

# Examensarbete

*Våren 2010*

Sektionen för Hälsa och Samhälle  
Företagsekonomi

# Chefsrekrytering på lika villkor?

En studie av rekryterares attityder  
till kvinnors och mäns förutsättningar att  
nå chefspositioner inom dagligvaruhandeln

**Författare**

Sara Johansson

Malin Lilja

**Handledare**

Bengt Göransson

**Examinator**

Leif Holmberg

## **Sammanfattning**

**Titel:** Chefsrekrytering på lika villkor? En studie av rekryterares attityder till kvinnors och mäns förutsättningar att nå chefspositioner inom dagligvaruhandeln

**Författare:** Sara Johansson och Malin Lilja

**Nyckelord:** chefsrekrytering, dagligvarubutik, jämställdhet, kön, struktur

Trots allt jämställdhetsarbete i dagens samhälle innehar män fortfarande en större andel chefspositioner än kvinnor. Det finns många teorier som försöker förklara varför det förhåller sig så. Syftet med denna uppsats är att förklara eventuella skillnader i rekryterares attityder till kvinnors och mäns förutsättningar att nå chefspositioner inom dagligvaruhandeln. Vi har genomfört intervjuer med rekryteringsansvariga i tre dagligvarubutiker i Skåne. Resultaten från dessa har sedan jämförts med befintliga teorier och tidigare undersökningar i ämnet chefsrekrytering. Vi har kommit fram till att det finns hinder för kvinnor att nå chefspositioner i de organisationer vi undersökt. Dessa hinder verkar främst ligga i rekryterarnas attityder. Vi har funnit faktorer som verkar missgynnande för jämställdheten, men också sådant som verkar gynnande.

## **Abstract**

**Title:** Managerial recruitment on equal terms? A study of recruiters' attitudes towards women's and men's conditions reaching managerial positions in food stores

**Authors:** Sara Johansson and Malin Lilja

**Key words:** managerial recruitment, food store, gender equality, gender, structure

Even though the society of today promotes gender equality, men still hold a greater proportion of managerial positions than women do. There are many theories aiming to explain why things are this way. The purpose of this paper is to explain potential differences in recruiters' attitudes towards the conditions of men and women reaching managerial positions in food stores. We have interviewed the recruitment managers in three food stores in southern Sweden. We then compared the results from the interviews with existing theories and previous studies in the subject. We found that barriers to women reaching managerial positions in the organizations exist. These barriers appear to be found in the attitudes of the recruiters. We have found things that appear to disadvantage gender equality, but also things that seem favourable.

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Bengt Göransson för hans engagemang i vårt uppsatsarbete. Han har gett oss värdefulla råd och konstruktiv kritik som hjälpt oss framåt i vårt arbete. Vi vill förstås även tacka de respondenter som tagit sig tid att träffa oss och svara på våra frågor under intervjuer. Utan dem hade vår undersökning inte varit möjlig att genomföra. Tack!

Högskolan Kristianstad, juni 2010

Sara Johansson

Malin Lilja

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Syfte .....	6
2 Teori .....	7
2.1 Olika perspektiv som förklarar kvinnors underordning i organisationer .....	7
2.2 Organisationsstruktur och strukturella effekter .....	7
2.3 Manliga och kvinnliga egenskaper .....	8
2.4 Förväntningar på chefer och föreställningar om kvinnor .....	9
3 Metod .....	11
4 Empiri.....	12
4.1 Butik A .....	12
4.2 Butik B .....	13
4.3 Butik C .....	15
5 Analys.....	17
5.1 Organisationsstruktur och strukturella effekter .....	17
5.2 Manliga och kvinnliga egenskaper .....	17
5.3 Förväntningar på chefer och föreställningar om kvinnor .....	18
6 Slutsatser .....	20
6.1 Chefsrekrytering på olika villkor .....	21
6.2 Framtida forskning .....	21
Referenser.....	22

### **Bilagor:**

Bilaga 1: Intervjufrågor

Bilaga 2: Organisationsschema, Butik A

Bilaga 3: Organisationsschema, Butik B

Bilaga 4: Organisationsschema, Butik C

# 1 Inledning

Om andelen kvinnliga chefer kommer öka i samma takt som hittills så kommer vi att uppnå en jämn könsfördelning på chefspositioner år 2033 ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Enligt Corvellec och Holmberg (2004) återfinns väldigt stor del av de kvinnliga cheferna på mellannivå. Det finns många teorier som försöker förklara varför män är överrepresenterade på chefspositioner. Vissa teorier är inriktade på individuella drag, såsom att kvinnor är mer fokuserade på familj än karriär, att kvinnor satsar mindre på utbildning än vad män gör med och så vidare. Andra teorier är inriktade på strukturen och arbetsmarknaden, såsom invanda föreställningar om att chefen är en man, huruvida organisationen är platt eller hierarkisk, rekryterarnas kön med mera (Alvesson & Due Billing, 1999).

Dagligvaruhandeln är en mycket intressant bransch att undersöka eftersom alla kommer i kontakt med den, vilket gör den till en viktig del av samhället. Livsmedelsbutiker är en relativt offentlig arbetsplats, då kunder dagligen passerar genom butiken och träffar alla anställda, oavsett position i företagshierarkin. Därför är det extra viktigt att hela personalen är representativ för samhället i stort, så att alla kunder känner sig välkomna. Statistiken visar att kvinnor är starkt överrepresenterade jämfört med män som kassapersonal i butiker. När det gäller chefspositioner i allmänhet i Sverige är det männen som dominerar ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Därför är det relevant att undersöka hur det förhåller sig med könsfördelningen bland chefer inom dagligvaruhandeln. En tidigare undersökning av rekryteringsförfarandet på ett varuhus visade att lediga chefstjänster tillsattes internt och att ledningen redan i förväg sett ut en lämplig kandidat (Wahl m.fl., 2001). Undersökningen visade också att de kvinnliga avdelningscheferna återfanns på traditionellt kvinnliga områden som till exempel textilier. Upptäckterna i den undersökningen kan vara ett resultat av beteenden, men orsakerna kan också ligga i attityder hos rekryterarna till de aktuella chefstjänsterna. Vi avser att studera hur chefsrekrytering går till inom dagligvaruhandeln, för att undersöka om rekryterarnas attityder påverkar kvinnors respektive mäns möjligheter att nå chefspositioner.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förklara eventuella skillnader i rekryterares attityder till kvinnors och mäns förutsättningar att nå chefspositioner inom dagligvaruhandeln.

## **2 Teori**

Nedan presenteras teorier och existerande forskning om kvinnors och mäns roller i organisationer.

### ***2.1 Olika perspektiv som förklarar kvinnors underordning i organisationer***

Cockburn (1984, refererad i Drejhammar, 2001) ser två olika perspektiv, utifrån vilka man kan förklara varför kvinnor är underordnade män i organisationer. Det första är individperspektivet, som pekar på orsaker som har med kvinnorna som individer att göra. Det andra är det strukturella perspektivet, vilket belyser förhållanden i organisationer och samhället i stort. Holter (1992, refererad i Drejhammar, 2001) menar att hierarkier är en starkt bidragande orsak till att män har mer makt än kvinnor. Hon menar att de strukturella förhållandena i många organisationer ger kvinnor sämre möjligheter än män att göra karriär. Enligt detta perspektiv, menar Fagenson (1990, refererad i Vinnicombe & Singh, 2002), hör kvinnliga och manliga ledaregenskaper inte ihop med männen och kvinnorna i sig utan med positionen de har i organisationen. Eftersom män ofta har de högre chefspositionerna ses deras ledaregenskaper som manliga. Kvinnorna har ofta lägre positioner och då förknippas dessa ledaregenskaper med kvinnor. Utöver individperspektivet och det strukturella perspektivet har Fagenson undersökt ytterligare två teorier. Ett av dem kombinerar kön och position, vilket innebär att en person som nått en hög chefsposition uppfattar sig själv som mer maskulin, oavsett om det är en man eller kvinna. Dock uppfattar sig kvinnor ändå som mer feminina och männen som mer maskulina om man jämför mellan personer på samma nivå i organisationen. Det fjärde och sista perspektivet handlar om att kvinnor uppfattar sig själva som lika maskulina som sina manliga kollegor på samma nivå och mindre feminina än kvinnorna som finns under dem i organisationen. Fagensons undersökning visade att det tredje perspektivet, som kombinerar kön och organisation, stämde bäst överens med verkligheten.

### ***2.2 Organisationsstruktur och strukturella effekter***

Kvande och Rasmussen (1990, refererade i Wahl m.fl., 2001) studerade huruvida kvinnors möjligheter att utvecklas och bli befordrade varierade efter organisationsstrukturen. De kom fram till att i de företag som hade tydligast hierarkisk struktur var möjligheterna för kvinnor sämre än i de som hade en plattare organisationsstruktur. Detta berodde, enligt Kvande och Rasmussen, på att i platta organisationer, som hade mer flexibel arbetsuppgiftsfördelning och

där man jobbade mer i team, fick kvinnorna större utrymme och fler chanser att visa vad de kan. Svaret som Wahl m.fl. (2001) ger på frågan om varför det finns så få kvinnliga chefer är att kvinnor och män arbetar under olika villkor och att föreställningar som finns om kvinnor utgör ett hinder för dem att ta sig upp på chefspositioner. Alvesson och Due Billing (1999) menar att familjen utgör ett stort hinder för kvinnor att ta sig upp till de högre chefspositionerna. De hänvisar till forskning som visat att kvinnorna tar större ansvar för hem och barn, vilket gör att de inte har tid att lägga ner all den tid som ett chefsjobb innebär.

Kanter (1977, refererad i Wahl m.fl., 2001) tar upp tre strukturella effekter på kvinnors position som avvikande minoritet på chefspositioner. Den första är synlighet, vilket innebär att de märks mer än sina manliga kollegor och att de får stå som representanter för kvinnor som grupp. För kvinnorna kan detta upplevas som stressande, då de måste prestera bättre än sina manliga kollegor för att visa att de duger. Dessutom märks det mycket mer om de misslyckas, vilket leder till att de inte vågar ta lika stora risker. Den andra strukturella effekten är assimilering. Kvinnorna bedöms utifrån befintliga stereotyper istället för att ses för de individer de är. Kvinnorna själva går ofta in i de roller de blivit tilldelade, eftersom det är svårt att bryta mot majoritetens föreställningar. Den tredje strukturella effekten är kontrast. Detta innebär att männen på en mansdominerad arbetsplats känner sig hotade av att en kvinna kommer in i organisationen, då de är rädda att förlora sin företagskultur. De förstorar upp och överdriver skillnaderna mellan sig själva och kvinnan för att visa hur hon avviker från den rådande kulturen.

### ***2.3 Manliga och kvinnliga egenskaper***

Vinnicombe och Singh (2002) undersökte hur manliga och kvinnliga ledare i ett stort brittisk-australiensiskt försäkringsbolag såg på sin egen ledarstil och hur de uppfattade sina chefers ledarstil. De gjorde en enkätundersökning baserad på en känd modell av Spence m.fl. (1975) där man antar att de kvinnliga ledaregenskaperna är kopplade till kommunikation och de manliga till makt. Resultatet av Vinnicombes och Singhs undersökning visade att kvinnor i större utsträckning än män ansåg sig ha de traditionellt kvinnliga egenskaperna, såsom hjälpsamhet, omtänksamhet och känslighet, men också några av de traditionellt manliga egenskaperna, såsom envishet och självständighet. Männen uppfattade sig själva ha de traditionellt manliga egenskaperna, såsom tävlingsinstinkt, beslutsamhet, självsäkerhet och att hantera pressade situationer, i större utsträckning än kvinnorna. Vinnicombe och Singh kom fram till att både män och kvinnor uppfattade traditionellt kvinnliga egenskaper som



svagheter hos en ledare. Kvinnorna i studien såg inte sig själva som potentiella ledare, då de ansåg sig vara feminina eller androgyna medan de såg högre chefsbefattningar som mer maskulina än de själva.

#### ***2.4 Förväntningar på chefer och föreställningar om kvinnor***

Kanter (1977, refererad i Wahl m.fl., 2001) menar att rekryterare till chefsbefattningar väljer människor som liknar dem själva, vilket gör att cheferna ofta liknar varandra. Det gör det svårare för personer som avviker från den etablerade bilden av chefer att nå chefspositioner. Omgivningen ser dock oftast inte den här problematiken, utan tolkar situationen som att dessa personer inte är kompetenta nog att bli chefer. Kanter tar också upp språket som en viktig faktor till att chefer främst är män. Studier visar att chefer tillbringar stor del av sin arbetstid med att kommunicera. Mäns osäkerhet när det gäller kvinnors sätt att uttrycka sig gör att de hellre arbetar tillsammans med andra män. Dessutom finns en social förväntning på chefer att de ska sätta arbetet främst. Det finns en rädsla för att kvinnor ska prioritera andra saker, som till exempel familjen, vilket gör att man hellre anställer manliga chefer. En undersökning av Van Vianen och Keizer (1996, refererad i Alvesson & Due Billing, 1999) visade att kvinnor inte söker chefsjobb i samma utsträckning som män, vilket i en av de studerade organisationerna förklarades av att kvinnor inte fick samma stöd och arbetsledaransvar som män på arbetsplatsen och därför inte kände sig lämpade som chefer. Alvesson och Due Billing kom 1994 fram till en liknande slutsats, nämligen att samhället uppmuntrar män men inte kvinnor till att bli ledare vilket gör att männen fått prova på att vara ledare redan innan de söker en formell chefstjänst.

I några av de intervjuer Wahl m.fl. (2001) gjort med kvinnliga chefer på varuhus, har det framgått att karriärinriktade kvinnor ofta har karriärinriktade män och att kvinnorna ser det som ett hinder för deras egen karriär, eftersom det är svårt att hitta bra jobb till båda utan att behöva flytta ifrån varandra. I en enkätundersökning som besvarades av 70 avdelningschefer, gjord av Wahl m.fl., kom man fram till att majoriteten av både männen och kvinnorna hade en önskan om att få en högre chefsbefattning än avdelningschef och var dessutom beredda att flytta för att få ett sådant arbete. De flesta, både kvinnor och män, ansåg att det borde finnas fler kvinnor på högre chefsbefattningar, bland annat därför att de anser att arbetsmiljön blir bättre med både män och kvinnor i arbetsgrupperna. Vid tiden för undersökningen fanns de flesta av de kvinnliga avdelningscheferna på textilavdelningen och andra traditionellt kvinnliga avdelningar. Rekryteringen till chefsbefattningar skedde internt och tillsattes genom

att den tilltänkte personen fick ett erbjudande. Undersökningen av Wahl m.fl. visade att kvinnorna var villiga att arbeta övertid trots att de hade barn, medan ledningen trodde att de inte var villiga till det och alltså inte kunde ta chefstjänster då dessa innebär mycket övertidsarbete. Ledningens inställning utgjorde alltså ett hinder för kvinnorna i organisationen att avancera.

### **3 Metod**

Vi vill jämföra några olika organisationer inom dagligvaruhandeln för att se om strukturen påverkar rekryterares attityder till kvinnors och mäns förutsättningar att bli chefer. Därför kommer vi att genomföra en kvalitativ undersökning, i form av intervjuer med rekryteringsansvariga i tre livsmedelsbutiker i Skåne. Genom dessa intervjuer ämnar vi ta reda på hur rekryterare ställer sig till kvinnors och mäns förutsättningar att nå chefspositioner inom dagligvaruhandeln. Vi vill ha möjlighet att ställa följdfrågor och låta respondenterna berätta så fritt som möjligt, vilket är anledningen till att vi valt intervjuer framför enkäter.

Vårt val av metod gör att vi kan få en uppfattning om organisationsstrukturen och rekryterarnas attityder. Dock får vi ingen bild av hur de anställda ser på sina förutsättningar att nå chefspositioner. Vi är medvetna om risken för att rekryterarna svarar politiskt korrekt på våra frågor eftersom det är ett känsligt ämne och de förmodligen vill visa upp en positiv bild av organisationen. Vi försöker motverka detta genom att anonymisera respondenterna och deras företag. Det faktum att vi som intervjuar är kvinnor kan också bidra till att respondenterna inte gärna berättar om sådant som kan verka könsdiskriminerande. En viss intervjuareffekt får vi därför ta i beaktande när vi analyserar de svar vi får.

## **4 Empiri**

Butik A, Butik B och Butik C ingår i samma dagligvarubutikskedja och är belägna i Skåne. Egentligen heter butikerna något annat men vi har valt att anonymisera dem. Vi intervjuade de rekryteringsansvariga på plats i alla tre butikerna. I Butik A är rekryteringsansvarige en kvinna som arbetar som personalchef. Rekryteringsansvarige i Butik B är en man med befattningen controller. I Butik C ansvarar handlaren, som är en man, för rekryteringen. Intervjuerna ägde rum i april och maj 2010. Intervjufrågorna finns att läsa i Bilaga 1.

### **4.1 Butik A**

Vid ett besök i Butik A intervjuade vi personalansvarige, som arbetat där sedan 1997 och precis kommit tillbaka efter föräldraledighet. Hon började som kassapersonal och fick efterhand mer ansvar, bland annat fick hon räkna pengar på kassakontoret. Under sin utbildning till civilekonom arbetade hon kvar som extrapersonal på helger. Efter utbildningen började hon arbeta med ekonomi och bokföring på kontoret. Efter en tid tröttnade hon på det och ville istället arbeta med människor. Hon blev då personalansvarig – en tjänst som inte funnits på företaget tidigare och som hon själv fick bygga upp. I företaget arbetar cirka 130 personer på livssidan. De övriga avdelningarna (special, blommor och restaurang) är egna bolag som ryms inom butikslokalen. Dessa är dock inte lika stora som livssidan. Det är mest kvinnor som arbetar i företaget. Fördelningen är cirka 70 procent kvinnor och 30 procent män. I ledningen sitter fyra kvinnor och sex män (se Bilaga 2). Man har en chef för varje avdelning. Personalomsättningen bland chefer i organisationen är låg. Som personalansvarige själv uttryckte det; ”Man är kvar, man fastnar där man är.”

Det är personalansvarige som har hand om rekryteringen av all personal i företaget. Beroende på vilken position och avdelning som rekryteringen gäller tar hon gärna hjälp av någon annan i företaget. Det har även hänt att hon tagit in extern hjälp, sist det hände gällde det en ekonomtjänst som man inte kunde tillsätta internt. Vid extern rekrytering är känslan vid första intrycket viktigt, men vad referenserna har att säga spelar också en stor roll. Ibland ändras uppfattningen om de sökande helt efter samtal med referenspersonerna. Oftast sker rekryteringen dock internt och utan hjälp av externa rekryteringsexperter, då företaget vill att personalen ska börja från grunden och arbeta sig uppåt i organisationen. Man ger interna utbildningar till personal som är intresserad och som uppvisar potential att avancera. Det finns egentligen ingen vanlig karriärväg, utan det ser väldigt olika ut. Men kassan fungerar som en ”inlussning” i många fall. Hur lång tid det tar innan man blir befördrad beror på vad man är

för person när man börjar. Det kan gå väldigt snabbt, om man visar framfötterna. Tidigare erfarenheter med mera spelar stor roll. ”Är man helt grön när man börjar krävs det nog ett par, tre utbildningar”, menar personalansvarige.

Den spontana reaktionen på frågan om personalansvarige märkt någon skillnad mellan mäns och kvinnors strävan efter att bli chefer är att det är ”männen som ska roffa åt sig”. Men vid närmare eftertanke tror hon nog inte att det är någon större skillnad. Vid en internrekrytering till en chefstjänst strax efter vår intervju visade sig hennes spontana reaktion stämma, då det var sju män och två kvinnor som sökte tjänsten. I skrivande stund är det ännu inte bestämt vem som får tjänsten. De egenskaper som personalansvarige tycker är viktiga att ha som chef är lyhördhet och omtänksamhet. Man ska föregå med gott exempel och vara en förebild som visar respekt och som andra kan se upp till och känna tillit för. Det är också viktigt att man inte ser sig som en chef, utan snarare som en ledare eller ansvarig. Och så ska man självklart vara positiv, glad och lojal emot företaget och medarbetarna.

## **4.2 Butik B**

I Butik B genomförde vi en intervju med kontrollern. Han har arbetat i företaget sedan 1992. Innan han fick sitt nuvarande jobb, arbetade han i en annan dagligvarubutik med samma ägare. När ägaren sedan tog över Butik B frågade han om kontrollern ville följa med dit. På livssidan i Butik B arbetar 114 personer, varav cirka 40 är män och resten är kvinnor. Precis som i Butik A är de övriga avdelningarna, såsom special och blommor, egna bolag som ryms inom butikslokalen. På livssidan innehar tio personer högre positioner, varav tre är kvinnor och sju är män (se Bilaga 3). Personerna i ledningen innehar chefspositioner, men själva ordet ”chef” används inte. De kvinnliga cheferna återfinns på avdelningarna Ekonomi, Frukt & Grönt och Kundcenter. På avdelningarna Hem & Fritid, Kött & Chark, Kolonial, Övriga färskvaror och Marknadsföring är det män som var chefer. Även controller och VD är män. Personalomsättningen bland cheferna är mycket låg. Under alla de år som Butik B funnits har det bara varit en enda chef som slutat sin tjänst. Detta berodde inte på oegentligheter, utan på att organisationen behövde förändras. Många av cheferna har arbetat i företaget väldigt länge, ofta har de överhuvudtaget inte haft någon annan arbetsplats. I ledningen har alla utom två nått sin nuvarande position genom att arbeta sig upp inom organisationen. Under avdelningscheferna finns andra anställda med ett visst ansvar för olika områden inom avdelningarna. Exempel på ansvarsområden som innehas av kvinnor är Hälsa & Skönhet,

Data, Information och lekhörnan. Ansvarsområden som innehas av män är bland andra Varumottagning, Frys, Mejeri och Kött/Fågel/Fisk.

Det är controllern som har hand om rekryteringen och han säger att det går väldigt mycket på känsla. Han tycker det är viktigt att få rätt människa på rätt plats. Personlighet är viktigare än kunskap för det senare kan man alltid få genom internutbildning. Den viktigaste egenskapen hos en chef, tycker controllern, är social kompetens. När det dyker upp en ledig tjänst i företaget sätter man upp en lapp med information om detta. Trots att vem som helst kan söka har controllern ofta redan en uppfattning om vem som är den mest lämpade för arbetet. Om personen i fråga inte söker på eget initiativ uppmanar controllern denne att söka. Det händer att det uppstår konflikter med övriga sökande, då de anser sig ha förtur eftersom de har arbetat längre i företaget eller har bättre utbildning. Därför anser han att det är viktigt att ha en öppen dialog med personalen så att de förstår motiven bakom hans beslut. Han jämför företaget med ett fotbollslag. Om varken målvakten och reservmålvakten kan spela en match på grund av skada eller sjukdom måste man välja en annan i laget som tillfällig målvakt. Då tar man självklart den som man tror kan utföra uppgiften rätt och inte nödvändigtvis den spelare som varit med i laget längst. Alla har ett intresse av att laget som helhet ska kunna prestera så bra som möjligt och detta synsätt anser controllern att man borde ha i företaget också. Han tycker det är viktigt att alla i personalen känner att de kan komma till honom och prata om uppkomna problem och framtidsplaner. Han meddelar sedan de övriga i ledningen under de möten som hålls varannan vecka. Problemen brukar oftast lösa sig, genom de öppna diskussioner man håller med de berörda personerna.

Controllern erkänner att man vid rekrytering lätt väljer personer som liknar en själv. Känslan vid första mötet spelar stor roll. Han märker ofta vilka som verkligen vill ha jobbet och vilka som inte är fullt så motiverade. Ska de stanna länge är det viktigt att de är anpassningsbara. Han tycker att det aldrig har varit så svårt att välja bland de sökande som det är nu, då han menar att ungdomar har blivit mer mogna och socialt kompetenta nu jämfört med för åtta, tio år sedan; ”Även den sämsta nu är bättre än den bästa var för åtta år sedan”. Controllern ser gärna att personalen flyttar runt mellan avdelningarna och provar på olika arbetsuppgifter. På detta sätt testar han dem och ser vad de går för. Samtidigt får de chans att hitta den plats där de passar och trivs bäst. Controllern tycker det är viktigt att alla känner sig trygga i sin roll.

När det gäller strävan efter att nå chefspositioner anser kontrollern att den är större hos kvinnorna än hos männen. Han menar att det ligger mer för kvinnorna att kämpa och ta sig framåt och lära sig mer. Han tror att männen är mer veliga och tänker att det ordnar sig. Han ser kvinnor som mer strukturerade än män. Dock minskar kvinnornas fokus på karriären när de skaffar barn, något som kontrollern tror beror på den uppoffrande modersinstinkten. Något annat som kontrollern har funderat över är varför det inte sitter en enda kille i kassan. Han har också reagerat på att de som går in i väggen nästan uteslutande är kvinnor i 30-35-årsåldern. Han har inte kommit på något bra svar på någon av frågorna.

### **4.3 Butik C**

I Butik C genomförde vi en intervju med handlaren, som drivit butiken sedan 1996. Han började driva sin första butik 1978 och fick efter 18 år erbjudandet om att ta över Butik C. I butiken arbetar 50 personer, som tillsammans utgör 39 heltider. Fördelningen mellan könen är ungefär 80 procent kvinnor och 20 procent män. Handlaren ser gärna att fler män börjar arbeta i butiken. Bland cheferna är tre kvinnor och tre män (se Bilaga 4), men en av männen går snart i pension och hans tjänst övertas då av en kvinna. Personalomsättningen bland chefer är inte så stor, vilket handlaren menar kan förklaras dels av att butiken är belägen på en mindre ort och dels av den trivsamma atmosfären på arbetsplatsen. När en chefstjänst blir ledig ser handlaren gärna att den tillsätts ”i huset”. Krävs speciell kompetens som ingen av de anställda har blir man dock tvungen att rekrytera externt. Handlaren upplever att chefsjobbet många gånger kan vara lättare för dem som rekryteras externt eftersom de inte hamnar i situationen att bli chef över sina tidigare medarbetare.

Några egenskaper som handlaren anser viktiga att ha som chef är lyhördhet och ödmjukhet inför sin uppgift. Det är viktigt att man är ett gott föredöme och har förmågan att ”få alla med sig”. Många personer i Butik C har ambitioner att bli chefer. Handlaren upplever att männen är lite mer angelägna än kvinnorna. Han anser att en viktig uppgift i hans arbete är att stötta och vägleda anställda som har potential att avancera. När en chefstjänst blir ledig diskuterar han med de övriga på avdelningen vem som ska få jobbet. Handlaren menar att det är viktigt att alla trivs ihop eftersom man arbetar så nära varandra. Vid externrekrytering väljer han gärna personer som arbetat inom samma butikskedja, då exempelvis kassasystemet och datasystemet är likadant i alla butiker. Samtidigt påpekar han att det kan vara nyttigt att ta in andra personer i organisationen för att få nya idéer och tankar; ”Det får inte bli ’inavel’”. I valet mellan två personer med likvärdiga meriter är det personens utstrålning som avgör.

Eftersom personalen träffar kunderna ute i butiken, på ett helt annat sätt än i exempelvis en verkstad, är det viktigt att alla är representativa och uppträder på ett trevligt och korrekt sätt. ”Alla här är ambassadörer och budbärare av butiken”, säger handlaren och menar att man alltid kan komplettera sina kunskaper men det är svårare att ändra personlighet och attityd. Innan man blir avdelningschef i butiken får man gå en internutbildning på vanligtvis ett år. Det krävs mer utbildning och kunskap att arbeta i butik idag jämfört med tidigare. Man måste vara påläst och kunna svara på kundernas frågor om produkterna. Utbudet av varor ökar hela tiden och i dagsläget finns det över 20 000 artiklar i Butik C.



## 5 Analys

De resultat vi fått av våra intervjuer visade sig i stor utsträckning stämma överens med de teorier och undersökningar vi tagit upp, men vi fann även en del avvikelser.

### ***5.1 Organisationsstruktur och strukturella effekter***

Alla tre butikerna i vår undersökning har organisationsscheman som är mycket hierarkiska ”på papperet”. I verkligheten är organisationsstrukturen däremot mer platt. De rekryteringsansvariga i Butik A och Butik B tryckte båda på vikten av att inte använda just ordet ”chef”, utan hellre ”ledare” eller ”ansvarig”. I Butik B lät man personalen flytta runt mellan olika avdelningar för att få chansen att upptäcka var i organisationen de passade bäst. Detta gav rekryteringsansvarige en uppfattning om deras anpassningsbarhet. Enligt Kvande och Rasmussen (1990, refererade i Wahl m.fl., 2001) ökar en platt organisation kvinnornas chanser att bli befordrade. De får större möjlighet att visa sina färdigheter när fördelningen av arbetsuppgifter är flexibel. Att man i Butik B roterar de anställda mellan olika avdelningar gynnar både företaget och individerna eftersom rätt person kommer att hamna på rätt plats och individerna får utvecklas inom många olika områden.

### ***5.2 Manliga och kvinnliga egenskaper***

I Butik A och Butik C verkar de rekryteringsansvariga föredra traditionellt kvinnliga egenskaper hos chefer, såsom lyhördhet, ödmjukhet och omtänksamhet. I Butik B ansåg rekryteringsansvarige att egenskaper som beslutsamhet och tävlingsinstinkt var typiska för kvinnorna i organisationen. Detta stämmer inte alls med Vinnicombes och Singhs (2002) undersökning, där både män och kvinnor ansåg att traditionellt manliga egenskaper var lämpligast att ha som chef. Egenskaperna som enligt rekryteringsansvarige i Butik B kännetecknade kvinnorna i organisationen, betecknas av Vinnicombe och Singh som traditionellt manliga. Dessa olikheter kan möjligen förklaras av eventuella kulturella skillnader, då våra undersökningar inte genomförts i samma land. Dessutom är det ett antal år sedan Vinnicombe och Singh genomförde sin undersökning, varför attityderna kan ha förändrats sedan dess.

I Butik B har kvinnorna ansvar för sådant som har med utseende, service och barn att göra, medan männen ansvarar för mer fysiskt krävande områden som att ta emot varor på lagret. I butiken finns inte en enda man som arbetar som kassapersonal. Kvinnor ansvarar dock inte enbart för traditionellt kvinnliga avdelningar, utan även för dataavdelningen och den fysiskt

krävande frukt- och gröntavdelningen. Även i Butik C återfinns kvinnor på både traditionellt manliga och traditionellt kvinnliga avdelningar. Anledningen till detta skulle enligt Vinnicombe och Singh (2002) kunna vara att kvinnor är mer androgyna än vad män är. I deras undersökning ansåg sig kvinnor ha både traditionellt kvinnliga och traditionellt manliga egenskaper, medan männen mest ansåg sig ha traditionellt manliga. Detta leder till att män inte gärna tar sig an traditionellt kvinnliga arbetsuppgifter, vilket i Butik B tar sig uttryck i att män inte arbetar som kassapersonal. Även Wahl m.fl. (2001) fann i sin undersökning att kvinnor ofta hade chefsansvar för traditionellt kvinnliga avdelningar. Kvinnor ser dock inget hinder i att även ta sig an traditionellt manliga uppgifter. Detta skulle kunna ses som ett tecken på att villkoren är bättre för kvinnor än för män, eftersom kvinnor kan arbeta och avancera inom både manliga och kvinnliga områden, medan män främst håller sig till de manliga.

### ***5.3 Förväntningar på chefer och föreställningar om kvinnor***

Alla tre butiker vi besökt har intern utbildning och vid nyrekrytering prioriterar man personlighet framför kunskap, eftersom det senare alltid kan kompletteras i efterhand. Rekryteringsansvarige i Butik B medger att det lätt blir så att man vid rekrytering väljer personer som liknar en själv, eftersom man vill ha kollegor man kommer bra överens med. Även rekryteringsansvarige i Butik C nämner vikten av att rekrytera personer som kommer att fungera bra i gruppen. Han är dock medveten om vikten av att få in nya tankesätt i organisationen. Intern chefsrekrytering sker på liknande sätt i alla tre butiker vi undersökt, genom att rekryteringsansvarige sätter upp ett anslag om den lediga tjänsten. Vem som helst kan sedan söka tjänsten, men i Butik B har rekryteringsansvarige ofta redan i förväg bestämt sig för vem han tycker är bäst lämpad för tjänsten. Om den tilltänkta personen inte söker tjänsten på eget initiativ uppmuntrar han denne att göra detta. Villkoren liknar dem i undersökningen av Wahl m.fl. (2001) – officiellt råder lika villkor för alla, men i praktiken bestämmer sig ledningen för någon och frågar om denne är intresserad. Redan Kanter (1977, refererad i Wahl m.fl., 2001) tog upp det fenomen som rekryteringsansvarige i Butik B nämner, nämligen att rekryterare tenderar att välja personer som liknar dem själva. Enligt Kanter leder detta till att de flesta chefer kommer att likna varandra och att det blir svårt för personer som inte stämmer överens med den traditionella bilden av en chef att avancera. Vi finner inga belägg för att just kvinnor skulle missgynnas av detta i någon av de butiker vi undersökt. Att man gärna rekryterar personer som liknar en själv tror vi kan bero på att man i

största möjliga mån vill undvika konflikter på arbetsplatsen. Den negativa sidan av detta är att man går miste om tankar och idéer hos personer som inte liknar den befintliga personalen.

I Butik A och Butik C upplever rekryteringsansvarige att männen är mer benägna än kvinnorna att söka chefsjänster, något som visade sig stämma vid en intern chefsrekrytering i Butik A strax efter vår intervju. I Butik B upplevde rekryteringsansvarige tvärtom att kvinnorna tar för sig mer och har högre ambitioner att lära sig mer och utvecklas än männen. Rekryteringsansvariges egen teori om kvinnornas framåtanda är att kvinnor är vana vid att behöva kämpa mer för att ta sig framåt. Han menar dock att kvinnornas karriärambitioner minskar avsevärt när de skaffar barn. Detta håller inte rekryteringsansvarige i Butik A med om. Vid vår intervju med henne hade hon själv precis kommit tillbaka efter föräldraledighet och var mycket motiverad att sätta igång att arbeta. Situationen i Butik A och Butik C stämmer överens med en undersökning av Van Vianen och Keizer (1996, refererad i Alvesson & Due Billing, 1999), där kvinnor inte sökte chefsjobb i lika stor utsträckning som män gjorde. Van Vianen och Keizer förklarade detta med att kvinnor inte fick samma stöd och uppmuntran att inta ledarroller. Situationen i Butik B verkar vara en annan än i de båda andra butikerna. En anledning till detta kan vara att en stor del av den rekryteringsansvariges arbete går ut på att prata med och lyssna på personalen. Detta tror vi gynnar jämställdheten på arbetsplatsen, då allas ambitioner och framtidsplaner tas i beaktande. Rekryteringsansvarige i Butik B tar sig tid att lyssna på alla och inte bara på dem som håller sig framme. Det resonemang som rekryteringsansvarige i Butik B för angående kvinnors minskade karriärambitioner när de skaffar barn stämmer överens med forskning som Alvesson och Due Billing (1999) hänvisar till. Enligt denna forskning tar kvinnor större ansvar för sina barn än vad män gör, vilket inkräktar på deras karriärmöjligheter då ett chefsjobb kräver mycket tid. Skillnaden mellan hur rekryteringsansvarige i Butik A och Butik B ser på denna fråga kan förklaras utifrån det som Wahl m.fl. (2001) hävdar, nämligen att ledningen har en felaktig uppfattning om att kvinnor inte har tid att bli chefer när de skaffat barn, medan kvinnorna själva menar att det inte alls förhåller sig på det viset. Om ledningen har en felaktig uppfattning i denna fråga kan det vara ett hinder för kvinnor att avancera. Huruvida det utgör ett hinder i de butiker vi besökt kan vi dock inte uttala oss om. Med ett medarbetarperspektiv, där de anställda också får komma till tals, skulle vi kunna ge ett mer säkert svar.

## 6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att förklara eventuella skillnader i rekryterares attityder till kvinnors och mäns förutsättningar att nå chefspositioner inom dagligvaruhandeln. Vi har kommit fram till att rekryterarnas föreställningar om kvinnors och mäns förutsättningar skiljer sig åt, främst när det gäller karriär och barn. Vi ser tendenser till att manliga rekryterare inte tror att kvinnor är intresserade av att göra karriär när de skaffat barn, medan kvinnliga rekryterare inte ser familjen som ett hinder. Dock kan vi inte med säkerhet säga att detta är något som gäller generellt, då vår empiri inte är tillräckligt omfattande för att dra sådana slutsatser. Om det skulle visa sig vara så att föreställningarna skiljer sig åt, föreslår vi att man som regel har två rekryterare, en man och en kvinna, som arbetar tillsammans med att tillsätta lediga tjänster. Detta skulle kunna göra rekryteringsprocessen mer jämlik.

De rekryteringsansvariga i två av butikerna upplevde att männen var mer angelägna att avancera i organisationen, medan den tredje tyckte att kvinnorna verkade mest angelägna. Dock verkar ingen av rekryterarna se traditionellt manliga egenskaper som ideal för hur en bra chef ska vara. Ändå kvarstår faktum att det totalt är fler kvinnor än män i organisationerna vi undersökt, medan det på chefsnivå är jämnt fördelat mellan könen eller till och med fler män. En förklaring till detta kan vara den vi funnit ovan, nämligen att rekryterares attityder till kvinnors förutsättningar att ta en chefstjänst utgör ett hinder för kvinnor i karriären. En ökad medvetenhet om de egna attitydernas påverkan, menar vi skulle kunna öka jämlikheten i rekryteringsprocessen.

När det gäller andra områden än föreställningar om kvinnor och män, verkar rekryterarna dock i stort sett vara överens. Alla tre rekryterare vi intervjuat säger sig prioritera personlighet framför kunskap och föredrar internrekrytering framför externrekrytering. Organisationerna är platta och man använder inte ordet ”chef”. Vår tolkning är att dessa företeelser ingår i företagskulturen hos den butikskedja som alla tre butikerna tillhör. En tanke som väcks är att jämställdheten borde få större utrymme i kulturen. I de enskilda butikerna vi besökt har vi funnit faktorer som verkar gynna jämställdheten, något vi menar att även andra butiker skulle kunna tillämpa. Några exempel på detta är att låta personalen skifta arbetsuppgifter för att få prova på olika områden och hitta sin plats, att man som personalansvarig tar sig tid att prata med alla anställda om deras arbetssituation och framtidsplaner och att man inte är rädd för att rekrytera personer som skiljer sig från den befintliga personalen.

### ***6.1 Chefsrekrytering på olika villkor***

Vi valde att kalla vår uppsats: ”Chefsrekrytering på lika villkor?” Genom vårt arbete har vi nu kommit fram till att svaret på denna fråga är nej. Beroende på vem som rekryterar ser villkoren för kvinnor och män olika ut. Attityder hos rekryterarna påverkar, mer eller mindre medvetet, vilka som får chefstjänster. Även inom en och samma butikskedja, vilket vår undersökning är avgränsad till, skiljer sig attityderna åt, åtminstone när det gäller föreställningar om kvinnor och män.

### ***6.2 Framtida forskning***

Eftersom alla tre butiker vi undersökt ingår i samma butikskedja fick vi liknande svar på många av våra frågor. Det vore därför klokt att göra en undersökning där man jämför butiker från olika kedjor. Med vårt material kan vi endast förklara hur det är i just den här kedjan och inte i hela branschen. Det vore också en idé att intervjua de anställda istället för de rekryteringsansvariga, för att få ett annat perspektiv. Det är möjligt att det skulle ge en helt annan bild av villkoren i organisationerna än den vi fått fram. Man skulle också kunna bredda undersökningen från att endast omfatta kön, till att även inkludera kulturell bakgrund, ålder och andra aspekter.

## Referenser

Alvesson, M & Due Billing, Y. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur. Citerar A. van Vianen och W. Keizer, Gender differences in managerial intentions. (Gender, Work and Organization, nr 3(2), s. 103-114, 1996).

Corvellec, H & Holmberg, L. (2004). *Organisationers vardag – sett underifrån*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber.

Drejhammar, I-B. (2001). *Organisationsutveckling och jämställdhet*. Lund: Studentlitteratur. Citerar C. Cockburn, Machines of dominance. (London: Pluto Press, 1984). Citerar H. Holter, Berättelser om kvinnor, män och samhälle, i J. Acker (red.) Kvinnoforskning under trettio år. (Stockholm: SNS Förlag, s. 56-105, 1992).

Statistiska centralbyrån (2010). *Andelen kvinnor ökar långsamt i chefsyrken*. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_\\_\\_\\_289989.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease____289989.aspx)> (2010-04-15).

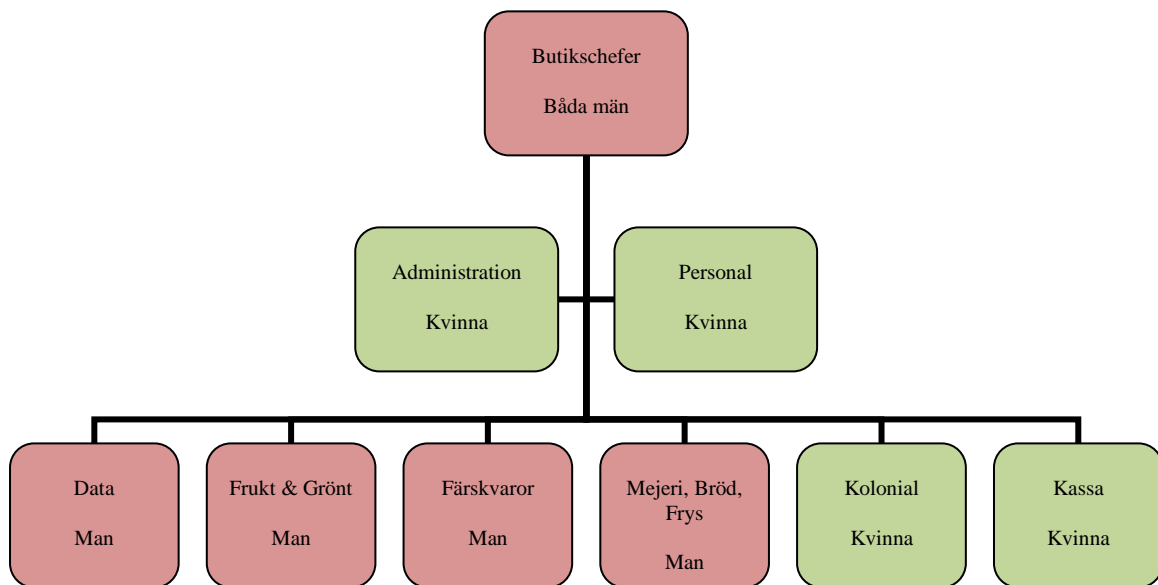
Vinnicombe, S & Singh, V. (2002). Sex role stereotyping and requisites of successful top managers. *Women in Management Review*, nr 3/4, s. 120-130. Citerar E.A. Fagenson, Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: a test of four theoretical perspectives. (Journal of Applied Psychology, vol 75, nr. 2, s. 204-211, 1990). Citerar J.T. Spence, R. Helmreich och J. Stapp, Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. (Journal of Personality and Social Psychology, vol 32, nr 1, s. 29-39, 1975).

Wahl, A; Holgersson, C; Höök, P & Linghag, S (2001). *Det ordnar sig*. Upplaga 1:10. Lund: Studentlitteratur. Citerar Rosabeth Moss Kanter, Men and Women of the Corporation. (New York: Basic Books, 1977). Citerar Elin Kvande och Bente Rasmussen, Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner. (Oslo: Ad Notam Gyldengal, 1990).

## Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Hur gick det till när du fick ditt nuvarande arbete?
3. Hur många arbetar i organisationen?
4. Hur många är kvinnor och hur många är män?
5. Hur många av de anställda innehar en chefsposition?
6. Hur många av dem är kvinnor och hur många är män?
7. Hur stor är personalomsättningen bland chefer?
8. Är personalomsättningen lika stor bland män och kvinnor?
9. Hur ser organisationshierarkin ut?
10. Vilka är det som ansvarar för rekryteringen av chefer i er organisation? Vilka positioner innehar de rekryteringsansvariga?
11. Hur går rekryteringen till?
12. Har ni med en jämställdhetsaspekt när ni rekryterar?
13. Hur ofta sker rekrytering internt?
14. Blir personerna i organisationen tillfrågade eller får de själv söka en ledig chefstjänst?
15. Har du märkt någon skillnad mellan kvinnors och mäns strävan efter att bli chefer?
16. Gör ni något för att uppmuntra kvinnor att söka chefstjänster?
17. Hur ser möjligheterna ut för att ta föräldraledigt och vara hemma med sjukt barn som chef?
18. Hur ser den vanligaste karriärvägen ut i er organisation?
19. Skiljer sig karriärvägen åt mellan kvinnor och män?
20. Finns det någon gräns för hur länge man ska ha arbetat i organisationen för att bli befördrad?
21. Har ni någon internutbildning för dem som är eller ska bli chefer?
22. Vilka egenskaper är viktiga att ha som chef?
23. Vad är det som väger tyngst vid valet mellan två likvärdiga kandidater?
24. Är det någon fråga du tycker att vi har missat, som vi kan ställa vid nästa intervju?

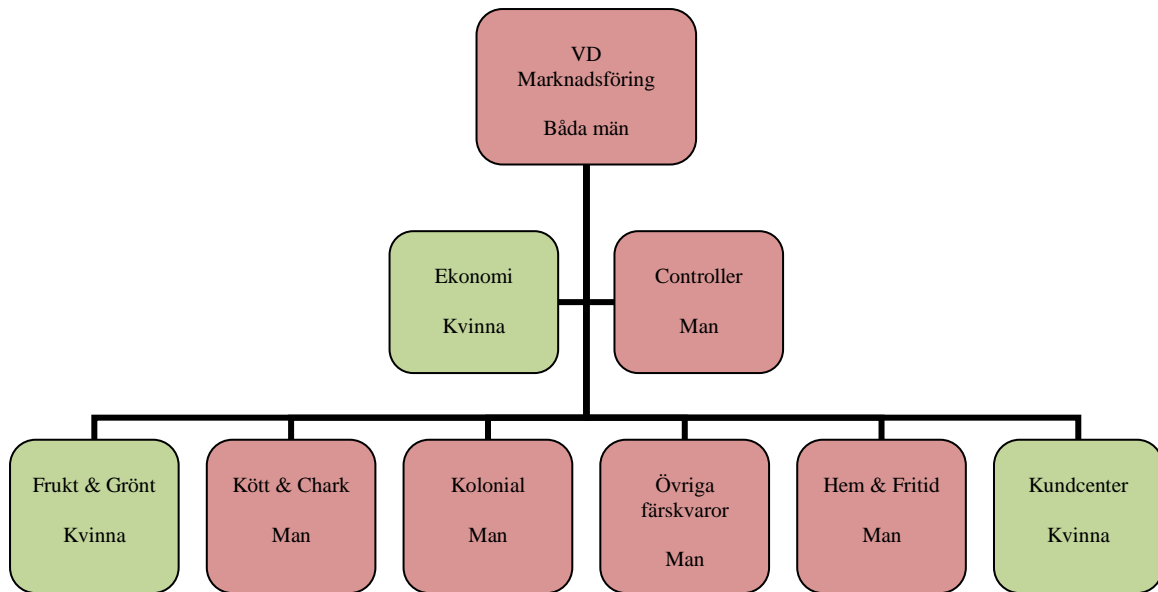
## Bilaga 2: Organisationsschema, Butik A



**Figur 1. Organisationsschema som visar fördelningen mellan män och kvinnor i ledande ställning i Butik A.**



## Bilaga 3: Organisationsschema, Butik B

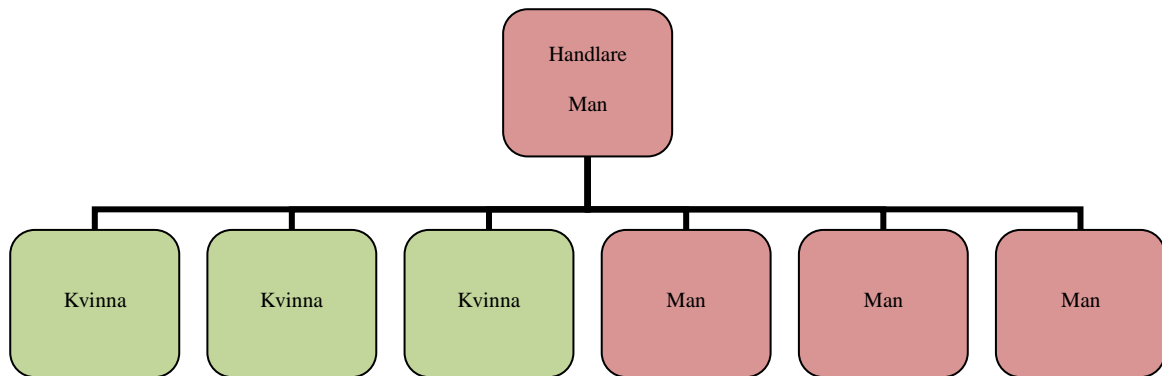


**Figur 2. Organisationsschema som visar fördelningen mellan män och kvinnor i ledningsgruppen i Butik B.**

Under respektive chef finns ett antal övriga ansvariga. Dessa presenteras i en tabell nedan. Längst ner i tabellen finns en summering av ledningsgruppen och övriga ansvariga.

	<b>Män</b>	<b>Kvinnor</b>
Controller	2	5
Frukt & Grönt	0	2
Kött & Chark	1	5
Kolonial	4	2
Övriga färskvaror	2	1
Kundcenter	0	3
<b>Övriga ansvariga totalt</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
Ledningsgrupp	7	3
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>21</b>

## Bilaga 4: Organisationsschema, Butik C



**Figur 3. Organisationsschema som visar fördelningen mellan män och kvinnor i ledande ställning i Butik C.**