
- o Vad har ni för åtgärder för att förbättra jämställdhetsarbetet, förutom likabehandlingsplanen?
- o Anser du att de har lett till någon förbättring?
- o Arbetar ni för att det underrepresenterade könet ska söka fler tjänster?
- o Om ni måste välja mellan en man och en kvinna med samma bakgrund och kompetens, vad är det som avgör vem ni väljer?

**Frågor till anställda**

- o Hur gammal är du?
- o Vilken befattning har du?
- o Trivs du i din arbetsgrupp?
- o Känner du stark grupptillhörighet?
- o Anser du att du blir behandlad på ett särskilt sätt på grund av ditt kön? (Ex: gällande arbetsfördelning?).
- o När du var nyanställd, reagerade du då på kulturen? Var det något särskilt som utmärkte sig?
- o Hur ser normer och värderingar ut på din arbetsplats? (Ex: Hur syns kön inom organisationen? Hur går personalmötena till? Vad skämtar man om och hur är samtalsämnen på personalfester, fikarasten?).
- o Anser du att dessa normer och värderingar kan utgöra hinder vid förändringar?
- o Hur utgör normerna och värderingarna i så fall ett hinder?
- o Anser du att det går att förändra en organisations normer och värderingar?
  - Varför/varför inte?
- o Har du några ambitioner att klättra i din karriär?
  - Om ja. Känner du att du har stöd från din omgivning?
  - Om nej. Varför vill du inte bli chef? (Ex: är det något som hindrar dig?).
- o Har du sökt några andra tjänster inom polisen?
- o Känner du till er likabehandlingsplan och dess innebörd?
  - Om ja. Har ni fått vara med och påverka arbetet kring den samt har den haft någon effekt enligt dig?
- o Tror du att likabehandlingsplanen kan bidra till att det blir mer jämställt inom dem högre befattningarna inom polisen?
  - Om ja. Hur och varför?
  - Om nej. Tror du att det går att påverka/förändra och i så fall hur?
- o Vill ni, inom organisationen, öka jämställdheten på chefspositioner eller tror du att det endast är på grund av att det står i likabehandlingsplanen? (Är det endast ett pappersarbete som utförs bara för att det står i lagen?).
- o Vad tror du är anledningen är till varför det inte är fler kvinnor på chefspositioner inom polisen?
- o Anser du att din arbetsplats är jämställd?
- o Har du någon gång försökt göra en förändring som innebär att rutinmässiga mönster bryts?
- o Vad har ni för åtgärder för att förbättra jämställdhetsarbetet, förutom likabehandlingsplanen?
- o Anser du att de har lett till någon förbättring?

## Bilaga D

### Arbetsfördelning

Denna uppsats är ett resultat av gemensamt arbete och författande. För att få en så bra och sammanhängande studie som möjligt har vi lagt upp och planerat allt arbete tillsammans. Den första delen av uppsatsen bestående av bakgrund är ett resultat av allas författande och vi har alla tagit del av den tidigare forskningen. Gällande teorin har vi delat upp den i olika ansvarsområden för att arbetet med studien skulle bli så praktisk och tidseffektiv som möjligt. Vidare sammanställde vi alla delar gemensamt till en sammanhängande text. I resultat- och analysdelen delade vi även där upp arbetet i olika ansvarsområden, där en av oss sammanställde intervjuerna baserat på olika teman, medans de andra kopplade empirin till teori. Slutligen kom vi fram till ett resultat tillsammans och diskuterade fram vad vi ville lyfta i våra slutsatser. Vi vill poängtera att vi genom hela uppsatsen har fört diskussioner och resonemang kring alla uppsatsens delar. Hela uppsatsen är ett resultat av vårt gemensamma arbete. Även de delar som vi i huvudsak författat enskilt har vi sedan gått igenom och omarbetat vid behov. Gällande intervjuerna har alla medverkat och vi har sedan sammanställt allt material tillsammans och gått igenom dem utskrivna intervjuerna samt diskuterat vilka teman vi velat ta upp i vårt resultat.