KVINNLIGA HR-CHEFERS UPPLEVELSER I MANSDOMINERADE LEDNINGSGRUPPER

— EN KVALITATIV STUDIE

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Hanna Skogefors
Rebecka Lindenheim
Gabriella Helgesson Eilind

A-K2017:16

HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället (OPUS)
Svensk titel: Kvinnliga HR-chefers upplevelser i mansdominerade ledningsgrupper
Engelsk titel: The experiences of female managers in male-dominated management teams within HR
Utgivningsår: VT 2017
Författare: Gabriella Helgesson Eilind, Rebecka Lindenheim & Hanna Skogefors
Handledare: Danka Miscevic
Examinator: Margareta Carlén
Nyckelord: Genus, kvinnor, HR, ledningsgrupper, strategisk partner, ledarskap, ledaregenskaper

---

Sammanfattning
Kvinnor är idag underrepresenterade i Sveriges ledningsgrupper och det ansvarsområdet som visat sig mest vanligt för kvinnor är professionen HR-chef. HR har under de senaste åren genomgått en förändring mot ett mer strategiskt arbete och börjat representera sitt område i ledningsgrupper. Eftersom HR inte sällan är ett kvinnodominerat yrke innebär det att de ofta träder in i en mansdominerad organisationsmiljö. Vi finner det därför relevant att undersöka hur kvinnliga HR-chefer upplever sin position i ledningsgruppen inom privat sektor med särskilt fokus på ledarskap. Vi ämnar besvara följande frågeställningar: Hur upplever de kvinnliga HR-cheferna sin position i ledningsgruppen inom privat sektor? Hur framställer de kvinnliga HR-cheferna sitt ledarskap? Undersökningen är en kvalitativ studie där valet föll på semistrukturerade intervjuer. Vi har ett urval på sex kvinnliga HR-chefer som arbetar på en mansdominerad arbetsplats och sitter med i ledningsgruppen. De teorier och den tidigare forskning som valts ut har olika utgångspunkter för att kunna bredda vår förståelse av empirin. Slutsatsen av vårt arbete blev att kvinnorna upplever att HR har en självklar roll i ledningsgruppen. Det framkom också att kvinnorna inte ser könsfördelningen i ledningsgruppen som underlig eller att det överhuvudtaget skulle vara skillnad mellan att vara man eller kvinna i deras position. Vi kan dock urskilja outtalade skillnader mellan män och kvinnor.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 1
1.1 Syfte & frågeställningar 1
1.2 Avgränsning 2
1.3 Begreppsdefinition 2
1.4 Uppsatsens disposition 2
2 BAKGRUND 3
2.1 HR, inte en självklarhet i ledningsgruppen 3
2.2 Statistiska mått på kvinnliga ledarpositioner 4
2.3 HR & genus 4
3 TIDIGARE FORSKNING 5
3.1 Kvinnor med högre positioner 5
3.2 Vilka leder mer och varför? 6
3.3 Kvinnor i ledningsgruppen 7
3.4 Om kvinnor och identitet i chefsjobb 8
3.5 Sammanfattning tidigare forskning 10
4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER 10
4.1 Värdeskapande HR 11
4.2 Maktstrukturer och avvikarpositioner 12
4.2.1 ”Token” 12
4.2.2 Synlighet 13
4.2.3 Kontrasteffekten 13
4.2.4 Assimilering 14
4.3 Den manliga dominansen 14
4.3.1 Det symboliska våldet 14
4.3.2 Habitus 15
4.3.3 Kvinnligt habitus 15
4.3.4 Förändringsfaktorer 16
4.4 Maktrelationer, en obalans mellan män och kvinnor 16
4.4.1 Kvinnliga och manliga ledarskapsstilar 16
4.4.2 Den kvinnliga rollen i ledningen 17
5 METOD 18
5.1 Kvalitativa intervjuer 18
5.2 Metodologisk utgångspunkt 18
5.3 Urval 18
5.3.1 Presentation av intervjupersonerna 19
5.4 Material 20
5.5 Validitet och reliabilitet 20
5.6 Tillvägagångssätt 21
5.7 Bearbetning och analys av material 22
5.8 Förförståelse och värderingar 23
5.9 Etiska överväganden 24
6 RESULTAT 25
6.1 Upplevelsen i ledningsgruppen 25
6.1.1 HR, en självklar funktion i ledningsgruppen 25
6.1.2 Inflytande och förändringsarbete i ledningsgruppen 26
6.1.3 Att vara kvinna i en mansdominerad ledningsgrupp 27
6.2 Ledarskap och egenskaper 28
6.2.1 Tydligt ledarskap 28
6.2.2 Du är dina egenskaper, kunskaper och erfarenheter 28
7 ANALYS & DISKUSSION 29
7.1 Strategisk partner eller stödfunktion 29
7.2 Två sidor av samma mynt 30
7.3 Osynliga skillnader mellan män och kvinnor 31

7.4 Modernt ledarskap 32
7.5 Metoddiskussion 33
7.6 Slutsats 34
7.7 Framtida forskning 34

1 INLEDNING

I Sverige är en generell uppfattning att både män och kvinnor i stor utsträckning ska utbilda sig och förvärvsarbeta. Sedan flera år tillbaka tillförskaffar sig kvinnor meriterande utbildning på högskole- och universitetsnivå i lika stor utsträckning som män. Det visar sig dessutom att kvinnor i ledande positioner ofta uppnår samma eller högre utbildningsnivå än män (Hernandez Bark, Escartín, Schuh & Rolf van Dick, 2016). Trots genusforskning och kvinnans ökade auktoritet på arbetsmarknaden visar studier att kvinnor inte alltid har samma förutsättningar som män i arbetslivet. På ledande positioner är kvinnor mer sällsynta och det finns en mansdominans i både ledningsgrupper och chefspositioner (SCB, 2013). Den låga representationen av kvinnliga chefsbefattningar kan ges många förklaringar eller kanske snarare bortförklaringar. Ett ansvarsområde som däremot domineras av kvinnliga chefer är HR, vilket är en relativt ny funktion i ledningsgruppen.

Intresset väcktes efter att vi läst Urich och Brockbanks (2007) “Värdeskapande HR”. Här beskrivs HR:s förändrade arbete mot mer strategiska frågor och en plats i ledningsgruppen. Det är idag inte heller ovanligt att HR i den allmänna diskursen förknippas med en feminin ledarstil. Personalvetarprogrammen är många gånger dominerade av kvinnor och tidigare forskning visar att HR attribueras med ”mjuka och feminina personlighetsdrag”. Kvinnors minoritet i ledningsgrupper och HR:s fokus på värden som inte mäts i siffror på samma sätt som försäljning och inköp, kan därför uppfattas som avvikande från ledningsgruppers hederliga arbetssätt. Hur är det då att vara kvinna och dessutom HR i ledningsgrupper som inte sällan domineras av män? Organisationer efterfrågar i större utsträckning ett mer humanistiskt ledarskap och tillsammans med kvinnors underrepresentation i ledningsgrupper, men dominans i HR-roller, öppnades en intressant forskningsfråga. Utifrån kvinnliga HR-chefers perspektiv ville vi undersöka om de upplever att kön har betydelse i fråga om ledarskap. Går det att utkristallisera skillnader mellan en maskulin och feminin ledarstil? Vi ställde oss även frågan om det fanns andra faktorer som kunde påverka eller skapa hinder för HR och om funktionen nu mera uppfattas som legitim i ledningsgruppen. I brist på män inom yrket ämnar därför denna studie att undersöka hur kvinnliga HR-chefer upplever sin position i ledningsgruppen. Eftersom HR är en position som domineras av kvinnor och dessutom ett relativt nytt fenomen i ledningsgruppen, väcktes intresset för frågan om HR per automatik får mer inflytande genom att tillta en plats i styrelsen. Vi vill ge en insikt i om hur det är att vara kvinna och HR-chef i en mansdominerad bransch samt hur upplevelsen kring det egna ledarskapet är.

1.1 Syfte & frågeställningar

Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur kvinnliga HR-chefer upplever sin position i ledningsgruppen inom privat sektor. Vi vill också undersöka hur de kvinnliga cheferna framställer sitt ledarskap.

Frågeställningar

Hur upplever de kvinnliga HR-cheferna sin position i ledningsgruppen inom privat sektor?
Hur framställer de kvinnliga HR-cheferna sitt ledarskap?

1.2 Avgränsning

Eftersom arbetet syftar till att undersöka aspekter av HR-rollen och den individuella upplevelsen i ledningsgruppen har avgränsningar gjorts. De organisationer som är valda har en HR-chef som representerar HR-funktionen i ledningsgruppen. Vi valde att avgränsa oss till den privata sektorn eftersom den har en högre grad av mansdominerade ledningsgrupper enligt SCB (2013). Eftersom HR-chefer i många fall är kvinnor valde vi att fokusera på enbart kvinnliga HR-chefers upplevelser. Vi avgränsade oss till en mansdominerad miljö inom arbetsrelaterade sammanhang på en hög nivå, såsom ledningsgrupp.

1.3 Begreppsdefinition

HR - förkortning av Human Resources och syftar till det området inom organisationen som fokuserar på personal. HR-chef är en förkortning som också är återkommande i vår forskning och syftar till chefen över personalavdelningen.

Strategisk partner - Att HR-chefen sitter med i ledningsgruppen är ett relativt nytt fenomen. Tidigare arbetade HR inte med strategiska frågor. I vår forskning syftar strategisk partner till den rollen HR-chefen antar när hon är med ledningsgruppen och får tillstånd att bedriva ett strategiskt arbete.

1.4 Uppsatsens disposition

I studiens introduktionsavsnitt presenteras en inledande diskussion till det vetenskapliga problemet, syfte och frågeställning, avgränsning samt begreppsdefinition. I avsnitt två presenterar vi bakgrund där vi har valt att redovisa för HR:s väg in i ledningsgruppen, statistik över kvinnliga ledarskapspositioner och genus. I nästkommande avsnitt presenteras tidigare forskning. Den tidigare forskningen tar olika avstamp för att vi ska kunna problematisera och analysera det i de senare avsnitten. I det fjärde avsnittet tar vi upp teoretiska utgångspunkter. I det femte avsnittet presenteras ingående vårt metodologiska tillvägagångssätt. Vi har även valt att lyfta etiska forskningsprinciper och vår förförståelse här. Efter det presenteras resultatet av empirin. I det sjunde och sista avsnittet presenteras diskussion och teoretisk analys. Här binds studiens alla delar ihop. I avsnittet redovisas även en metoddiskussion, slutsats samt förslag till framtida forskning.

2 BAKGRUND

2.1 HR, inte en självklarhet i ledningsgruppen

Humankapitalet har uppmärksammats allt mer de senaste åren och ses många gånger som en av de viktigaste konkurrensfördelarna för en organisation. HR-funktionen har under de senaste decennierna gått från att enbart vara en administrativ stödfunktion till att bli en framstående del av organisationers ledning. Centralt var strävan att få en mer resursbaserad syn på företaget som placerade mänskliga resurser och HR-personal i en mer strategisk roll för att uppnå konkurrensfördelar (Caldwell, 2011). Detta förstärkte HR:s roll mot en ökad professionalisering för att styra åtkomst och förbättra den övergripande statusen för yrket (Caldwell, 2011). HR har inte alltid varit en del av ledningsgruppen och har inte heller setts som en självklar förutsättning för effektivitet. HR uppkom från ett förhöjt intresse av personalens rättigheter. Yrket har sedan dess gått igenom olika utvecklingsstadier för att tillslut landa där det är idag. Trots att HR-funktionen blivit allt vanligare hos företag menar många att de måste kämpa för sin legitimitet. HR-chefer sitter ofta med i ledningsgrupper men anses inte alltid vara en central funktion av organisationens ledning (Alvesson & Lundholm 2014, s. 11)

Det var den nyare inriktningen, Human Resources Management (HRM) som ledde diskussionen om att även HR skulle vara en central del i ledningsgruppen. HR hade tidigare setts ur ett individ- och lärandeperspektiv men nu förenades den äldre synen på HR med ett ledningsperspektiv (Boglind, Hällsten & Thilander 2013, s. 36). Granberg (2003) menar att HRM bidrar till ett ökat fokus på ledning och kompetensfrågor för HR-avdelningar som ökar deras delaktighet i förändringsprocesser. Genom att se HR ur ett ledningsperspektiv skapas förutsättningar för HR att vara en del av ledningsgruppen. “Hård HRM” förespråkar att funktioner utformas efter organisationens strategi för att nå högsta effektivitet (Boglind, Hällsten & Thilander 2013, s. 37). Ur hård HRM uppkom trenden HR-transformation och konceptet bygger på Dave Ulrichs idéer om strategisk HR. Konceptet HR-transformation försöker bygga en brygga mellan management (M) och personalarbete (HR) genom att effektivisera och standardisera det som kan göras mer rutinartat” (Boglind, Hällsten & Thilander 2013, s. 46). I Sverige har HRM-begreppet genomsyrat personalfunktionen i över 20 år. Trots det tyder mycket på att personalarbete (HR) och management (M) inte har kunnat förenas i det praktiska arbetslivet. HR-arbetet fortsätter till stor del att utövas oberoende av hur ledningsarbetet bedrivs. Samtidigt tycks management i betydelse till ledningsarbetet vara något som utövas oberoende av HR-arbetet (Boglind, Hällstén & Thilander 2013, s. 44).

Caldwell (2011) menar att attityder som finns mot HR i ledningen inte allt för sällan är avgörande för hur mycket HR kan påverka organisationen (Caldwell, 2011). Många ledande befattningshavare innehar en finansiell bakgrund och de har ofta en traditionell syn på HR som en stödfunktion med begränsat strategiskt värde och en blygsam effekt på verksamhetens resultat (Caldwell, 2011). HR som strategisk partner kan då komma att ifrågasättas i en ledningsgrupp. Det menas att andra chefers uppfattning tenderar att marginalisera HR-yrket i fråga om status, expertkunskap, ansvar och potentiella bidrag till företagets resultat (Caldwell, 2011). Trots att HR-chefer numera vanligtvis har en plats i ledningsgruppen finns det ett antagande om att de lyssnar, är rådgivande eller implementerar snarare än att ge strategisk inputs i affärsbeslutsfattande (Caldwell, 2011). HR har ofta en mer personal- och kompetensfokuserad syn på vad som är bra organisationsledning och det är inte ovanligt att högsta ledningen och andra chefer med resultatansvar har ett mer kortsiktigt och direkt fokus på ekonomiska utfall (Alvesson & Lundholm 2014, s. 29).

2.2 Statistiska mått på kvinnliga ledarpositioner

SCB påvisar i sin undersökning år 2013 att det finns en könsfördelning inom privatägda företags ledningsgrupper. Närmare består ledningsgrupperna av 73 procent män och endast 27 procent kvinnor (SCB 2013). Sett ur samtliga företags ledningsgrupper har hela 73 procent en mansdominans och 14 procent av ledningsgrupperna består endast av män (SCB 2013). Undersökningen uppvisar att personalansvar, 24 procent, är det vanligaste ansvarsområdet för kvinnor i ledningen (SCB 2013). Detta tyder på att kvinnor ofta innehar HR-chefspositioner och att det inte är ovanligt att hon bemöter en mansdominans i en ledningsgrupp. Detta kan vara fallet till varför HR-yrket anses mer feminint. Detta blir en intressant aspekt då personalchefer som sagt, många gånger är kvinnor medan ledningsgruppen i de flesta företag domineras av män (Alvesson & Lundholm 2014, s. 36).

2.3 HR & genus

Eftersom HR anses rimma bra med ett mjukare och mer feminint ledarskap används det inte sällan som en förklaring till varför kvinnor generellt sett oftare innehar en HR-position. Genus, könsroller, feminint och maskulin är dock ofta förvirrande begrepp för individen. Connell & Pearse (2015) skriver att definitionerna ofta diskuteras som om de vore den biologiska skillnaden mellan män och kvinnor. Genusskillnader menas då automatiskt bli den psykologiska eller sociala skillnaden som ger upphov till eller förstärker den (Connell & Pearse 2015, s. 24). Begreppen speglar inte den biologiska skillnaden där kroppen kan ses som ett disciplinerande eller symboliskt objekt i sociala processer (Connell & Pearse 2015, s. 26), den måste förstås som en aktiv deltagare i den sociala kontexten (Connell & Pearse 2015, s. 65). I frågan om hur kroppen ska betraktas går diskussionen isär. Oftast används de biologiska skillnaderna, exempelvis att män är fysiskt starkare och i högre grad tekniskt skickliga. Felaktigt blir då att de naturliga olikheterna är grunden till de många former av genusmönster (Connell & Pearse 2015, s. 59). Att de kroppsliga skillnaderna och omgivningens effekter förenas är vanligt i populärpsykologin, de olika könen antas ha olika egenskaper. Kvinnor förväntas vara omvårdande, pratglada och känslosamma. Män förutsätts istället vara aggressiva, rationella, analytiska och tystlåtna. Det är idag allmänt accepterat att det inte finns något samband mellan könsskillnader, intelligens eller egenskaper (Connell & Pearse 2015, ss. 68–69). Connell & Pearse (2015) skriver att om det inte var för kulturens fördomar hade vi istället kanske talat om forskning kring “likhet mellan könen” (Connell & Pearse 2015, ss. 69–70).

Connell & Pearse (2015) menar att människan skapar motsvarigheterna, den ”reproduktiva arenan”. Fenomenet är dels en del av de sociala krafter som finns för att styra vårt beteende, men människan hålls själv ansvarig för hur de agerar utifrån sin förutsatta könskategori, men beteendet är inte ett resultat av genus- det *är* genus. Människan kan alltså skapa sitt eget genus, men inte under vilken frihet som helst. I samhällsteorin säger man att det finns ett förbestämt relationsmönster (Connell & Pearse 2015, ss. 111–112). Att vara kvinna eller man är således inte något förbestämt. Trots att ordet genus nästan oundvikligen får många att tänka på maskulint och feminint som två ”antingen-eller” poler visar forskning att personlighetsdragen kombineras i skiftande proportioner. Det finns inga tydliga gränsdragningar i genusindelning eftersom kvinnor kan ses som maskulina och män kan ses som feminina (Connell & Pearse 2015, ss. 18–20).

Genus, könsroller, maskulint och feminint kan inte ha en rätt definition eftersom deras karaktär är mångdimensionell. Det går inte att gruppera sexualitet, makt, arbete och identitet som skilda grupper (Connell & Pearse 2015, s. 27). Komponenterna är inte heller ett

överensstämmande mönster. Människokroppen är en konstruktion av skilda former, men det mänskliga beteendet är knappast en avspegling av konstruktionen (Connell & Pearse 2015, s. 67). Strukturen skiljer sig även åt i olika kulturella kontexter och är inte ett statiskt fenomen utan förändras ständigt (Connell & Pearse 2015, s. 27). Genusarrangemanget är under förändring, möjligen på grund av de externa omständigheterna som moderniseringen (Connell & Pearse 2015, s. 127).

3 TIDIGARE FORSKNING

3.1 Kvinnor med högre positioner

Mrs. Deepika Faugoo gjorde 2011 en forskningsöversikt i vilken hon studerade ökningen av kvinnor med högre positioner inom HR i flera europeiska länder samt Kanada och Australien (Deepika Faugoo, 2011). Deepika Faugoo (2011) konstaterar att det finns en betydande ökning av andelen kvinnor på alla nivåer av HRM inte minst på grund av en allt mer övertygande feminin syn på HR. Trots att många forskare indikerat att med ökat antal kvinnor i högre positioner inom yrken medför en minskad ställning kan hon i studien inte finna belägg för att feminiseringen ökar utsattheten för yrkets status. Däremot visar hon att det finns en tydligt observerbar segregering mellan könen (Deepika Faugoo, 2011).

Begreppet ”strategisk integration” (Deepika Faugoo, 2011) används som ett mått på HR-chefernas möjlighet till inträde i ledningen och graden av hur mycket de integreras i det strategiska arbetet. Nivån varierar mellan noll till två där noll står för ”ingen integration” och två för ”integrering av det strategiska arbetet från början”. Resultatet av undersökningen stödjer bevisen för att det generellt skett en ökning av HR-chefers deltagande i ledningen. Dock skiljer det sig procentuellt mellan kvinnor och män under samma period. Kvinnliga HR-chefer har mindre sannolikhet för att välkomnas ombord och delta i strategiformulering än män i samma position (Deepika Faugoo, 2011). Samma studie, tillsammans med en undersökning från Australien (Deepika Faugoo, 2011) ger även ett annat intressant perspektiv. Kvinnliga HR-chefer ges högre auktoritet i organisationer där kvinnliga arbetstagare dominerar (Deepika Faugoo, 2011). Förutom att det inte finns stöd för att införandet av fler kvinnliga HR-chefer skulle påverka yrkets status drar Deepika Faugoo (2011) även slutsatsen att det finns vissa mekanismer som varit främjande i ökningen av kvinnor inom HR (Deepika Faugoo, 2011). Samhällets större påtryckningar för mångfald har tvingat fram en ändrad lagstiftning för att inkludera kvinnor och ge dem möjlighet att nå högre positioner i ledningen. På liknande sätt krävs mer jämställda normer i transparenta organisationer från olika intressenter, exempelvis investerare och media (Deepika Faugoo, 2011).

En annan faktor som diskuteras är vikten av företags rykte och trovärdighet på arbetsmarknaden som resulterat i att kvinnor i högre grad inkluderas i styrelsen. Lösningen för organisationerna att hantera de växande kraven från omgivningen, utan att hota den traditionella klassificeringen av manligt och kvinnligt, blir således att kvinnor tilldelas en HR-funktion i ledningen, vilken rimmar bra med de kvinnliga egenskaperna (Deepika Faugoo, 2011). Kopplingen mellan dessa två mekanismer; vinsten för organisationer att placera kvinnor i synliga chefspositioner och de oföränderliga könsstereotyperna ger parallellt med ökningen av kvinnliga HR-chefer även en statusökning för yrket (Deepika Faugoo, 2011).

Resultatet från Deepika Faugoos (2011) studie visar vidare att det finns ett samband mellan samhällets attityd till jämlikhet i de studerade länderna och könsroller i högre yrkespositioner. En högre värdering av jämställdhet öppnar dörrarna för de kvinnliga HR-

cheferna att ha samma förutsättningar för att engagera sig i det strategiska och funktionella arbetet i ledningen (Deepika Faugoo, 2011). Ett viktigt tillägg, skriver Deepika Faugoo (2011), är att statistik från USA visar att fler kvinnor väljer att utbilda sig inom personalutveckling, personalledning och arbetsmarknadsrelationer. Tillsammans med andra undersökningsresultat innebär det att kvinnor skaffar sig de kvalifikationer som krävs för att arbeta med HR och ses därför som ett humankapital som måste vårdas (Deepika Faugoo, 2011).

3.2 Vilka leder mer och varför?

I tidigare forskning om kön och ledarskap problematiserar Hernandez Bark, Escartín, Schuh & Rolf van Dick (2016) förhållandet mellan kön och innehavande ledarroll. Deras forskning visar att kvinnor är framgångsrika ledare som ofta utför lika bra eller till och med bättre arbete än män i samma hierarkiska positioner (Hernandez Bark et al., 2016). Undersökningen grundar sig i uppfattningen att kvinnors representation i styrelser kan påverka styrningen av företag. Ett argument är att den kvinnliga ledaren har visat sig leda något mer effektivt och de uppnår dessutom samma eller högre utbildningsnivå än män (Hernandez Bark et al., 2016). Andra studier har visat att en hög andel kvinnliga ledare är ekonomiskt fördelaktigt för organisationer och kan öka företags finansiella resultat (Hernandez Bark et al., 2016). Forskning lyfter även att organisationer med fler kvinnliga ledare är mer filantropisk och har ett mer genuint socialt ansvar, vilket leder till positiva resultat, inte bara för företag utan för samhället som helhet (Hernandez Bark et al., 2016). Trots det, visar det sig att kvinnor är underrepresenterade i högre förvaltning.

Tidigare empirisk forskning har visat att könsrollerna för kvinnor och män skiljer sig avsevärt (Hernandez Bark et al., 2016). Kvinnor sägs vara förknippade med fråga om välbefinnande såsom att vara stödjande, mild och empatisk medan män påstås vara associerade med agentic attribut i likhet med påstridig, dominant och konkurrerande (Hernandez Bark et al., 2016). Syftet med Hernandez Bark et al., (2016) forskning bygger på att utveckla och förklara dynamiken som ligger till grund för sambandet mellan kön och ledarroll. Forskningen bygger på två motsatta och indirekta relationer mellan kön och ledarroll, nämligen role congruity theory, bestående av *power motivation* som konstruerar individers önskan om auktoritet, påverkan och inflytande över andra. Den andra formen, *transformational leadership,* fokuserar på utveckling och andra individers intressen (Hernandez Bark et al., 2016). Dessa faktorer integrerades i undersökningen då de var positivt relaterade till ledarrollen samt att de skulle ge en mer detaljerad förståelse av de processer som ligger till grund för förhållandet mellan kön och ledarroll (Hernandez Bark et al., 2016).

I undersökningen fann de könsskillnader i hypotesen om både power motivation och transformational leadership. Männen uppfyllde fler egenskaper av power motivation medan kvinnorna uppmätte fler av transformational leadership (Hernandez Bark et al., 2016). Resultatet tyder på två motsatta faktorer för ledarrollen. Män har en starkare begäran om att ha auktoritet och inflytande på andra genom power motivation, vilket bidrar till en högre representation av män i ledande positioner. Däremot är kvinnor mer benägna till att visa ett beteende i form av transformational leadership. Transformational leadership underlättar kvinnors representation i ledarroller. I verkligheten och vad som också framgår av resultatet av studien, är kvinnor fortfarande underrepresenterade i ledande positioner. Detta tyder på att kvinnors fördel om ett beteende som transformational leadership inte helt kan kompensera mäns handlande av power motivation (Hernandez Bark et al., 2016). Trots pågående förändringar i arbetslivet ger detta kvinnor ett underläge i att uppnå ledarroller. I studien gör

de ett antagande om att de olika nivåerna av power motivation hos kvinnor och män bygger på könsrollerna. Könsroller är socialt delade uppfattningar om utmärkande egenskaper för kvinnor och män (Hernandez Bark et al., 2016). Genom socialisering blir könsroller integrerade i individen själv (Hernandez Bark et al., 2016). Därigenom påverkas individens normer, preferenser och beteenden (Hernandez Bark et al., 2016). Människor försöker att agera i linje med sin könsroll och är motiverade att uppfylla den (Hernandez Bark et al., 2016).

3.3 Kvinnor i ledningsgruppen

Tidigare forskning som baserats på kvinnliga styrelsemedlemmar och vilka effekter de har bidragit med är ofullständiga rörande företags resultat. Andra studier tyder på att införandet av kvinnor i ledningsgruppen inte har någon effekt på värdeskapande (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013), medan andra rapporterar positiva effekter (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Mathisen, Ogaard & Marnburg (2013) forskning baserades på att undersöka kvinnliga chefers uppfattningar i ledningsgruppen baserad på teorin om social identitet och i vilken utsträckning de upplever ledningsgruppens sociala miljö som konstruktivt jämförs med de manliga motsvarigheterna.

Kvinnor i ledningssammanhang kan betraktas som “ut-grupper” medan manliga chefer sägs tillhöra “in-grupper”. “Ut-grupper” kan enkelt marginaliseras och majoriteten kan ha större inflytande på grund av deras större antal (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Enligt teorin om social identitet kommer det finnas en tendens om att individer lyssnar mer till majoriteten (in-gruppen) och avvisa de idéer som kommer från representanter i minoritetsgruppen (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Teorin tyder på att individer har en social identitet baserad på sitt medlemskap i olika grupper, till exempel kön (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Individer använder observerbara och framträdande egenskaper som är förknippade med olika grupper för att kategorisera varandra (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Medlemmar i “in-gruppen” förväntas ha gemensamma intressen och mål och kooperativa beteenden (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). På grund av kvinnornas underrepresentation i ledningsgruppen ser forskare kvinnliga chefer som en avvikarposition, “symboler” eller “tokens”. Som tokens kan de uppfattas negativt, ifrågasättas eller inte bli betrodda (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Ett resultat av en sådan markering kan leda till att kvinnliga chefer i högre positioner kan känna sig obekväma, avskilda och tvivelaktiga.

Studiens resultat tyder på att det generellt sett är få skillnader i hur kvinnliga och manliga chefer upplever dynamiken i ledningsgruppen (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). De kvinnliga uppfattar inte ledningsgruppen mer negativt än de manliga. Forskare har tidigare poängterat hur viktigt det är att inkludera kvinnliga chefer i ledningsgruppen för att främja ett bredare perspektiv på mångfald. En ökad mångfald i ledningsgruppen förväntas ha mer positiva effekter på kvaliteten i beslutsfattandet. Resultatet av studien visar att könsfördelningen i ledningsgruppen är mindre viktig än vad forskare tidigare föreslagit, de kvinnliga cheferna välkomnas nämligen som jämbördiga medlemmar och upplever inte att de behandlas som utomstående (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Teorin om social identitet menar att medlemmar jämför sig med andra, genom exempelvis demografiska faktorer i form av utbildning, och i vilken utsträckning de identifierar sig med gruppen beror på hur mycket de har gemensamt med andra gruppmedlemmar (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). En persons sociala identitet beror på egenskaper han eller hon känner starkast för. En kvinnlig chef kan känna starkare drag om sin utbildningsbakgrund, yrkeserfarenhet eller branschorganisation än vad hon identifierar med könet. Om hon

identifierar några kännetecken starkare, som hon dessutom delar med övriga medlemmar i ledningsgruppen, bör hon därför inte uppfattas tillhöra "ut-gruppen" (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Om en kvinnlig chef dessutom har flera gemensamma kännetecken med de övriga styrelsemedlemmarna, kan de behandla henne som en medlem i en grupp. Många kvinnliga chefer verkar ha samma utbildningsbakgrund som sina manliga kollegor, därmed kan de uppfattas som professionella i sin karriär, och inte i första hand som kvinnor (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013).

En annan förklaring till resultatet av att kvinnliga chefer inte utgör "ut-grupper" kan tillskrivas mer direkt till de kvinnliga chefsegenskaperna (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). De antar att kvinnliga chefer har utmärkande egenskaper och visar beteenden som gör dem mindre sårbara för avstötning och annan negativ gruppdynamik. Möjligen kan det vara så att kvinnor som blivit styrelseledamöter är erfarna i sin karriär och har starka sociala färdigheter och är därmed högt respekterade. I resultatet fann de också att kvinnliga chefer med icke traditionell utbildningsbakgrund uppfattade lägre nivåer av rättvisa och sammanhållning, och högre nivåer av konflikter (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). En möjlig förklaring kan vara att dessa kvinnor upplevs som mindre kompetenta eller besitter en mindre form av relevant kompetens jämfört med kvinnliga chefer med den mer traditionella utbildningsbakgrunden.

3.4 Om kvinnor och identitet i chefsjobb

Billing (2006) ställer sig kritisk till att forskare nästan uteslutande kopplar samman identitet till kön. Hon menar att självbilden är viktigare än de sociala sammanhang man ingår i. Framförallt anser hon att individen inte bara är en produkt av sociala krafter och strukturer, utan har en subjektiv upplevelse av den bestämda sociala omvärlden som formar individens identitet (Billing 2006, s. 55). Ett möjligt perspektiv på hur identiteten är mer eller mindre påverkbar beror på vilken situation som är relevant, här arbetssituationen. När individen beskriver att "jag är den och den" (Billing 2006, s. 80) är det ett uttryck för den individuella identiteten, men personen kan även berätta att den varit tvungen att vara mer eller mindre av något. Definitionen av sig själv är ofta en jämförelse av andra och Billing (2006) fokuserar framförallt på hur kvinnor pratar om sig själva (Billing 2006, s. 81).

När kvinnor som blir chefer trotsar den traditionella föreställningen om kvinnor förväntas de ofta ha en förklaring till valet (Billing 2006, ss. 54–55). Billing (2006) var intresserad av att undersöka hur identitet, som inte bara avgränsar sig till kön, uttrycker sig hos kvinnor i chefsroller. Hennes syfte var även att studera om de intervjuade kvinnorna känt att de måste anpassa sig till de normer som finns på deras arbetsplatser, om de känt en frihet att handla fritt eller om de justerat sin identitet i relation till företags och ledningsvillkor (Billing 2006, s. 22). Enligt Billing (2006) ger intervjupersonernas berättelser om situationer, relationer och sin självuppfattning en bild av hur de konstruerar sin identitet.

Resultatet inleds med en diskussion om barndomen eftersom de erfarenheter vi bär med oss har betydelse för hur människors självbild ser ut i vuxen ålder. Det visar sig att flera har haft egenskaper som egen vilja och drivkraft med sig i bagaget (Billing 2006, s. 23). Fortsättningsvis väljer Billing (2006) att utforma tre grupper med olika nivåer av intresse för att bli chef. Den första gruppen, vilka benämns som "de mycket intresserade" använder beskrivningar av sig själva som dominerande, drivna och att de strävar efter att påverka (Billing 2006, ss. 73–74). Utifrån sitt empiriska material anser Billing (2006) att det går att

urskilja minst fyra olika positioneringar av chefspositionen med vilka hon vill förmedla att kvinnorna upplever väldigt olika förhållanden till sin identitet (Billing 2006, s. 78).

1. Det finns en överensstämmelse mellan kvinnan och chefsjobbet. Det vill säga, hon upplever varken att hon behöver ändra sig eller har en tanke på att förändra något.
2. Henne identitet styr arbetet och hon kommer förmodligen påverka och förändra saker
3. Kvinnan har påverkats så mycket av sitt arbete att hon behövt anpassa eller ändra sig
4. Assimilation, att kvinnan uppfattar att hon blivit någon annan eftersom hon i hög grad ändrat sig (Billing 2006, s. 78).

Resultatet av empirin visar bland annat att en intervjuperson, som Billing (2006) väljer att sammankoppla med "grupp två", berättar att det beror på situationen om hon agerar "manligt eller "kvinnligt". Att hantera könsstereotyper ansågs inte vara ett problem. Det är inte ovanligt att kvinnor beskriver sig som olika personligheter, men det är intressant att se vad utesluts i presentationen (Billing 2006, s. 79).

När intervjupersonerna pratade om organisationerna framgår det tydligt att ramarna för ledarstilarna är mycket olika. I de modernaste företagen var det omöjligt att knyta ledning och ledarskap till den traditionella "maskulina imagen" vilket forskare gärna gör (Billing 2006, ss. 129–130). En annan viktig del i Billings (2006) undersökning är familjelivets inverkan på karriären (Billing 2006, s. 175). I resultatet kan vissa tendenser urskiljas. Exempelvis är det tydligt hur stor betydelse arbetet har för kvinnornas identitetsbekräftelse.

Som en del i sin forskning undersöker Billing (2006) fenomenet "avmaskulisering" av ledarskap och organisationer. Med begreppet menar hon att kraven på ledarskap och de beteenden som förväntades av en chef har ändrats, oavsett om man är man eller kvinna (Billing 2006, s. 181), och organisationer efterfrågar allt oftare en empatisk och socialt kompetent ledarstil. De nya föreställningarna om ett mer feminint ledarskap skiljer sig från det traditionella maskulina och medför stereotypa uppfattningar om vad kvinnor respektive män är bra på. Man menar inte sällan att kvinnor med sina mjuka, omtänksamma och lyhörda egenskaper kan komplettera männens sätt att leda (Billing 2006, s. 187). I tidigare forskning fann Billing (2006) att kontexten var viktig. Skillnaden mellan kvinnliga och manliga chefer inom en organisation skilde sig inte avsevärt medan det fanns större olikheter mellan könen i olika företag. Även andra empiriska undersökningar har visat att det är väldigt små skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer (Billing 2006, s. 190). Flera av intervjupersonerna i den aktuella studien uttryckte att skillnaderna mellan könen överdrevs, det fanns stor enighet om att de inte såg på sig själva som kvinnliga chefer utan som *chefer* (Billing 2006, s. 188). När intervjupersonerna beskriver sina ledarskapsegenskaper framhåller de vikten av social kompetens och interaktionen med andra, att förstå medarbetarnas situation. Även intuition, tydlighet, skapa en bra kultur och vara effektiv nämns. Egenskaper som uppfattas som feminina. Kvaliteterna anses framförallt vara viktiga i ledning av personal (Billing 2006, s. 72).

Att tilldela kön en viss ledarskapsegenskap leder inte bara till en föreställning om att kvinnor är annorlunda än män. Det kan även, enligt Billing (2006), kanske bidra till att reproducera den nuvarande arbetsdelningen där kvinnor i chefspositioner framförallt kommer arbeta med personalfrågor. En överbetoning på könets betydelse osynliggör att varken män eller kvinnor är homogena grupper, ledarstilar varierar kraftigt även kvinnor emellan. Därför bör istället fokus ligga på mångfald i ledarskapsstilen (Billing 2006, ss. 192–193). Undersökningen visar att flera kvinnor upplevde att de var tvungna att anpassa sig till organisationens beteendekod, snarare än de maskulina normerna. När de talar om chefer menar de inte bara männen, de

inkluderar även sig själva. Däremot beskrev de tydliga skillnader när samtalet berörde män och kvinnor i allmänhet. Alla individer har tillgång till en maskulin och en feminin sida, det går inte att underordna de individuella skillnaderna till förmån för stereotyper (Billing 2006, ss. 198–199). Några av kvinnorna som Billing (2006) intervjuat är kritiska mot de manliga chefer som de arbetat med. En paradox identifieras, de flesta av kvinnorna som är missnöjda är även de som sagt att det inte förekommer någon skillnad mellan manliga och kvinnliga chefer. De tillskriver sig själva positiva feminina ledarskapsegenskaper och menar bland annat att kvinnliga chefer är bättre på att prioritera och ta ansvar än män (Billing 2006, ss. 205–206). Billings (2006) undersökning visar att kvinnorna möjligen anser att de har en mjukare ledarskapsstil men att det är framförallt de individuella skillnaderna som framträder tydligast. De intervjuade kvinnornas beskrivningar av vilka egenskaper en bra chef skiljer sig tydligt från de traditionella maskulina föreställningarna. Om fenomenet "maskulint" kopplas ifrån associationen med den manliga kroppen kan båda könens ledarskapsegenskaper kritiseras och diskuteras (Billing 2006, s. 206).

3.5 Sammanfattning tidigare forskning

Tidigare forskning om kvinnor i chefspositioner ger skilda resultat. Det finns en ambivalens kring hur betydelsefullt könet är för inflytande, prestation, ledarskapsstil och status. Att det *finns* en allmängiltig skillnad mellan de egenskaper kvinnor och män förknippas med tycks det finnas enighet om, även om i vilken utsträckning de speglar verkligheten skiljer sig. Förutsättningarna för kvinnor i chefspositioner ger däremot motstridiga resultat. Även kvinnornas egna upplevelser av att vara i könsminoritet i ledningen varierar. I flera av undersökningarna beskrivs det hur HR-rollen oftast förknippas med de feminina egenskaperna och kan därför förklara varför kvinnor dominerar i just den befattningen. Däremot går forskningen isär om det kan finnas en koppling mellan kön och HR:s legitimitet i ledningen. Det finns oändligt med forskning om vilka faktorer som kan spela roll i den rådande ojämlikheten mellan manliga och kvinnliga chefer. Det finns dock lite forskning om kvinnliga chefers upplevelser i traditionellt mansdominerade branscher.

4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

De analytiska utgångspunkterna avser att skapa ett ramverk som ska underlätta vid analysen av vår empiri. De är utvalda för att hjälpa oss att besvara studiens syfte och frågeställning. Eftersom vår avsikt är att undersöka den kvinnliga HR-chefens position hämtas den första teoretiska utgångspunkten från Ulrich (2007) värdeskapande HR. Den avser ge perspektiv på HR:s roll i ledningsgruppen. I Kanters (1993) teori om maktstrukturer och avvikarpoisitioner lyfts hur kvinnor som arbetar i högre positioner ofta är i minoritet och därför synliggörs mer än männen. Kanter (1993) ger oss ett perspektiv på hur en kvinna i ledningsgruppen kan bli en symbol för kvinnors kompetens istället för en individ, och på hur en överdriven polarisering leder till att generaliserade stereotyper etableras. En tredje teori hämtas från Bourdieu (1999) och det symboliska våldet. Den teoretiserar den manliga dominansen reproduktion, som felaktigt uppfattas som naturlig, och hur skillnaden mellan män och kvinnor är en produkt av den sociala konstruktionen. Bourdieus (1999) teori är intressant för undersökningen eftersom han belyser hur dominansförhållanden och föreställningar om könen ses som självklara eftersom de hela tiden reproduceras. Avslutningsvis används Wahls (1996) teori om den kvinnliga rollen i ledningen. Teorin lyfter hur kön och ledarskapsstilar är en konsekvens av sociala och kulturella situationer. Likt Bourdieu lyfter Wahl (1996) hur maktrelationen mellan män och kvinnor är en självklarhet, och därför förblir oförändrad och osynlig. I teorin är ett

intressant perspektiv hur kvinnors ledarskapsstilar tenderar att studeras utifrån kvinnors olikhet eller likhet på mäns villkor.

4.1 Värdeskapande HR

Ulrich och Brockbank menar att värdeskapande HR skall innebära en förändring i strukturen (Boglind, Hällsten & Thilander 2013, s. 207). Värdeskapande genom kundnytta skall stå i fokus. Det gemensamma tankesättet skall vara att värde skapas utifrån och in, i organisationen. Vi tror därför att Ulrich och Brockbanks (2007) teori är väsentlig i vår analys av empirin. Ulrichs och Brockbanks teori (2007) kan hjälpa oss besvara hur HR-cheferna arbetar. Det kan vara intressant att se om Ulrich och Brockbanks teori är förenad med praktiken och hur de kvinnliga HR-cheferna upplever HR som en strategisk funktion i ledningsgruppen. Vi har även observerat att Ulrich och Brockbank (2007) ser på HR ur ett könsneutralt perspektiv, vilket enligt oss är lite mer sällsynt. Detta är en aspekt vi ser som oerhört viktig då många av våra andra teorier har sin utgångspunkt kring kön.

Ulrich och Brockbank (2007) är grundare till det vi kallar *värdeskapande HR* och menar att HR-arbetet för 20 år sedan innebar fokus på välbefinnande och att HR var en resurs i syfte att hjälpa företaget att styra i enlighet med lagstiftningen (Ulrich & Brockbank 2007, s. 12). Idag ska HR-arbete istället överensstämma med affärsstrategierna i företaget och medvetenheten om externa aktörer har höjts. HR jobbar idag mer med att driva organisationen än att serva den dagliga verksamheten (Alvesson & Lundholm 2014, s. 69). Det strategiska HR-arbetet skall vara mer affärsdrivet och innefatta en mer företagsekonomisk syn. Ordet *värde* har blivit viktigare och dessutom fått en annan bemärkelse vilket numera blir HR:s signum (Ulrich & Brockbank 2007, s. 13). Enligt Ulrich och Brockbank (2007) består värdeskapande HR av fem centrala delar som tillsammans skapar en HR-modell (Ulrich & Brockbank 2007, s. 19).

Externa affärsrealiteter är den första delen i värdeskapande HR och syftar till att HR-medarbetare skall kunna hjälpa aktörer med deras ärenden (Ulrich & Brockbank 2007, s. 30). HR bör därför ha förståelse för vilka externa affärsrealiteter som formar branscher och företag. Teknikens snabba utveckling påverkar företaget och kunder, vilket även ställer krav på HR. Saker rör sig i en snabbare hastighet och konsekvensen blir att kostnaden per enhet sänks (Ulrich & Brockbank 2007, s. 31). Ekonomi och regelverk styr företaget och reglerar hur de får agera. Den demografiska sammansättningen skapar förutsättningar för vilken arbetskraft som finns tillgänglig och kan vara en direkt påverkansfaktor vid rekrytering, liksom vilka produkter som efterfrågas samt hur stora mängder. Till externa affärsrealiteter hör även globalisering som är en viktig faktor som bör bevakas. Aktörer är den andra delen av värdeskapande HR och syftar till hur värde skapas för dessa (Ulrich & Brockbank 2007, s. 54). Ulrich och Brockbank (2007) delar upp aktörer i investerare, kunder, linjechefer och medarbetare. Aktieägaravkastningen och marknadsvärdet är betydande för investerare. En bra avkastning och ett stabilt marknadsvärde genererar tillfredsställelse och värde för investerarna. Värde för kunden, innebär att HR ska skapa tillförlitlighet, ha ett bra bemötande, ha empati, och presentera företaget på ett professionellt sätt (Ulrich & Brockbank 2007, s. 67). Ulrich och Brockbank (2007) menar att värde kan skapas för kunderna genom att lära sig deras språk och lära sig tänka som dem. Nyckelkunder ska mätas och HR-processerna bör gå i linje med kundernas förväntningar och engagera dem i verksamheten. Värde för linjechefer kan innebära stöttning i den dagliga verksamheten och HR ska ses som en kunskapsbank för dem (Ulrich & Brockbank 2007, s. 79). *Värde* för medarbetare är mer diffust än för de andra aktörerna och kan ha en större spridning i innebörd. Medarbetare styrs av skilda behov och önskemål.

HR-processer är den tredje delen i värdeskapande HR och syftar till att möjliggöra organisatorisk framgång (Ulrich & Brockbank 2007, s. 106). Genom att ha en mental karta över HR-arbetet skapas rätt förutsättningar. Det innebär att HR ska ha kontroll över olika personalflöden som rekrytering, avveckling och befintlig kompetens. Detta resulterar i att ”rätt kompetens hamnar på rätt plats”. Arbetsflödet innefattar vem som gör vad, vilken struktur vi har, arbetsuppgifter och arbetsbeskrivningar (Ulrich & Brockbank 2007, s. 134). Genom att ha rätt person på rätt plats skapar det förutsättningar som leder in oss på den fjärde delen av HR-modellen, nämligen HR-strategier (Ulrich & Brockbank 2007, s. 194). Ulrich och Brockbank (2007) förklarar att man ska upprätthålla, implementera och få med hela organisationen på en HR-strategi. Genom att göra det skapas förutsättningar och mottagandet från andra aktörer underlättar. Den femte och sista delen i Ulrich och Brockbanks (2007) teori är begreppet *roller* och syftar till både formella och informella roller som HR kan identifiera sig med (Ulrich & Brockbank 2007, s. 219). Att vara HR innebär att man måste anta ett flertal olika roller. Det kan innebära medarbetarspecialist, strategisk partner, administrativ expert, förändringsagent och andra. Det skulle kunna innebära rollen att coacha medarbetare, vara deras talesperson, vara funktionsexpert eller att vara utvecklare av humankapital. Det finns oändligt många roller en HR-medarbetare kan anta.

4.2 Maktstrukturer och avvikarpositioner

Mycket av tidigare forskning pekar på att det finns en betydande ökning av kvinnliga styrelsemedlemmar i ledningsgruppen även om män fortfarande är i majoritet. Resultaten visar också att kvinnliga HR-chefer har mindre sannolikhet att välkomnas och ses som en medlem i ledningsgruppen. Trots det visar tidigare forskning att kvinnor är framgångsrika ledare som utför lika bra eller till och med bättre arbete än män. För att vi ska kunna få en förståelse och ytterligare förklaring till varför kvinnor är få på chefspositioner har vi valt att använda oss av Rosabeth Moss Kanter, vars bok Men and Women of the Corporation (1977/1993) hör till en av de mest refererade källorna inom organisationsområdet. Boken utgör en grundsten i teoribildningen om struktur och kön i organisationer och hon påvisar de möjlighets- och maktstrukturer som uppstår när kvinnor verkar som minoritet i en mansdominerad organisation. Frekvensstrukturen är en av de strukturer som visar på betydelsen av organisationens struktur för att förstå människors beteenden. Det är också en struktur i organisationen som motverkar jämställdhet mellan könen och kan leda till försämrad karriärmöjlighet för kvinnor. Trots att Kanters forskning börjar bli till åren kommen är den högst intressant för att se skillnader som har skett i organisationer genom åren. Med hjälp av Kanters strukturella hinder, tror vi att vi kan närma oss vårt forskningsproblem.

4.2.1 ”Token”

Kvinnor i högt uppsatta positioner utgör ofta en stark minoritet (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag 2001, s. 108). Kanter (1993) menar att kvinnor som chefer ofta utgör en avvikarposition, *token*, som får företräda sin kategori (Kanter 1993, s. 207). Token eller tokenism är praxis av att göra en perfektionell eller symbolisk ansträngning för att vara inkluderande för minoritetsgrupper. Rekrytering sker genom ett litet antal personer från underrepresenterade grupper för att ge utseende av ras- eller sexuell jämlikhet inom arbetskraften. Att inkludera en tokenmedlem är vanligtvis avsedd för att skapa intryck av social tillhörighet och mångfald för att avböja anklagelser om social diskriminering. Detta innebär att kvinnan i en chefsposition lätt blir satt som en “ut-grupp” medan de andra utgör en

"in-grupp". Kvinnan blir en symbol för vad kvinnor kan prestera, istället för att ses som en individ. Vidare menar Kanter (1993) att relationen mellan minoritetsgrupper och majoritetsgrupper framträder utifrån tre olika riktningar: synlighet, assimilering och kontrast (Kanter 1993, s. 210). Kanter identifierade detta med hjälp av frekvensstrukturen. Frekvensstrukturen är en av de tre viktiga faktorer som påverkar kvinnors situationer i organisationer.

4.2.2 Synlighet

Det första som påverkar kvinnan i minoritet är uppmärksamhet. Uppmärksamheten innebär att kvinnor synliggörs mer än männen som är i majoritet (Kanter 1993, s. 210). Detta upplevs inte enbart som positivt, utan det sätter press på kvinnorna. De blir representanter för kvinnor som kategori och agerar utifrån de referensramar kring vad som anses vara manligt och kvinnligt (Wahl et al., 2001, s. 108). Man ser inte till individernas personliga egenskaper, de befästes istället på de rådande sociala kategorierna i gruppen (Kanter 1993, ss. 212–214). Kvinnorna blev behandlade som symboler och oavsett vilken kunskap individerna besatt blev de ofta tillfrågade att tillföra en "kvinnas perspektiv" till organisationens olika projekt.

Tokens behöver inte arbeta hårt för att få sin närvaro noterad (Kanter 1993, s. 213). Däremot behöver hon arbeta hårt för att få hennes presentation uppmärksammad och synlig (Kanter 1993, s. 214). Uppmärksamheten leder även till ett hårt tryck genom att inte begå misstag. Eftersom kvinnan är extra synlig, är hennes benägenhet att ta risker lägre än hennes manliga kollegors då det leder till en större och mer oönskad uppmärksamhet (Wahl et al., 2001, s. 108). Kvinnor i Kanters (1993) studie uttryckte att de ville minska sin synlighet i organisationen (Kanter 1993, s 213). Kvinnors synlighetseffekt kunde uppfattas som ett hot mot majoritetens ställning (Kanter 1993, s. 217). Kvinnan behövde prestera bättre än sina manliga kollegor för att få sin kompetens erkänd. Samtidigt kan hon inte prestera alltför väl eftersom det skulle särskilja henne för mycket från resten av gruppen och få männen att framstå i dålig dager (Wahl et al., 2001, s. 108). De behövde gå i fin linje med att göra mycket bra till bra, annars kunde de bli avskedade (Kanter 1993, s. 217). Kvinnors synlighet som minoritet och "outsider" kommer till sist medföra att majoriteten inser hur tighta deras band som "insiders" till varandra är och de kan därmed uppleva dem som ett hot. De kan uppfatta hotet mot deras rådande normer och ställning, vilket genererar osäkerhet hos majoritetsgruppen (Kanter 1993, s. 222).

4.2.3 Kontrasteffekten

Kontrast eller polarisation och överdrift av olikhet är den andra aspekten. Den innebär att majoriteten blir medvetna om sin egen organisationskultur när någon annan kommer in i gruppen (Kanter 1993, s. 210). Majoriteten reagerar med att bli rädda för att förlora sin kultur (Wahl et al., 2001, s. 109). De maskulina strukturerna överdrivs ofta för att försvara den rådande kulturen inom organisationen och för att ytterligare förstärka skillnaderna mellan minoriteten och majoriteten (Kanter 1993, s. 211). När olikheter framhävs leder det till att generaliserade stereotyper etableras. Enligt Kanter (1993) tvingas kvinnor in i bestämda roller och de blir ett verktyg och instrument för att förstärka majoritetskulturen snarare än att underminera den (Kanter 1993, s. 222). När kvinnor tvingas in i bestämda roller har de två alternativa val. Kanter (1993) skriver att antingen behöver tokens acceptera isoleringen som uppstått och riskera att stängas ute från sociala sammanhang, eller bör personen försöka bli en av majoritetsgruppen och definiera sig själv som undantaget och vända sig mot sin egen sociala grupp (Kanter 1993, s. 230). För att stärka den rådande kulturen och minska

osäkerheten som majoritetsgruppen bär på utsätts tokens för olika former av lojalitetstest (Kanter 1993, ss. 227–228). Ett annat tillvägagångssätt är att inte visa sig lojal mot andra kvinnor för att bli accepterad av de manliga kollegorna (Wahl et al., 2001, s. 109). Kvinnorna hamnar på så sätt i en form av gatekeeper position, där de ska se till att inte fler kvinnor får komma in i gruppen (Kanter 1993, s. 229). Kanter konstaterade att rollen som kvinna i avvikarposition är påfrestande eftersom att den innebär många dubbelheter och dilemman (Wahl et al., 2001, s. 110).

4.2.4 Assimilering

Den sista relationen som framträder mellan minoritetsgrupper och majoritetsgrupper är assimilering. Positionen innebär att avvikare inte får vara individer (Kanter 1993, s. 210). Det beror på att det är enklare att generalisera utifrån en avvikare än utifrån majoritetsgruppen (Wahl et al., 2001, s. 108). Enligt Kanter (1993) leder detta till *role encapsulation* där kvinnan bedöms utifrån befintliga stereotyper och generaliseringar om kvinnor (Kanter 1993, s. 230). Detta tvingar tokens in i bestämda roller som upplevs begränsade. "Spelplanen" de tvingas att agera på är dock mycket begränsad till de fält som kvinnor anses vara lämpade att agera inom (Kanter 1993, s. 230). Den begränsade positionen kvinnan hamnar inom organisationen är svår att förändra, däremot visar det sig vara lättare att acceptera en tilldelad stereotyp än att bekämpa den (Wahl et al., 2001, s. 109). Stereotyper erbjuder kvinnor en form av utrymme att vara annorlunda i organisationen, det är ett utrymme som de själva inte får definiera utan som definieras åt dem (Kanter 1993, s. 231). Stereotyperna bekräftas när avvikaren lever upp till de förväntade rollerna, det leder till att majoriteten blir stärkta i sin uppfattning om hur avvikare är (Kanter 1993, ss. 231–232). Problemen som följer med avvikarpositionen leder till försämrade karriärmöjligheter för individerna inom minoritetsgruppen (Kanter 1993, s. 236).

4.3 Den manliga dominansen

Det är inte ovanligt att forskning om maktförhållanden mellan könen använder ett perspektiv där den undergivna, oftast kvinnan, har en medvetenhet om sin roll i hierarkin. Eftersom tidigare forskning även visar att det finns en tydlig social konstruktion, där könen förväntas uppträda på skilda sätt, vill vi hitta ett verktyg för att försöka förklara varför många kvinnor *inte* upplever att de saknar frihet att bete sig hur de vill. Bourdieu (1999) är en av de som förvånas över hur den strukturerade ordningen med dominansförhållanden på ett självklart sätt förs vidare, trots sina uppenbara orättvisor (Bourdieu 1999, s. 11). Den *manliga dominansen* är Bourdieus (1999) främsta exempel på resultatet av den paradoxala underkastelsen och osynliga kraften; *det symboliska våldet* (Bourdieu 1999, s. 11).

4.3.1 Det symboliska våldet

Med begreppet "Det symboliska våldet" menar Bourdieu (1999) ett våld som (oftast) inte utövas fysiskt. Istället är det mjukt och osynligt för sitt offer, inte sällan genom erkännande och misskännande. Dominansen, som bedrivs av en symbolisk norm, är accepterad av både de dominerande och de dominerade och kan därför utövas ostört. Det är just det som gör det så effektivt, de dominerade konstruerar sin verklighet ur perspektivet på dominansförhållandet av den dominerande och det förefaller därför som självklart. Att kvinnor ser sig själva och sin kropp som något icke överensstämmande med samhällets idealbild är därför inte heller ovanligt (Bourdieu 1999, ss. 47–48). *Det symboliska våldet* visar sig genom de dominerades omedvetna, medvetna, eller mot sin vilja, praktiska handlingar. Eftersom det är en tyst acceptans av det dominerande omdömet, vilket antar både synliga och emotionella uttryck,

kan det inte utövas utan hjälp av de underkastade (Bourdieu 1999, ss. 52–53). Den dominerade underkastar sig för, emellanåt i invärtes spänningar och en splittring i jaget, *den symboliska makten* som existerar naturligt i den sociala konstruktionen som även utgör en del av kroppen (Bourdieu 1999, s. 52). Bourdieu (1999) betonar familjen, statens och skolans roll i *det symboliska våldets* reproduktion av könssocialiseringen (Bourdieu 1999, ss. 60–61).

4.3.2 Habitus

Habitus är det begrepp vilket Bourdieu (1999) förklarar hur dispositionerna är oskiljaktiga från konstruktionen som skapar och reproducerar den. *Habitus* är resultatet av de varseblivningar, värderingsmönster och erfarenheter som ristats in i sinnet och kroppen. Det kräver en social och biologisk process i uppfostran och utbildningen som producerar skillnaden mellan ”manligt” och kvinnligt”. Det effektivaste verktyget för neutraliseringen av distinktionen är de biologiska förklaringarna av egenskaper (Bourdieu 1999, ss. 78–79).

4.3.3 Kvinnligt habitus

Kvinnlig habitus är Bourdieus (1999) benämning på hur den androcentriska (mannen som norm) världsbilden förkroppsligas genom ”manligt” och ”kvinnligt” genus som motsatser. *Det kvinnliga habitus* innebär att kvinnans kroppsbild inte är subjektiv utan objektifieras genom reaktioner från omgivningen (Bourdieu 1999, s. 78). *Den manliga dominansen* gör kvinnorna ”symboliskt beroende” av att uppfattas som ”kvinnliga”, där de dominerande får sina egenskaper allmängiltiga (Bourdieu 1999, s. 81). Bourdieu (1999) poängterar att den sociala konstruktionen inte får förbises. Subjektet som vänds mot sin kropp kommer reproducera föreställningar den framkallar hos omgivningen (Bourdieu 1999, s. 79), och konstruerar det varaktiga förhållandet till den (Bourdieu 1999, s. 80). Den varseblivna kroppen är egentligen en fastställd social produkt beroende av olika villkor. De kroppsliga egenskaperna uppfattas, utifrån ”perceptionsmönstret”, å andra sidan även beroende av ställningen i det ”sociala rummet” där vanliga motsättningar i egenskaper mellan de dominerade och dominerande ställs mot varandra. Det är en stark symbolisk effekt som beror på det relativa förhållandet. Ett speciellt sätt att uppträda är delvis uttrycket för gapet mellan den upplevda och den legitima, men förekommer även möjligheten till en lyckad interaktion tack vare dessa (Bourdieu 1999, ss. 81–82).

Om kvinnorna förminskas och underkastas måste även männen vara fångade i föreställningar om den dominerande som konstrueras av socialisationsarbetet. Plikten att vara *man* är självklar och integrerad som en naturlig del i kroppen (Bourdieu 1999, s. 65). Bourdieu (1999) beskriver hur det styr hans tankar utan att han kan rå för det, men det är inte fråga om automatiskt tvång. *Virilitet* är en egenskap som skapas relationellt inför andra män som en motsättning mot det kvinnliga eftersom det finns en rädsla inför det kvinnlig hos sig själv (Bourdieu, 1999, ss. 66–67).

Bourdieu (1999) ansluter sig till teorin om en distinktion mellan genus som en social konstruktion och det biologiska könet (Bourdieu 1999, s. 72). *Könsskillnaderna* vilar enligt Bourdieu (1999) på de objektiva förväntningarna, habitus, ett ”kall” som gör sig påmind överallt (Bourdieu 1999, s. 72). Den sociala ordningen får möjlighet att komma till rätta och belönas när kvinnor och män placerar sig i den miljö de förknippas med. Könsuppdelningen kan sammanfattas av tre faktorer; de yrken som är en utökning av hushållsarbetet, och att kvinnan går miste om högre positioner i yrkeslivet eftersom de domineras av män. Slutligen ses män ha monopol på tekniken (Bourdieu 1999, ss. 110–111).

4.3.4 Förändringsfaktorer

Av *förändringsfaktorerna* som bidragit till att *den manliga dominansen* inte längre är självklar framhåller Bourdieu (1999) framförallt kvinnors ökade tillträde till högre utbildningar som förändrat kvinnors ställning på arbetsmarknaden. Framstegen bör dock inte dölja männens parallella framryckningar (Bourdieu 1999, ss. 106–107). Bourdieus (1999) uttryck *”konstans i och genom förändringar”* slår fast vid att de positioner som ”feminiseras” och därför överges av männen får ett sjunkande värde (Bourdieu 1999, s. 107). Bevis för att kvinnan tilldelas en osäker roll på arbetsmarknaden är de sämre utsikter för eftertraktade högre positioner och att de tjänar mindre än män, trots samma arbetsuppgifter. Vidare skriver Bourdieu (1999) att kvinnor visserligen intar fler dominerande arbetspositioner, men de är fast i maktens fält och arbetar oftast inom symboliska tillgångar. Deras utvaldhet är dock inte gratis utan måste betalas med extra ansträngningar eller ett bristande privatliv för att motsvara de krav som förväntas (Bourdieu 1999, ss. 108–109). Bourdieu (1999) kritiserar analytiker vars studier ständigt hamnar i en återvändsgränd av ”konstans eller förändring (konstaterad eller eftersträvad) i den sexuella ordningen”. Trots att han lägger stort värde i de feministiska rörelsernas framgång vågar de inte analysera kvinnornas medverkan till att deras underordnade position vidmakthålls (Bourdieu 1999, s. 7). Centralt i Bourdieus (1999) teori om *det symboliska våldet* och *den manliga dominansens reproducering* är de dominerades och de dominerandes samverkan (Bourdieu 1999, ss. 52–53).

4.4 Maktrelationer, en obalans mellan män och kvinnor

Wahls (1996) teori om förklaringen till den rådande obalansen mellan män och kvinnor i ledande positioner ger ett intressant perspektiv i vår undersökning. Hon menar att maktrelationer bör vara centralt snarare än ledarskapsstilar (Wahl, 1996). Eftersom de kvinnor vi intervjuat har en chefsposition inom HR, och att de kvinnorna idag dominerar i den rollen, är idén om att kvinnans särdrag tidigare inte behövts högst intressant. Teorin kan knytas an i diskussionen om de kvinnliga HR-chefernas upplevelse i ledningsgruppen och i frågan om HR:s inflytande i ledningsgruppen, beslutsfattande, förändringsarbeten samt i frågan om könsfördelning i ledningsgruppen.

4.4.1 Kvinnliga och manliga ledarskapsstilar

Anna Wahl (1996) menar att kön och ledarskapsstilar inte är något statiskt, de är begrepp konstruerade i tid och rum som en konsekvens av kulturella och sociala situationer. Vad som uppfattas som typiskt kvinnligt och typiskt manligt förändras därför i tid och rum, vilket innebär att det ser olika ut vid olika historiska tidpunkter och på olika platser (Wahl, 1996). Kvinnligt och manligt kan aldrig existera utan varandra. ”Ledarskap” används oftast ur ett tämligen könsneutralt perspektiv vilket resulterar i att kön kamoufleras. Det ses som en självklarhet att män innehar ledande positioner, och därför som en självklarhet att kvinnor *inte* har det. De flesta undersökningar som gjorts kring kvinnligt ledarskap har visat att det inte skiljer sig på ett observerbart sätt från manligt. Oavsett ur vilket perspektiv studierna tar avstamp har de ändå en gemensam bedömning i bakgrunden; kvinnors olikhet eller likhet på mäns villkor (Wahl, 1996). Jämförelsen av ledarskapsstilar sker med männens som centralt. Kvinnor som gör anspråk på chefspositioner anses ofta ha för svag auktoritet, men är de ”för okvinnliga” ses de inte bidra med den kvinnliga resurs som efterfrågas och är även då i lägre grad lämpade för jobbet (Wahl, 1996). Det är på underlag av diskussionen om könens olikheter istället för situationer som Wahl (1996) för resonemanget av att studera

maktrelationers betydande roll istället för att söka efter ”de sanna” egenskaperna hos könen (Wahl, 1996). Diskussionen om kvinnan som olik mannen ”håller kvinnligheten på plats” och förbindelsen mellan ledarskap och manlighet blir inte hotad. Maktrelationerna är möjligen osynliga. Trots det är de centrala, oavsett om olikhet eller likhet råder (Wahl, 1996).

4.4.2 Den kvinnliga rollen i ledningen

När kvinnligt ledarskap ses som en ”outnyttjad resurs” får det en underliggande innebörd av att tillgången inte tidigare behövts. Förklaringarna av denna bristfällighet är att kvinnor inte vill leda, de har inte tillräckligt med självförtroende eller är helt enkelt för emotionella. När situationen tar vändning och det kvinnliga ledarskapet istället ses som en tillgång finns bilden av den ”bristfälliga kvinnan” kvar där kvinnan redan från början hamnar i en underordnad roll (Wahl, 1996). Det är inte ovanligt att motiveringen för att det finns så få kvinnor i ledande positioner är just att deras särdrag inte tidigare behövts. Kvinnor förminskas inte bara genom att deras arbetsuppgifter ses som mindre viktiga och underordnade, de har ju inte behövts tidigare! De förväntas även att *endast* tillföra de kvinnliga egenskaperna (Wahl, 1996). Wahls (1996) teori menar att de förväntningarna kan vara betungande, men även en möjlighet till att tillföra viktiga aspekter i diskussioner (Wahl, 1996). Kvinnors tillskott kan användas på ett positivt sätt genom att vara just *annorlunda (på mäns villkor)* (Wahl, 1996).

Wahl (1996) visar hur en kanadensisk undersökning bekräftar att manlighet ses som integrerad i ledningen (Wahl, 1996). Wahl (1996) hävdar att det är så självklart att det inte blir synligt förens kvinnor försöker efterlikna beteendet (Wahl, 1996). De kvinnliga respondenterna beskrev dilemmat i att vara affärsmässig *och* kvinnlig. Trots att de rekryterats som en tillgång till de manliga cheferna upplevde de att balansen mellan att vara *för* manlig eller *för* kvinnlig var svår (Wahl, 1996). Medan män blir bekräftade både som ledare, eftersom de i de flesta fall har en högre ställning i samhället, och som män, då de dominerar chefspositioner, kan kvinnliga chefer aldrig vara eller göra rätt (Wahl, 1996). Wahl (1996) menar vidare att även för de kvinnor som argumenterar för att kön inte har någon betydelse blir det problematiskt i aktiviteter som utesluter kvinnor (Wahl, 1996). Med den aspekten visar Wahl (1996) att kroppen är starkt kopplad till makt genom att det biologiska könet förenas med den sociala konstruktionen (Wahl, 1996).

5 METOD

5.1 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa studier bygger på en forskningsstrategi där tonvikten ofta ligger på *ord* och inte på *kvantifiering*, vid insamling och analys av data (Bryman 2011, s. 340). Kvalitativa studier lämpar sig också för att beskriva fenomen i dess kontext och för att presentera en tolkning som ger en ökad förståelse av fenomenet (Justesen & Mik-Meyer 2011, s. 13). Vi valde en kvalitativ studie eftersom vi undersöker upplevelser och vill öka vår förståelse kring kvinnliga HR-chefers position i ledningsgruppen. Den valda metoden landade på semistruktrurerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att forskare har specifika teman som skall beröras men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman 2011, s. 415). Intervjuer ger oss en inbjudan till respondenterna subjektiva upplevelser och med en semistrukturerad intervjuguide kan vi skapa en flexibilitet samtidigt som vi inte tappar den röda tråden.

5.2 Metodologisk utgångspunkt

Studiens metodansats har inspirerats av det fenomenologiska perspektivet. Eftersom syftet är att undersöka kvinnliga HR-chefers position i ledningsgruppen samt hur de framställer sig som ledare försöker vi förstå fenomenet utifrån intervjupersonernas egna upplevelser (Kvale 1997, s. 54). Kvale (1997) skriver att fenomenologi bygger på att sociala fenomen undersöks utifrån aktörens individuella perspektiv, att världen beskrivs så som respondenterna upplever den och utgår från att den betydelsefulla verkligheten är hur människor tolkar den (Kvale 1997, s. 54). Hussler tillskrivs ofta som fenomenlogins fader. Han tillskrev framförallt medvetenhet och erfarenhet som centralt. Omfattningen utökades senare med Heideggers och Sartres bidrag om den mänskliga livsvärlden och handlingen (Kvale 1997, ss. 54–55). Med en fenomenologisk utgångspunkt vill vi utgå från alla ovan nämnda ämnen och även belysa både det som framträder och på vilket sätt (Kvale 1997, s. 54). Utifrån den kvalitativa forskningsmetoden som använts i vår studie försöker vi detaljerat skildra struktur och innehåll hos intervjupersonerna. Vi strävar efter att studera variationer som har betydelse för händelser, ting och hur personerna agerar (Kvale 1997, ss. 54–55). Kvale (1997) sammanfattar det “som ett försök att göra det osynliga synligt” (Kvale 1997, s. 54). De berättelser som framkommer i intervjuerna har vi försökt beskriva så fullständigt som möjligt och sökt efter en konstans av fenomenets väsen i variationerna (Kvale 1997, s. 55).

5.3 Urval

Vårt urval av intervjupersoner är baserat på ett målinriktat urval. Intervjupersonerna är HR-chefer inom privat organisation och representerar HR i ledningsgruppen, antingen som ensam kvinna eller kvinna i minoritet. En form av målstyrt urval är det som kallas teoretiskt urval, vilket Glaser & Strauss (1976) och Strauss & Corbin (1998) förespråkar i samband med det synsätt på kvalitativ dataanalys som de utvecklat teoribildning på empirisk grund (Bryman 2011, s. 394). Fortsättningsvis användes även ett så kallat bekvämlighetsurval i sökandet efter intervjupersoner, vilket betyder att urvalet är baserat på vad som är passande för forskaren och vilka intervjupersoner som ligger närmast till hand att välja (Bryman 2011, s. 424).

Urvalet görs i syfte att upptäcka kategorier och egenskaper samt visa hur ömsesidiga relationer kan ingå i en teori (Bryman 2011, s. 394). Val av intervjupersoner har gjort utifrån vårt mål med forskningen. Det var dessutom viktigt att de personer vi valde och som vi har

studerat ska uppfattas som representativ för den helhet från vilken den hämtats (Becker 2008, s. 78). Respondenterna har valts ut på grundval av kriterier som gör att forskningsfrågorna kan besvaras. Urvalet är dessutom baserat på ett mått av variation i det stickprov som blir resultatet, det vill säga att respondenterna skiljer sig från varandra när det gäller kännetecken eller egenskaper (Bryman 2011, s. 392). I början av forskningsprocessen ville vi även att män skulle ingå i studien. Tillvägagångsättet för att få kontakt med intervjupersonerna började via personliga kontakter. Efter bekvämlighetsurvalet som baserade på tre intervjupersoner stod vi utan män och vi började då med ett så kallat sannolikhetsurval. Urvalet grundade sig då på en slump eftersom vi mailade flera och olika företag och inte riktigt visste om någon skulle vara intresserad av att medverka i studien. Vi märkte fort att det var svårt att få tag i de få män som vi lyckats maila. När vi väl fick svar var vi långt komna i forskningsprocessen och vi hade därmed valt att enbart fokusera på kvinnor. Till undersökningen ansåg vi därmed att behovet var kvinnliga HR-chefer med olika lång arbetslivserfarenhet som HR-chef. Dessutom, såg vi relevans av att dem skulle representera ledningsgruppen som inte allt för sällan innebär en kvinna i minoritet. Detta för att få en närmare förståelse av HR:s position i ledningen. Skälet till att urvalet är baserat på kvinnliga HR-chefer är för att de är den vanligaste chef-positionen bland kvinnor. Att vi valde privat sektor är för att ledningsgruppen har en högre dominans av män än offentlig sektor.

Att urvalet är baserat på sex intervjuer hade dels att göra med undersökningens begränsade omfång och tid. Det är även en sammanföring med frågan om hur många respondenter som krävs för att teoretisk mättnad ska uppnås (Bryman 2011, s. 436). Det är omöjligt att i förväg veta hur många personer som ska intervjuas. Vi fick gå på arbetets omfattning och vi hade inte tänkt göra flera jämförelser (mellan exempelvis olika åldersgrupper, olika typer av intervjupersoner i termer av lokalt relevanta faktorer). En tumregel är dock att ju bredare omfattning en kvalitativ studie har och ju fler jämförelser mellan olika grupper i urvalet som krävs, desto fler intervjuer behöver man göra (Warren 2002, Morse 2004b se Bryman 2011, s. 436). När vi hade genomfört våra sex intervjuer och transkriberat dessa, bedömde vi att data var tillräckligt för vår undersökning.

5.3.1 Presentation av intervjupersonerna

I vår studie har vi intervjuat sex kvinnliga HR-chefer i olika organisationer inom privat sektor. Vi har erbjudit dem total konfidentialitet och kommer därför inte gå ut med deras riktiga namn och inte heller företaget de arbetar för. Vi har därmed döpt våra intervjupersoner efter fiktiva namn.

Kajsa har en utbildningsbakgrund som civilekonom med inriktning mot finansiering och redovisning. Hon har arbetat som HR-chef i två omgångar, totalt sett i sju år därav två år på nuvarande företag.

Lina berättar att hon från början var utbildad yrkesmilitär och att hon allt eftersom har byggt på med enstaka kurser inom personal och arbetsliv. På nuvarande arbetsplats har Lina arbetat som HR-chef i tre år. Innan dess har hon haft olika chefsroller såsom produktionschef och underhållschef.

Anna är vår andra intervjuperson som har en examen som civilekonom. Därutöver har hon läst 60 högskolepoäng inom personal och ledarskap. Hon är dessutom den respondent som har arbetat med HR under längst tid och har haft innehavande roll som HR-chef under längst tid,

totalt 20 år inom HR 12 år som HR-chef. Det företag hon representerar idag som HR-chef har hon varit på i två och ett halvt år.

Ulla har en bakgrund inom media och kommunikationsvetenskap och berättar att hon därefter kompletterade med beteendevetenskap, personalpolitik och arbetsmiljöfrågor. Hon har arbetat som HR-chef i två och ett halvt år och har arbetat kortast tid inom HR. Innan HR yrket höll hon på med renodlad marknadsföring mot tekniska produkter.

Maria har en kandidatexamen inom personalvetenskap och har varit på sin nuvarande arbetsplats sedan 2008. HR-chef blev hon för sex månader sedan och innan dess hade hon rollen som HR-specialist på samma företag.

Karin är utbildad personalvetare och har arbetat fem år som HR-chef på det företag hon representerat idag. Hon har dessutom flera års erfarenhet inom HR yrket, både som kompetensutvecklare och business partner.

5.4 Material

Som tidigare nämnts valde vi kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Till detta utformades en intervjuguide som avsåg 18 frågor med underfrågor (bilaga 1). Intervjuguiden delades upp i teman för att skapa struktur och därmed underlätta för kodning samt analys vid senare skede. Genom att använda teman kunde vi rangordna frågorna på ett naturligt sätt. Utformningen av frågorna var "hur" frågor istället för "varför" frågor. "Hur" frågor inbjuder in människor att svara på det sätt som passar dem, vilket medför mer detaljerade svar samt att de får en mer kravlös betoning (Becker 2008, ss. 69–70). Vid utformningen av intervjuguiden undvek vi att komma i kontakt med ledande frågor. Även ett begripligt språk är viktigt så intervjupersonerna inte tolkar frågorna annorlunda (Bryman 2011, s. 420). Våra teman utformades genom att ställa oss frågan "vad behöver vi veta för att besvara vår frågeställning?". De frågor som sedan utformades skall då täcka de områden (i vårt fall teman) som behövs för att besvara frågeställningen (Bryman 2011, s. 419). Det första temat var "bakgrund/personligt". Vi valde det temat som start för att börja mjukt och skapa en bild av personerna. De personliga frågor som ingår i det första temat utgör underlaget för presentationerna av intervjupersonerna. Det andra temat som användes var "ledningsgruppen", där ställde vi mer praktiska frågor kring ledningsgruppen och hur det är att vara en del av den. Vi valde detta som en andra kategori för att skapa grundinformation om ledningsgruppen. Temat därefter var "upplevelser av HR-funktionen i ledningsgruppen" och innehöll frågor om uppfattningar och hur HR-chefen såg på HR-rollen i ledningsgruppen. Här ville vi införskaffa oss kunskap om den enskilda upplevelsen från respektive HR-chef. Det fjärde och sista temat innehöll frågor kring "förändringsarbete/påverkan" och syftar till att undersöka vilket inflytande och påverkan HR har i mer konkreta fall och hur upplevelsen kring HR:s utrymme i ledningsfrågor ser ut.

5.5 Validitet och reliabilitet

Vid bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar är validitet och reliabilitet viktiga kriterier att ta hänsyn till. Reliabilitet syftar till tillförlitligheten i arbetet och vilken sannolikhet det finns att få ut ett likadant resultat vid två olika mättillfällen för samma person (Bryman 2011, s. 49). Med våra frågor vill vi ta del av intervjupersonernas upplevelse. Genom att be personer komma med konkreta exempel och berätta om saker som skett ger det oss en fördjupad förståelse. Detta för att öka *stabiliteten* (ett reliabilitetskrav som menar att

måttet även håller över tid, vid olika undersökningar) i vårt arbete (Bryman 2011, s. 160). Vi som intervjuar har valt att diskutera frågorna samt undersöka olika tolkningar av frågorna för att med hög sannolikhet kunna garantera att vi tolkar fakta på ett likvärdigt sätt och på så sätt ökar tillförlitligheten i vårt arbete. Vi försöker också beskriva forskningsprocessen ingående för att öka trovärdigheten till arbetet. I nästkommande avsnitt beskrivs tillvägagångssättet och det finns ett flertal punkter som knyter an till reliabilitet i det avsnittet. Att vi lämnade ut informationsbrev, att intervjupersonerna får välja plats för själva intervjun och att det faktum att vi spelar in intervjuerna grundar sig i att öka trovärdigheten i arbetet. Detta beskrivs mer ingående i avsnitt 5.6.

Validitet är i flera avseenden det viktigaste forskningskriterium innebär att man mäter det som ska mätas (Bryman 2011, s. 163). Validiteten visar om de slutsatser vi genererar hänger ihop med varandra eller ej (Bryman 2011, s. 50). För att hålla en god validitet såg vi till att frågeställning, syfte och intervjuguide följde en röd tråd. Teman i intervjuguiden var till stöd i intervjuerna för att frågorna ska svara mot den studiens syfte. Frågorna var välanpassade för att besvara studiens syfte. Teorier och forskning valdes för att vara till hjälp i analys av resultatet, och genom att ständigt återknyta alla delar till frågeställning och syfte skapade vi en röd tråd i alla delar.

Forskare har diskuterat hur relevanta begreppen reliabilitet och validitet är för kvalitativ forskning (Bryman 2011, s. 351). Det menas att de kan behöva justeras för att tillämpas i en kvalitativ studie. En ståndpunkt går ut på att man assimilerar reliabilitet och validitet i den kvalitativa forskningen utan att i grunden ändra begreppens betydelse men däremot lägga mindre vikt vid mätningen (Bryman 2011, s. 352). Eftersom kriterierna ursprungligen är tillämpade för kvantitativ metod är vi medvetna om att de inte går att användas på samma sätt. Vi försöker inte *mäta* upplevelser utan vi undersöker upplevelser av sociala fenomen. Därför anpassar vi kriterierna efter den studien vi gjort, precis som Bryman (2011) förespråkar. Vi uppskattar dessa kriterier som riktlinjer i vårt arbete eftersom vi, som vi beskrivit ovan, kan tillämpa dem och visa hur de agerat verktyg i frågan om trovärdighet och giltighet. Medvetenheten om att hålla en hög validitet har genererat i att vi under arbetets gång noggrant tänkt efter så vi kan säkerställa att all text är relevant och svarar mot studiens syfte. Medvetenheten om att hålla en hög reliabilitet har också funnits med under skrivandets gång genom att vi noggrant hänvisat till källor och lyft olika synsätt (som i tidigare forskning). Vi problematiserar ämnet och försöker skapa en förståelse för läsaren om att det finns olika perspektiv inom området. Detta anser vi ökar trovärdigheten då vi inte angriper problemet från en vinkel utan lyfter för och nackdelar samt olika synsätt.

5.6 Tillvägagångssätt

Det empiriska materialet utgörs av de sex intervjuerna. Innan intervjuerna ägde rum fick intervjupersonerna varsitt informationsbrev. I informationsbrevet började vi med en kort presentation om oss själva och vart vi studerar, syftet med studien, varför de tillfrågades att vara en del av vår studie, information om konfidentialitet, förväntad längd på intervjun och hur materialet skulle bearbetas. Transparens innebär en tydlighet gällande forskningsproceduren och hur forskare kommer fram till resultatet (Bryman 2011, s. 374). Vi ökade transparensen genom att ge information om forskningen till respondenterna i vårt informationsbrev. Detta för skapa en hög reliabilitet i arbetet. Vi försöker även återge exakt hur vår forskningsprocess sett ut för att öka transparensen för läsaren. En annan viktig aspekt för oss var att intervjupersonerna skulle känna sig avslappnade och trygga i intervjun, där av ansåg vi det mest lämpligt om de själva fick välja tid och plats för intervjun. Vi var noga med

att berätta vilka platser som var acceptabla att genomföra intervjun på. Intervjupersonerna fick alltså välja själva utifrån vissa ramar. Man ska säkerställa av intervjun genomförs i en säker och ostörd miljö (Bryman 2011, s. 421). Även detta styrker en hög reliabilitet i arbetet. Fyra av sex intervjuer ägde rum på HR-chefernas arbetsplatser. En intervju ägde rum hemma hos HR-chefen. Den sjätte intervjun utfördes via telefon, då respondenten satt i en annan stad. Våra intervjuer var beräknade att ta mellan 45–60 minuter. Uppskattningstiden stämde bra överens med hälften av våra intervjuer, den fjärde genomfördes dock på 20 minuter och de två sista genomfördes på 80 minuter vardera. De intervjuer som var längre samt kortare än utsatt tid var alla intervjuer som utfördes på HR-chefernas arbetsplatser. Respondenterna fick redan i informationsbrevet information om att intervjuerna skulle komma att spelas in. Vi upprepade detta på plats och efter godkännande spelade vi in intervjun med hjälp av våra mobiltelefoner. Det är viktigt med ett inspelat material då anteckningar kan komma att sakna fraser och viktiga uttryck (Bryman 2011, s. 420). Telefonintervjun hölls med högtalare på i ett tystlåtet rum för att vi även skulle kunna spela in denna. Det fungerade bra med tanke på de förutsättningar som fanns. Det vi saknade var att se kroppsspråk samt ansiktsuttryck, vilket hade kunnat ge oss en mer sanningsenlig tolkning av det som sades.

Under intervjun använde vi oss av vår intervjuguide. Frågorna behöver inte komma i samma ordning som intervjuguiden rådslår (Bryman 2011, s. 415). Det skapade ett mer naturligt och flexibelt förhållningssätt för oss intervjuare. Vi kunde låta samtalet flyta på naturligt och låta frågorna ställas där de passade in utan att känna oss bundna av en mall som vi tydligt måste följa. Efter intervjuerna transkriberades inspelningarna och materialet sparades. Vi antecknade dessutom ner så kallade memos. Med hjälp av dessa kunde vi sammanfatta allt vi upplevt under intervjun, exempelvis intryck, känslor och tankar. Dessa fungerar som en påminnelse om vad man menar med de termer som kommer till användning, och de utgör grunden för ett visst mått av reflektion (Bryman 2011, s. 521). Vi kunde också med hjälp av inspelningarna återge vad som sagts samt öka trovärdigheten i arbetet. Våra respondenter var högst medvetna om att materialet skulle transkriberas för att sedan förstöras när forskningen var klar. Vi utlovade full konfidentialitet där vi forskare var de enda som skulle veta deras sanna identitet och det företag de representerar.

5.7 Bearbetning och analys av material

Analysmetoden som har använts i vår undersökning är en induktiv tematisk analys. Den tematiska analysen är en tyngd på *vad* som sägs och inte på hur det sägs (Bryman 2011, s. 527). Valet av en tematisk analys föll naturligt då det är ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller kvalitativ data (Bryman 2011, s. 528). Dessutom såg vi att analysen skulle underlättas avsevärt med hjälp av en tematisk analys då våra intervjuer utgick från en tematisk intervjuguide. För att vi skulle kunna göra en tematisk analys av den kvalitativa data har vi utgått från "Framework", ett tillvägagångssätt som har utvecklats vid National Centre for Social Research i Storbritannien (Bryman 2011, s. 528). Framework är ett tillvägagångssätt avsett att utgöra ramverk för den tematiska analysen av kvalitativ data och ett sätt att tänka när det gäller hur man ska hantera teman och data (Bryman 2011, s. 529).

Data som har samlats in har analyserats genom att vi forskare har läst utskrifterna noggrant, flera gånger (Bryman 2011, s. 528). Även under transkriberingsprocessen försökte vi notera de intryck och de tankar som dök upp hos oss. Vidare läste vi intervjuerna noga för att söka efter teman, likheter och skillnader, språkliga kopplingar och saknad data (Bryman 2011, s. 529). Den analysmetod som använts är framförallt inspirerad av Kvale (1997). Intervjuanalysen är en ”ad hoc”, vilket innebär att vi inte använt en standardiserad teknik utan

vi växlar mellan dem. Vi har således exempelvis kunnat gå tillbaka till särskilda avsnitt som i det första allmänna intrycket missats, gjort vissa kvantifieringar, djupare tolkningar, omvandlat empirin till berättelser och så vidare (Kvale 1997, s. 184).

Teman som valdes ut från data organiserades i kärnteman för att därefter delas upp i subteman i en matris för vart och ett av fallen. Våra kärnteman var klara sedan utformningen av intervjuguiden. Dessa var bakgrund, ledningsgruppen, egenskaper samt kvinnornas upplevelser av HR positionen i ledningsgruppen. Vi eliminerade överflödigt material som avvikelser och upprepningar samt skiljde mellan väsentligt och oväsentligt (Kvale 1997, s. 171). Våra subteman utgörs av 12 kategorier och i korta drag har vi placerat korta utdrag från data i rätt cell. Exempel på kategorier som vi har använt är hur intervjupersonerna upplever HR som funktion i ledningsgruppen, inflytande och förändringsarbete i ledningsgruppen, att vara kvinna i en mansdominerad ledningsgrupp och ledarskap och egenskaper. Precis som Ritchie m.fl. (2003) förordar forskaren så innehåller materialet i våra celler förkortningar, lite material, deltagarnas språk och vart i utskriften som utdraget är hämtat (Ritchie m.fl. 2003, se Bryman 2011, ss. 528–529).

Analysen genom det empiriska området blir intressant genom teorierna. Utan teorierna blir empirin obegriplig och irrelevant (Dannefjord 1999, s. 10). För att vi forskare ska få svar på frågeställningarna krävs i hög grad en teori för att empirin skall vara möjlig att samla in eller förstå. Genom analysen av empirin och teorin blev nya teman för diskussion och teoretisk analys tydlig. De två övergripande teman vi valde för diskussion och teoretisk analys blev upplevelse i ledningsgruppen samt ledarskap och egenskaper.

5.8 Förförståelse och värderingar

Med vår forskning vill vi säga någonting om verkligheten. Vi vill tala om hur kvinnliga HR-chefer upplever sin position i ledningsgruppen inom privat sektor. Enligt Dannefjord (1999) finns det en oändlig verklighet som är eller kan göras tillgänglig för oss (Dannefjord 1999, s. 7). För oss handlar det om att hitta ett sätt att sortera och finna informativa delar av verkligheten som ger oss den kunskap vi behöver. Inom ramen för våra teorier kan kvinnans könsroll förklaras, vilket gör att vi kan närma oss vårt problemområde. Dannefjord (1999) skriver att vi har en idé om hur världen ser ut och en mer eller mindre utvecklad teori (Dannefjord 1999, s. 8). I likhet, skriver Becker (2008) att vi alltid har föreställningar om det dagliga livet och att dessa måste lyftas för att vara en vetenskaplig frågeställning (Becker 2008, s. 24). Även Bryman (2011) skriver att värderingar kommer in i alla faser av en undersökning, vilket betyder att en samhällsvetenskaplig forskare aldrig genomför en undersökning i ett moraliskt vakuum (Bryman 2011, ss. 142–143).

Vi har föreställningar om att kvinnliga HR-chefer kan ha det svårare i ledningssammanhang i privata organisationer som domineras av män. Detta baserar vi på SCB:s statistiska analyser som påvisar en könsminioritet för kvinnor i ledningsgrupp i kombination med en del av den tidigare forskning vi presenterat i avsnittet om bakgrund där kvinnor inte tycks inneha samma status som män. HR är ett exempel på en funktion som dras åt en feminin kodning (Berglund 2002), och maskulina chefer med fokus på resultatansvar och ekonomiska utfall kan därmed få en högre röst och status i ledningsgrupper. Vidare föreställer vi oss att kön och ledarskap kan vara socialt- och kulturellt konstruerade, det vill säga de skapas i tid och rum. Att kvinnor är få på ledande positioner kan förstås utifrån att ledarskap är kopplat till föreställningen om manlighet.

Vi gör studien, relaterat till detta ämne för att vi vill erhålla bättre föreställningar kring verkligheten och få en ny bild av vår vardagliga kunskap. Vetenskapligt arbete genomförs i syfte att visa att verkligheten inte är självklar (Dannefjord 1999, s. 9). De vetenskapliga föreställningarna handlar om en idévärld och är inte knutna till specifika ting (Becker 2008, s. 28). Becker (2008) menar att det är historier om händelser och individer som av ett visst slag råkar vara på det sätt de är (Becker 2008, s. 29). Samhällsvetare brukar se dem som teorier eller förklaringar av något (Becker 2008, s. 28).

5.9 Etiska överväganden

Forskare måste ha förståelse för etik och dess betydelse inom samhällsvetenskaplig forskning (Bryman 2011, s. 130). Anonymitet, integritet och konfidentialitet är tre viktiga faktorer att förhålla sig till under forskningsprocessen (Bryman 2011, s. 131). Vetenskapsrådet (2002) nämner fyra grundläggande kriterier som forskare bör beakta och förhålla sig till under forskning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002, s. 6).

Vi förhåller oss till informationskravet då våra deltagare blir underrättade med information och villkor angående studien innan intervjun genomförs (Vetenskapsrådet 2002, s. 7). Vi förhåller oss till samtyckeskravet då vi informerar deltagarna om att det är frivilligt att delta och närsomhelst avbryta intervjun (Vetenskapsrådet 2002, ss. 9–11). Vi förhåller oss till konfidentialitetskravet då vi underrättar deltagarna om hur vi sparar materialet och när vi förstör det (Vetenskapsrådet 2002, ss. 12–13). Vi garanterar också att ingen förutom vi forskare kommer veta identitet och företaget personen är verksam på. Vi informerar också om att vi kommer att citera deltagarna men med undantag ifall det går att utläsa vilket företag de kan förknippas med genom citatet. Våra deltagare ges därför fiktiva namn i studien. Vi förhåller oss också till nyttjandekravet då den insamlade informationen om personerna enbart skall användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet 2002, s. 14).

6 RESULTAT

6.1 Upplevelsen i ledningsgruppen

6.1.1 HR, en självklar funktion i ledningsgruppen

Våra intervjupersoner började med att presentera sin roll i ledningsgruppen närmare. Vanligt förekommande var att HR är brett arbete, HR-processer, policys, strategiska frågor, goda relationer, förtroende samt information och kommunikation. I två intervjuer är organisationskultur av viktig karaktär. Även arbetsmiljö, arbetsrätt, projekt och statistik förekom som beskrivning av ämnen som lyfts inom ledningsgruppen. *”Som HR-chef innebär ju det att du sitter på mycket möten, avrapporteringar och avstämningar”* säger Maria när hon beskriver sin roll i ledningsgruppen. Det framkom tydligt att intervjupersonernas roll är branschoberoende och kan skilja sig från bolag till bolag. Tre av intervjupersonerna pratade om att det är viktigt att hjälpas åt, att man ska finnas där det behövs, vara anpassningsbar och stötta varandra i ledningsgruppen. Intervjupersonerna la mer fokus på det *sätt* de är på (personliga attribut) än vad de faktiskt *gör* (ämnen de väljer att lyfta) i ledningsgruppen. Ulla nämner att HR-rollen kan vara svårare i ledningsgruppen. Hon tycker att utmaningen är att få andra intresserade av ämnet och prata i termer som de faktiskt intresserar sig av. Hon nämner också att hon är ännu mer *direkt* i ledningsgruppen.

> ”Jag pratade om lagkrav som kommer att gå igenom och om att vi nu ska prata om psykisk ohälsa. Jag hade en dragning på tre minuter. Hur agerar vi? Dom kommer sätta dit oss om vi inte gör något. Minsta möjliga ska göras tyckte ledningen. Det fanns inget som helst intresse. De ville inte förstå”.

HR som en funktion i ledningsgruppen har enligt alla en *jätteviktig* roll och den hör *absolut* hemma i ledningsgruppen. Inte minst för att för att de andra cheferna skall få en djupare förståelse för personalen. Maria berättade att HR ses som kärnverksamheten i företaget och därför är det inte ens en fråga om HR är en funktion som passar in i ledningsgruppen. Kajsa berättar:

> ”Jag tycker det är ett absolut måste att ha en HR-funktion i en ledningsgrupp.
> Har man inte möjligheten att ha det så måste HR ändå vara djupt involverad och stå nära ledningsgruppen. Min syn här är att det är ett absolut måste och ska man driva förändringar på ett sätt som vi gör som ändå påverkar människor i hög utsträckning, då tror jag man har enormt stor nytta av att ha med en HR-funktion i det arbetet och i ledningsgruppen”

I ledningsgruppen där Kajsa representerar HR finns totalt nio chefer och hon är ensam kvinna. På Linas arbetsplats består ledningsgruppen av åtta personer varav fem är män och tre är kvinnor. I Annas ledningsgrupp sitter det totalt fyra chefer och hon är ensam kvinna. I Ullas och Karins ledningsgrupper finns det totalt sju chefer där varje grupp består av fyra män och tre kvinnor. På arbetsplatsen Maria arbetar sitter totalt fem personer i ledningen där hon är enda kvinnan. Könsfördelningen skiljer sig något åt procentuellt. Samtliga arbetar i mansdominerade branscher med mansdominerade ledningsgrupper. Det är ingen av kvinnorna som ser könsfördelningen som underlig. Kajsa säger:

> ”Jag är osäker om min föregångare satt med i ledningsgruppen. Annars har den alltid bestått av 100 % män. Detta är en traditionellt manlig bransch.”

Hon fortsätter att berätta att vissa branscher utåt uppfattas som manliga och det är ett problem då kvinnor inte söker just de jobben. Ulla säger:

> ”Rent könsmässigt fördelat är det bra, det är inte konstigt fördelat. Man måste se till hur könsfördelningen är på de olika utbildningarna. Kollar man på utbildning så är könsfördelningen inte konstig alls. Det är inte fifty fifty män och kvinnor på utbildningen”

Karin berättar att det är rekrytera kvinnor just för att det är en mansdominerad bransch. Historiskt sett så har det varit en bransch som attraherar män, vilket gör det svårt att få in kvinnor med intresse, kompetens och utbildning.

6.1.2 Inflytande och förändringsarbete i ledningsgruppen

Kajsa och Lina berättar att inga områden är nedprioriterade och att alla får samma rätt till talan i ledningsgruppen. Kajsas beskriver att ledningsgrupp diskussionsvillig och alla tar stöd av varandra. Karin tycker att personliga attribut avgör vem som pratar mest, men hon aldrig känt att hon inte får komma till tals. Alla respondenter tycker att de får det utrymme som behövs för att lyfta och ventilera sina frågor.

> ”Jag fick lika mkt utrymme som de andra. Men man måste lägga sig på en intressant nivå. Hamnar man i ledningsgrupp så måste man ta för sig. Man hamnar inte där av en slump. Man har kommit en bit i livet liksom” säger Ulla.

Karin ger oss ett exempel från sitt föregående jobb, där fallet var precis tvärtom. Då fick man knacka på dörren och berätta hur viktiga HR-frågor var. Både Maria och Ulla säger att det kan vara en utmaning att få andra chefer att förstå hur viktigt det faktiskt är. Ulla menar att ledningsgruppen är mer mottagbar om du talar i termer om siffror. Hon berättar också om situationer då du måste sätta ned foten. En situation där hon gjorde det var när organisationen enbart tyckte att den anställda personal skulle få julklappar och inte den inhyrda personalen som arbetat i 5-6 år. *”Det var det dummaste jag hört! Och de klarade av att jag kunde säga så. De insåg att mina argument inte var knäppa”,* avslutar hon.

Respondenternas berättelser om förändringsarbete skiljer sig åt. *”Vi har drivit förändringsprojekt i organisationen med mycket utveckling där kan jag påverka oerhört mycket”* berättar Kajsa för oss. De arbetar med ett värdegrundsprojekt sedan implementerat det. Lina uttrycker att i deras ledningsgrupp arbetar de bara med förändring. *”Vi har en växande fabrik, vi har flera projekt som pågår, det är liksom en ständig förändringsprocess”* säger hon. Hela HR genomgår en transformation där de skall ta mer stöd av tekniska hjälpmedel, inrikta sig mer på coaching och arbeta mer med teamutveckling för bland annat chefer och grupper. Anna menar att kompetensutveckling står i fokus i dagsläget hos dem. Karin berättar att hela deras bolagsstruktur har varit ett förändringsarbete hon varit delaktig i samt drivit. Hon poängterar att förändringsarbete innefattar både ledningsgrupp och medarbetare.

Karin berättar att det kan vara en utmaning med förändringsarbete, det beror på hur mottagliga de andra parterna är. Vissa satt med armarna i kors medan andra var mer positiva till förändringen. Detta är ett exempel på processer som kan ta längre tid, i andra fall behöver vägen till förändring inte vara så lång. Hon upplever definitivt att hon har gott inflytande i ledningsgruppen. Ulla berättar däremot att i hennes bransch strävar man inte efter förändring. Förändring är branschspecifikt säger hon och här vill man inte förändra.

> ”Förändringar har en negativ klang men jag kallade det för utveckling istället och då lät det roligare. Jag smög in olika förändringar och skojade och då gick det bra. Ibland måste man använda kvinnlig list” säger hon och skrattar till.

6.1.3 Att vara kvinna i en mansdominerad ledningsgrupp

Fem av respondenter säger att de har en uteslutande positiv upplevelse av att vara HR-chef i ledningsgruppen. Positionen är stark, precis som stödet från kollegorna. Flera återkopplar till sin egen personlighet och menar att både den och tidigare erfarenheter är viktiga när de ska lyfta HR-frågor. Ulla beskriver att hon ibland får sätta ner foten för att få gehör och måste vara stark i ledningsgruppen. På hennes arbetsplats finns en förkärlek till nyckeltal, vilket innebär att hon i vissa frågor fick jobba jättehårt. Ibland är det enklare att omvandla HR-frågor till ekonomi. Ulla berättar även att hon som kvinna måste arbeta hårdare, att de finns mindre tolerans för misstag för henne som kvinna, men menar att det går att omvända det. Om man är smart. De flesta av intervjupersonerna uttrycker att de inte reflekterat över att de är kvinnor, de är HR-chefer. Att det skulle vara skillnad mellan män och kvinnor är inget de upplever, inte heller att de tillskrivs vissa förväntade ledarskapsegenskaper. Fördomar är något som alla behöver arbeta med, oavsett vilket kön man har uttrycker en. Trots att Karin inte tror att männen i ledningen förväntar sig en mer feminin ledarstil av henne tror hon att:

> ”Per automatik, för att jag är kvinna, tänker de att jag härbärgerar alla mjuka frågor. Exempelvis om någon är ledsen eller ska sägas upp”.

Hon tror också att de tänker, här kommer en kvinna, istället för en HR-chef. Som kvinna får man ibland vara *“streetsmart, inte hota och utmana i för tidigt läge”*. Karin menar att man får känna av situationen och ibland tona ner vissa egenskaper och ibland lyfta dem. När hon ska få igenom en fråga uppåt i sin organisation får hon tänka på att inte vara för känslostyrd och kanske inte uttrycka sig med *”nu känner jag på mig att…”*, men det är för att ägarna och Vd:n absolut inte är sådana. Naturligtvis är det situationen kontexten som styr. Karin tror även hon tillskrivs vara mer känslosam och hon upplever att det kopplas till hennes roll som HR.

Maria beskriver att organisationen i sig har ett väldigt mjukt, humanistiskt och värderingsstyrt klimat, något som passar både män och kvinnor. Lina säger att hon befunnit sig i många mansdominerade världar och att hon kämpat lite med bilden av att det är något speciellt med att vara kvinna. *“Jag är emot den tanken, jag har en kompetens och det är den man tar tillvara på i ledningsgruppen”*. En av intervjupersonerna berättar om när de i ledningsgruppen var och träffade externa partners som bara är män. redan när hon kliver in i rummet med ägarna och Vd:n får hon inte lika mycket uppmärksamhet och fokus som de andra. *”De tittar inte lika länge på mig, alltså ögonkontakt, jag får höja rösten om det är så att jag ska ta mig in i samtalet. Det är verkligen så”*. Att hon dessutom är HR får de övriga att till en början undra varför hon är med sammanhanget, men de externa medarbetarna inser oftast snabbt att hon står för majoriteten av kompetensen av det de ska prata om. Som HR tror många att du *“lullar omkring och klappar folk på ryggen”*. Fast det är ju människor som gör bolaget och det är ju de mjuka frågorna handlar om. Karin tror dessutom att många tänker ”jaha här kommer en kvinna…” istället för att här kommer HR.

Kvinnor har ibland det tuffare att göra sig hörda, förstådda och sedda i samhället utan att bli sexualiserade säger Karin. Hon fick en gång höra på sin förra arbetsplats att *“så trevligt med lite kvinnlig fägring i bolaget”* berättar hon och skrattar. Men han var egentligen jättesnäll och menade inte alls att sexualisera, fortsätter hon, det är bara så strukturen i samhället ser ut.

Flera av intervjupersonerna är inne på att de är vana vid att arbeta i mansdominerade världar. *”Hellre det kan jag nog tycka, än i en hönsgård med bara kvinnor. Shit liksom, herregud det är raka rör. Mycket hellre det”* säger Anna och skrattar.

6.2 Ledarskap och egenskaper

6.2.1 Tydligt ledarskap

Att vara tydlig är en viktig ledarskapsegenskap för flera av de kvinnliga HR-cheferna. Det innebär att kunna kommunicera det man vill och vad som gäller. Beskrivningen utvecklas av Ulla och Lina som berättar att vara tydlig har ett starkt samband med att vara rak och ärlig. Framförallt i större organisationer krävs en tydlighet, men att vissa frågor ibland kräver kreativitet istället, säger Maria. Medarbetarna uppskattar att Maria inte har några problem med att dirigera ansvar och hon är inte heller inne och petar. Hon litar på att alla sköter sitt. Lina, Ulla och Karin är alla tre inne på ämnet om att våga sätta ner foten, att vara tuff när det behövs. Karin berättar att hon ibland får ta fram sin auktoritära sida, men menar inte när det gäller att få igenom sina frågor i ledningen. Tre av intervjupersonerna beskriver att de lyssnar. Det innebär att bidra med lugn och diskussion till ledningsgruppen, att vara mån om att lyssna på sina medarbetare, se vad som händer i grupper och att ha en bra social förmåga. Det är viktigt att få med sig människan säger de. Ulla uttrycker: ”jag vann mycket som HR-chef när jag såg individen”. Att förstå de individuella behoven skapade en trygghet hos medarbetarna. När Lina pratar om att lyssna är det i sammanhang när hon pratar med ledningsgruppen. De vet att det hon lägger fram är genomtänkt och korrekt men hon lyssnar samtidigt och tar till sig om någon har ett bättre förslag. Även egenskaper som målinriktad, att vara visionär, och driven är återkommande i intervjuerna. “Jag vill ha resultat” beskriver Kajsa. I företaget Karin arbetar för är det viktigt med en konstant utveckling. Karin framhåller att målstyrning är ett fantastiskt verktyg. “Det kan uppfattas som mjukt men är egentligen stenhårt, tydligt kravställande”. Hon menar att i organisationer som inte tydligt arbetar med mål kan det vara svårt att veta när människor bör vidareutvecklas, att kunna gå tillbaka till målprocessen är ett fantastiskt verktyg.

6.2.2 Du är dina egenskaper, kunskaper och erfarenheter

Larskapsegenskaperna som beskrivs har enligt tre av de kvinnliga HR-cheferna utvecklats ur erfarenhet, kunskap och sin egen personlighet. *”Man är sina erfarenheter och man lever ju med fördomar, naturligtvis. Men det får man ha respekt för”* säger Kajsa. Marias oräddhet för att fatta beslut har förmodligen med hennes personlighet att göra. Även Karin uttrycker hur hennes egen roll som person befästs och förenas med den som HR-chef i frågor. *”Det hänger ju ihop lite grann sådär”* säger hon. Just att de personliga egenskaperna snarare formar deras roll som HR-chef än tvärtom, och hur omgivningen ser på dem, framhävs i intervjuerna. Ulla säger att en HR-chef måste vara synlig. Hon vann mycket på att visa att hon brydde sig, att hon såg människorna. Anna och Karin pratar om likheter och olikheter i ledningsgruppen, att de som kvinnor tänker annorlunda. *”De tre grabbarna grus och jag själv. Det kan hända vad som helst”* skrattar Anna, och det är därför det är viktigt att inte vara rädd för att säga till. Med olika egenskaper kompletterar de varandra bra ledningsgrupperna. Det finns tydliga roller och det är givet att de själva är bra på en sak och att någon av de andra är starkare i ett annat ämne. Karin ger exempel på att hon kanske är den som är tydligast och mest framåtriktad i sin ledningsgrupp. Hon upplever att männen är mer affärsinriktade, men tycker inte att man kan beskriva det som att de har en hårdare ledarskapsstil. Det ligger i deras natur, de har inte kunskapen och förståelsen utan har en enklare syn på människan.

> "Våran VD är affärsman och duktig på affärer. Han är väldigt dynamisk men när det kommer till att få med sig människor som inte vill är det förmodligen för att han inte har det sättet själv".

Däremot tror hon att vid tillfällen där det behövs ett starkt och tydligt ledarskap, vilket båda är maskulint laddade ord, *"ja då tittar vi efter Calle. Eller Pelle. Eller Olle"*.

7 ANALYS & DISKUSSION

I detta avsnitt diskuteras och analyseras resultatet samt härleda till teorier och tidigare forskning. Vi anknyter till studiens alla delar och presenterar avslutningsvis en slutsats och förslag på framtida forskning inom området. Vi presenterar även en metoddiskussion i syfte att visa eventuella fallgropar och om det finns faktorer som hotar trovärdigheten och giltigheten i arbetet.

7.1 Strategisk partner eller stödfunktion

Att vara HR-chef måste ses i relation till vilken bransch man arbetar i menar intervjupersonerna. Respondenterna lyfter praktiskt HR-arbete samt strategiskt HR-arbete som att det går hand i hand. Vi tolkar det, utifrån deras resonemang som att de inte skiljer på dessa två utan ser delarna som förenade oavsett om det gäller vardagligt arbete eller i ledningsgruppen. Eftersom respondenterna varken höjer det ena mer än det andra ser vi en väletablerad HR-strategi som en möjlig förklaring. Alvesson & Lundholm (2014) menar att HR idag jobbar mer med att driva organisationen än att serva den dagliga verksamheten (Alvesson & Lundholm 2014, s. 69). Samtliga respondenter ser HR som en strategisk partner som bidrar med sitt ansvarsområde till ledningsgruppen. Vi tolkar respondenterna som att de har hög integritet och verkar vara trygga i sin roll. Billing (2006) menar att det är tydligt hur stor betydelse arbetet har för kvinnornas identitetsbekräftelse. I likhet med vad Billing (2006) skriver, framställer de kvinnliga HR-cheferna sin identitet i likhet med sin profession. Flera av dem talar som om de identifierar sig mer som HR än vad de identifierar sig med kön. En intervjuperson berättar också att hon kan uppleva att andra personer i första hand betraktar henne som kvinna, och inte som HR som hon faktiskt är. Vi anser det som ett tydligt exempel på en identifikation som främst grundar sig i yrket.

Det finns en likhet med i Ulrich och Brockbanks (2007) teori om värdeskapande HR i intervjupersonernas berättelser. De bekräftar att innebörden är implementerat i organisationen genom att nämna hur de i sin roll arbetar med HR-processer och relationer till olika aktörer, några av Ulrich och Brockbanks (2007) viktigaste kärndelar. Även HR-strategier framställs som betydelsefulla. Ulrich och Brockbank (2007) menar att en väl fungerande HR-strategi innebär att upprätthålla, implementera och få med hela organisationen på innebörden (Ulrich & Brockbank 2007, s. 194). Vår tolkning är att kvinnorna beskrivet att organisationerna har förenat det praktiska och administrativa HR-arbetet med det strategiska. Tidigare forskning argumenterar för att HR inte alltid varit en del av ledningen. Deepika Faugoo (2001) undersökning visar att det har skett en ökning av HR-chefer deltagande i ledningsgruppen. Däremot skriver hon att *kvinnliga* HR-chefer har mindre sannolikhet för att välkomnas ombord och delta i det strategiska arbetet än män i samma position (Deepika Faugoo, 2011). Vi finner inga belägg för att intervjupersonerna har upplevelsen av att de som kvinnor har mindre möjlighet till integration, de upplever att de har välkomnats väl av ledningen. Deepika Faugoos (2001) forskning beskriver även att kvinnliga HR-chefer har högre auktoritet där

majoriteten är kvinnor (Deepika Faugoo, 2011), men att den mansdominerade branschen skulle påverka deras makt framställs som felaktigt av intervjupersonerna.

Ulrich och Brockbank (2007) betonar att HR-arbetet är brett och att HR ska inta flera roller. Han menar att främsta syftet som strategisk partner är att översätta affärsstrategiska riktlinjer och beslut till personalstrategiska, för att sedan ansvara för att dessa genomförs i praktiken. För att lyckas med det måste HR omvandla strategiska utlåtanden som kommer från ledningsgruppen till organisatoriska aktiviteter (Ulrich & Brockbank 2007, s. 56). Vi tolkar det som att det finns en underliggande förväntning på HR-cheferna att ta sig an de nämna rollerna. Det skulle visserligen kunna vara en självklarhet eftersom majoriteten representerar HR-funktionen själva. Intervjupersonerna uttrycker att de är involverade i många frågor och förändringsarbeten, de vill vara en del av alla delar som hanteras i ledningsgruppen. Detta tycker vi är ett praktiskt exempel på vad Ulrich och Brockbank (2007) menar med värdeskapande HR för att organisationen ska engagera alla parter. Samtliga kvinnliga HR-chefer betonar att deras frågor sällan nedprioriteras och att de upplever att de kan påverka och driva igenom det de tycker är viktigt.

Två av intervjupersonerna berättar om utmaningen i att få de andra cheferna i ledningsgruppen och medarbetarna att intressera sig för HR-relaterade frågor. En anledning som beskrivs är att HR är en tämligen ny funktion och att medarbetare saknar insikt i vad de gör. Wahl (1996) ger ett genusperspektiv på att kvinnors arbetsuppgifter som ses som mindre viktiga och underordnade. Hon kopplar det med det kvinnliga bidraget till ledningsgruppen och skriver att “det har ju tidigare inte behövts!” (Wahl, 1996). Men att påstå att det svalare intresset för HR-frågor är förknippat med kön vill vi inte påstå. Eftersom våra intervjupersoner upplever att de har bra inflytande i ledningsgruppen och en stark position, tror vi istället att det handlar om de andra cheferna i ledningsgruppens bristande kunskap om HR-frågor.

Utifrån vår utbildning har vi en förförståelse om att HR kan ifrågasättas som en dyr resurs. HR:s inflytande på lönsamheten är inte alltid lika tydlig som för områden som kan redovisas i direkta siffror. Vi observerar att enbart en intervjuperson lyfter HR ur ett kostnadsperspektiv. Respondenten nämner en situation där ledningsgruppen ansåg att det var en onödig utgift att ge bemanningspersonal julklappar. Vilket HR-chefen inte höll med om. Tack vare hennes inflytande i ledningsgruppen, lyssnade de på henne och gav henne rätt i hennes anspråk på att alla skulle få julklappar. Oavsett om HR ifrågasätts som en dyr resurs är det inget som resterande intervjupersonerna nämnt under intervjuerna. Hernandez Bark, Escartín, Schuh & Rolf van Dick (2016) menar att forskning visar att kvinnor är framgångsrika ledare som ofta utför lika bra eller till och med bättre arbete än män i samma hierarkiska positioner. Andra studier har visat att en hög andel kvinnliga ledare är ekonomiskt fördelaktigt för organisationer (Hernandez Bark et al., 2016). Kan det vara så enkelt att dessa kvinnor på grund av deras ledarskapsegenskaper och deras förmåga att påvisa att HR genererar lönsamhet, inte har ifrågasatts? Vi vill tro att respondenterna lyckats få ledningsgruppen att förstå förhållandet mellan HR-frågor och lönsamhet.

7.2 Två sidor av samma mynt

En tidigare forskning vi använder som analysverktyg bygger på kvinnor i ledningsgruppen. De skriver att kvinnor i ledningssammanhang kan betraktas som en “ut-grupp” och kan marginaliseras på grund av deras mindre antal (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Enligt teorin om social identitet finns en tendens att individer lyssnar mer till majoriteten (in-gruppen) och avvisar de idéer som kommer från representanter i minoritetsgruppen

(Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Flera av respondenterna lyfter en positiv upplevelse av att vara HR-chef i deras ledningsgrupper. De beskriver sina upplevelser i form av att alla chefer i ledningsgruppen är på lika nivå, de har en bra kommunikation och de får ett starkt stöd av sina "*kompisar*" i ledningen. Vi gör inte tolkningen att de som individer stängs ute av övriga ledningen utan att det istället är HR-funktionen som i vissa sammanhang blir en form av "ut-grupp". Det yttrar sig genom att de ibland behöver sätta ner foten för att få sin röst hörd och förtydliga vad HR gör. Att de inte upplever att deras frågor hamnar i en "ut-grupp" tror vi möjligen kan förklaras av kvinnornas egna chefsegenskaper. Det finns en möjlighet att kvinnor som blivit styrelseledamöter är erfarna i sin karriär och har starka sociala färdigheter och är därmed högt respekterade (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013). Framställningarna ger oss en uppfattning om att de upplever att deras egenskaper *är* deras roll och att de inte har en HR-positionen för att de är kvinnor. Mathisen, Ogaard & Marnburg (2013) menar att den sociala identiteten beror på de egenskaper individen känner starkast för (Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013).

7.3 Osynliga skillnader mellan män och kvinnor

Flera av respondenterna uttrycker att de inte ens reflekterar över att de är kvinnor. Trots det får vi uppfattningen om att det inte helt stämmer. I flera intervjuer uttrycks det att de som kvinnor måste arbeta hårdare och att det finns mindre tolerans för misstag. De berättar även att det inte finns någon skillnad mellan deras och männens roller och ledarskapsegenskaper. Å andra sidan pratar flera av kvinnorna om olikheter och vi uppfattar en upplevd generell och självklar distinktion mellan män och kvinnor. I ett fall jämförs kvinnor på arbetsplatser där de är majoritet med en hönsgård och män beskrivs ha en enklare syn på människan. Ett annat är: "*Du vet ju hur män är*". Den naturliga skillnaden kan kopplas till Bourdieu (1999) och kvinnornas egna bidrag till neutraliseringen av distinktionen mellan mäns och kvinnors egenskaper (Bourdieu 1999, s. 79). När intervjupersonerna framställer skillnader mellan män och kvinnor tolkar vi det inte som att de upplever det som negativt. En aspekt kan vara att kvinnorna i en mansdominerad miljö upplever en möjlighet att tillföra viktiga perspektiv i ledningsgruppen (Wahl, 1996). Wahl (1996) skriver i sin teori att kvinnor menar att deras kvinnliga tillskott kan vara positiv just för att de är annorlunda (Wahl, 1996). På en arbetsplats beskrivs klimatet som mjukt och humanistiskt vilket passar *både* män och kvinnor. På liknande sätt framställs flera av de andra organisationerna, de passar alla oavsett kön. Trots det är vår tolkning att den maskulina kulturen snarare lyfts fram, något som majoriteten av intervjupersonerna ser som positiv. Vi urskiljer en nyanserad och aningen motsägelsefull framställning. De ser sig inte som kvinnor i en mansdominerad värld. Å andra sidan är de vana vid mansdominerade arbetsplatser och gör en distinktion mellan mäns och kvinnors beteende vilket i sig bör påverka klimatet på företagen. *"Hellre raka rör"* beskriver en av respondenterna och syftar till kulturen på hennes arbetsplats. Att det hos vissa har upplevts som en utmaning att vara både HR-chef *och* kvinna är en annan intressant bild. De justerar sina egenskaper och ledarstilar efter vad situationerna kräver på den mansdominerade arbetsplatsen.

Kanters (1993) teori om synlighetseffekten blir tydlig när vi uppmärksammar att vissa intervjupersoner beskriver att de måste arbeta hårdare, det finns mindre tolerans för kvinnors misstag, och att de syns mindre i situationer där majoriteten är män. Kanter (1993) förklarar att kvinnan behöver arbeta hårt för att få sin prestation uppmärksammad och synlig. Uppmärksamheten leder dock även till ett hårt tryck (Kanter 1993, s. 214) och kvinnorna i Kanters (1993) studie uttryckte att de ville minska sin synlighet i organisationen (Kanter 1993, s 213). Trots att det enligt någon finns mindre överseende för misstag tolkar vi

kvinnornas framställningar av sig själva, i motsats till Kanters (1993) teori, som att de vill synas och höras i sina organisationer.

Majoriteten tycks uppleva att föreställningarna om feminina och maskulina egenskaper är en överdrift. I ledningsgruppen framställer de att de har olika egenskaper, tankesätt och kompetenser som gör att de *kompletterar* varandra. Parallellt med uttrycket för en naturlig skillnad mellan sig själv som kvinna och männen i ledningen berättar några av intervjupersonerna att de ibland får justera, tona ner eller stärka vissa av sina egenskaper beroende på den aktuella situationen. Bourdieus (1999) teori om "den manliga dominansen" kan, trots en betydande skillnad i kontext och tid, ge en möjlighet till tolkning av intervjupersonernas berättelser. Enligt Bourdieu (1999) innebär det att kvinnornas egna tankar är hänvisad till den dominerande gruppens tankestruktur. Vår tolkning är att det finns en tyst acceptans av det dominerande omdömet. Det är så självklart och accepterat av både de dominerande och dominerade att det är osynligt (Bourdieu 1999, s. 47). Bourdieu (1999) ger en intressant aspekt om att dominansförhållanden är självklara och osynliga, det ena kan inte existera utan det andra. Begreppet "det symboliska våldet" syftar till ett våld som (oftast) inte utövas fysiskt. Han menar att det visar sig genom de dominerandes omedvetna, medvetna eller mot sin vilja, praktiska handlingar (Bourdieu 1999, ss. 52–53).

Om vi utvecklar vårt resonemang är även det "kvinnliga habitus" ett verktyg för att ge en förklaring till att flera av de kvinnliga HR-cheferna i intervjuerna berättar att de inte upplever att de ses som *kvinnor* eller tillskrivs vissa *kvinnliga* egenskaper, men ibland anpassar sina egenskaper. I det sociala rummet yttrar sig det relativa förhållandet mellan de dominerandes och de dominerades egenskaper. Att uppträda på ett speciellt sätt ger inte bara uttryck för gapet mellan den upplevda och den legitima. Det möjliggör även en lyckad interaktion (Bourdieu 1999, s. 82). Parallellt med att intervjupersonerna framhåller att de inte upplever några problem med att vara kvinna beskriver de alltså hur de ibland behöver anpassa sig i situationer. I vissa fall förklaras det med att det är enklare att kommunicera med övriga ledningsgruppen om det görs på "deras språk". På ett annat sätt uttrycks det att man som kvinna inte ska utmana och hota för tidigt. Hur kvinnorna uttrycker sig i frågan går naturligtvis isär. Trots det vill vi lyfta hur männens självklara plats i chefspositioner görs synliga just när de försöker efterlikna deras beteende (Wahl, 1996).

7.4 Modernt ledarskap

Ett annat diskussionsämne som lyfts är ledarskap och den individuella identiteten. Vi menar att intervjupersonerna i stor utsträckning inte skiljer på sina ledarskapsegenskaper och den egna självbilden. I likhet med Billings (2006) forskning ger deras berättelser om situationer, beskrivning av sig själv och hur de agerar en bild av hur de konstruerar sin identitet (Billing 2006, s. 23). HR-cheferna ger dels en beskrivning av de egenskaper som är en del av deras personlighet men även den karaktär som krävs av dem i vissa situationer. De beskriver inte sig själva som kvinnor utan som *chefer* (Billing 2006, s. 188). När kvinnorna ombads att närmare beskriva sina mest utmärkande ledarskapsegenskaper var *tydlighet, drivande och målmedveten, lyhörd* och *social kompetens* dominerade. Egenskaper som enligt tidigare forskning kan tillskrivas både maskulint och feminint. Hernandez Bark, Escartín, Schuh & Rolf van Dick (2016) gör en tydlig distinktion mellan mäns och kvinnors dragning åt vissa egenskaper. Den slutsats som görs av forskarna är att män har ett starkare begär om auktoritet och inflytande, "power motivation", medan kvinnor fokuserar på utvecklingen och individens intresse, "transformational leadership". Deras resultat visar att egenskaper kan kopplas till könsroller eftersom de socialt delade uppfattningarna om skillnaderna blir integrerad i

individen själv (Hernandez Bark et al., 2016). Kanter (1993) menar att individens personliga egenskaper bortses från och argumenterar för att kvinnor agerar utifrån den referensram, vilket utgör vad som anses kvinnligt (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag 2001, s. 108). Även Hernandez Bark et al., (2016) beskriver att kvinnor medvetet agerar utifrån föreställningen om vad som är kvinnligt (Hernandez Bark et al., 2016). I vår undersökning vill vi snarare argumentera för att vårt resultat sammanfaller med Billings (2006) ståndpunkt att de individuella skillnaderna inte kan underordnas stereotyper (Billing 2006, s. 198). Det behöver inte betyda att samhällets föreställningar om att kvinnor och män förknippas med olika typer av ledarskap har förändrats, eller att det är en myt. Vi föreslår istället att en förklaring till de kvinnliga HR-chefernas outtalade skillnader mellan män och kvinnor istället kan bero på vilken ledarskapsstil som är modern och efterfrågas av organisationer. Vi uppfattar dagens samhälle som mer fokuserat på personlig tillämpning och kompetens för en viss roll än på manligt och kvinnligt.

7.5 Metoddiskussion

Undersökningen kunde gett ett fylligare resultat om vi hade intervjuat fler respondenter. Under startsträckan av uppsatsen fanns en önskan från oss om att intervjua manliga och kvinnliga HR-chefer för en jämförelse. Eftersom vi hade svårt att få tag i män och de män vi väl fick tag på var oerhört upptagna, valde vi istället att intervjua enbart kvinnliga HR-chefer. Det var dock inte heller så många kvinnliga HR-chefer som kunde inom den tidsramen vi hade för att samla empirin och därför blev urvalet färre än vi förväntat oss. Vi anser att fler HR-chefer skulle ge ett bredare perspektiv och fler intressanta aspekter i resultatet. Respondenterna utgör en relativt homogen grupp, i form av kvinnliga HR-chefer i mansdominerade branscher. I efterhand vore det intressant att även ha intervjuat kvinnliga HR-chefer från kvinnodominerade branscher för att se hur stor påverkan den manliga dominansen avspeglats i respondenternas utsagor. Hade vi dessutom haft med manliga HR-chefers upplevelser i forskningen, tror vi resultatet hade kunnat utmynnas i intressanta skildringar mellan män och kvinnor upplevelse i ledningsgruppen.

Precis som Kvale (1997) beskriver är det kanske inte möjligt för människan att sätt sin förförståelse åt sidan, vilket det fenomenologiska perspektivet förespråkar. Trots att vi försökt hålla den vetenskapliga förkunskapen och de vardagliga föreställningarna i skuggan har vår förförståelse präglat oss. Resultatet visade sig skilja markant från viss tidigare forskning, men eftersom vi från början skaffat oss en vardaglig kunskap om fenomenet kan vi inte med säkerhet säga att vi inte tolkat empirin utifrån det vi avsett beskriva. Ett tydligt exempel som framkommer av data är när en intervjuperson påpekar att hon märker att vi går in med ett visst avstamp, att vi har en viss bild av hur det är att vara kvinna i en mansdominerad ledningsgrupp.

I frågan om förändringsarbete kan det upplevas som att vi tvingar respondenterna att besvara om hur de arbetar med det. Hade vi låtit de prata mer fritt kring frågan hade kanske inte alla respondenter nämnt hur de arbetar med förändringsarbeten i organisationen och därmed hade resultatet blivit annorlunda. Förändringsarbetet kanske inte ens hade lyfts av respondenten och då hade det inte framkommit ett mönster eller tema som inbegrep förändringsarbete. Det hade kunnat bli andra teman och mönster utifrån empirin. Vi kommer definitivt ta med oss detta i framtiden.

Vi genomförde inte någon pilotstudie, vilket i efterhand kan ses som ett mindre bra val då det är något Bryman (2011) rekommenderar. En pilotstudie säkerställer att frågorna fungerar och

att undersökningen i helhet blir bra (Bryman 2011, s. 258). Intervjuguiden blev färdigställd tätt inpå den första intervjun och vi hamnade därför i tidsbrist och därför föll pilotstudien bort. Eftersom att vi inte gjorde en pilotstudie resulterade det i att vi inte kunde åtgärda frågor som inte fungerade. I vårt fall uppstod inte något problem med frågorna. Däremot hade överflödiga frågor kunnat tas bort då de inte besvarade våra frågeställningar.

Den tematiska analysen var för oss svår till en början. Att finna teman som ska ses som koder var för oss inte glasklart. Enligt Bryman (2011) är det ett vanligt missförstånd när forskare väljer den tematiska analysen (Bryman 2011, s. 528). Vi tror detta beror på att vi inte har så stor erfarenhet som forskare inom kvalitativa studier. En analys av empirin gjordes därför två gånger med ett bättre resultat andra gången. Vi upplevde även ett problem med kodningen, kontexten går förlorad i det som sägs när förkortningar sätts in i celler. På den punkten vill vi påminna om att den fenomenologiska ansatsen varit inspiration. I väsensskådandet tar perspektivet inte hänsyn till upplevelsens orsak eller ursprung, något som är en viktig del i resultatet (Kvale 1997, s. 55). Vi är även medvetna om att kodningen kunnat generera i andra mönster och tolkningar om någon annan utfört den.

Vi utgick från Vetenskapsrådets (2002) etiska forskningsprinciper och har följt deras riktlinjer under studiens gång. Vi upplever därför inte att vi stött på några etiska dilemman. Vi anser det dock problematiskt att framställa intervjupersonerna i text på samma sätt som vi ser dem i verkligheten. Det blev problematiskt eftersom ett personligt möte exempelvis består av skratt, ironi och betoning på vissa ord. I framtida studier ska vi lägga mer tid på minnesanteckningar och memos. Vi hoppas att resultatet återspeglar intervjupersonerna på ett så korrekt sätt som möjligt.

7.6 Slutsats

Vi tolkar det som att samtliga HR-chefer upplever HR som en självklar funktion i ledningsgruppen och identifierar sig som en strategisk partner. Respondenterna förminskar inte det praktiska arbetet men lyfter kombinationen av strategiskt och praktiskt. Att driva förändringsarbeten utan HR är svårt då förändringar påverkar människor i stor utsträckning. Kvinnorna ser inte könsfördelningen som underlig eller att det överhuvudtaget skulle vara skillnad mellan att vara man eller kvinna i sin position. Utifrån empiri och analys drar vi slutsatsen att de kvinnliga HR-cheferna upplever sin position som jämbördig med de andra funktionerna i ledningsgruppen. Vidare drar vi slutsatsen att respondenterna inte upplever någon skillnad i feminint och maskulint ledarskap däremot finns det outtalade skillnader mellan att vara man och kvinna.

7.7 Framtida forskning

Enligt oss hade det varit intressant att genomföra fler intervjuer för att se om uppfattningen skilde sig mer åt. Det hade för framtida forskning varit intressant att undersöka branscher som inte är mansdominerade och därmed jämföra kvinnliga HR-chefers upplevelser av deras position i ledningen. Där skulle möjligen andra skillnader, eller frånvarande av olikheter, i ledarskap och egenskaper kunnat identifieras. Vi anser även att det hade varit intressant att genomföra en studie baserad på manliga HR-chefers upplevelse för att se om det skiljer sig mellan könen, eller intervjua den övriga ledningen om deras uppfattning av HR.

Käll- och litteraturförteckning

Alvesson, Mats & Lundholm, Susanne. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul.* Lund: Studentlitteratur

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber

Becker, Howard S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare.* 1. uppl. Malmö: Liber

Billing Due, Yvonne. (2006). *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb.* Lund: Studentlitteratur

Boglind, Anders, Hällsten, Freddy & Thilander, Per. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete.* 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber

Bourdieu, Pierre. (1999). Den manliga dominansen, Göteborg: Daidalos. (a)

Caldwell, Raymond. (2011). *"HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital?"*, Employee Relations, Volym 33, Nummer 1, ss. 40-63. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/01425451111091645

Conell, Raewyn & Pearse, Rebecca. (2015). *Om genus*. 3. uppl. Bokförlaget Daidalos AB

Dannefjord, Per. (1999). Metod och problem: en inledning till sociologisk analys. Växjö: Universitet

Gro Ellen Mathisen; Torvald Ogaard; Einar Marnburg. (2013). *Women in the Boardroom: How Do Female Directors of Corporate Boards Perceive Boardroom Dynamics? Journal of Business Ethics*, Volym 116, Nummer 1, ss. 87-97. DOI: 10.1007/s10551-012-1461-9

Hernandez Bark, Alina S; Escartín, Jordi; Schuh, Sebastian C; Rolf van Dick. (2016). *Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. Journal of Business Ethics*, Volym 139, Nummer, 3 ss. 473-483. DOI: 10.1007/s10551-015-2642-0

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2011). Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kanter, R M. (1993). *Men and women of the corporation.* 2. uppl., New York: BasicBooks

Kvale, S., Brinkmann, S. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. 1 uppl., Lund: Studentlitteratur

Mrs. Deepika Faugoo. (2011). *The Advancement of Women to Top Management Positions in the Human Resource Management Domain: A time for Change?* International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 20; November 2011 http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/21.pdf

Reichel, A., Brandl, J. & Mayrhofer, W. (2009). *Departmental status in light of a growing proportion of female staff: the case of human resource management.* European Journal of International Management, Volym 3, Nummer 4, ss. 457-477 www.researchgate.net/publication/43076471_Departmental_status_in_light_of_a_growing_proportion_of_female_staff_The_case_of_human_resource_management
Hämtad: [2017-04-18]

SCB. (2013). *Kvinnor och män i näringslivet 2013.*
www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0201_2013A01_BR_LE0201BR1301.pdf
Hämtad: [2017-04-13]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer: Inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning.*
pingpong.hb.se/courseId/19895/node.do?id=10632653&ts=1448615964321&u=-1868818613
Hämtad: [2017-04-23]

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne. (2007). *Värdeskapande HR.* 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Wahl, A (1996). "Företagsledning som konstruktion av manlighet," *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* vol. 17, no. 1, s. 15–29
http://ub016045.ub.gu.se/ojs/index.php/tgv/article/viewFile/2069/1832

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön.* 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1 – Informationsbrev

Ni tillfrågas härmed att vara en av sex intervjupersoner till vår studie då ni arbetar som HR-chef och är representant för HR i ledningsgruppen.

Vi studerar programmet Organisation- och personalutvecklare i samhället på Högskolan i Borås. Studien vi arbetar med är en del av vårt examensarbete som omfattar 15 högskolepoäng. Vi som kommer genomföra undersökningen heter Hanna Skogefors, Rebecka Lindenheim och Gabriella Helgesson Eilind.

Syftet med studien är att undersöka hur kvinnliga respektive manliga HR-chefer upplever sin situation i ledningsgruppen ur ett maktperspektiv. Med fenomenet makt menar vi att ha tolkningsföreträde, rätten att påverka i frågor och inflytande.

Studien kommer att genomföras med intervjuer. Intervjun förväntas ta 45-60 minuter, plats samt tidpunkt kommer vi överens om. Intervjun kommer att spelas in. Dina svar kommer att utgöra grunden för vår undersökning och ni kan komma att citeras. Vi utlovar konfidentialitet i behandlingen av information och det är endast vi som genomför studien, och eventuellt vår handledare, som kommer att känna till din identitet och vilket företag du arbetar på. Inspelningarna kommer att arkiveras tills undersökningen är granskad samt godkänd och kommer därefter att förstöras. Ditt deltagande i studien är helt frivillig. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande.

Ni får gärna ta del av resultatet när studien är avslutad.

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående ansvariga.

Hanna Skogefors	070–9367723	s142000@student.hb.se
Rebecka Lindenheim	070–8564552	s142007@student.hb.se
Gabriella Helgesson Eilind	070–6061035	s141534@student.hb.se

Bilaga 2 – Intervjuguide

Personligt/Bakgrund

1. Vad har du för utbildningsbakgrund?

2. Under hur lång tid har du arbetat som HR-chef?
Övrig liknande yrkeserfarenhet?

3. Vill du börja med att berätta om din roll som HR-chef?

4. Hur skulle du beskriva dina ledarskapsegenskaper i din roll som HR-chef?

5. Hur tror du dessa egenskaper kan påverka din roll i ledningsgruppen?

Ledningsgruppen

6. Hur länge har HR varit en del i ledningsgruppen?

7. Hur ser du på HR som en funktion i ledningsgruppen?

8. Kan du närmare presentera din roll som HR-chef i ledningsgruppen?

9. Hur många är ni som sitter med i ledningsgruppen?

10. Hur ser könsfördelningen ut?
    - Har könsfördelningen alltid sett likadan ut?
    - Om mer män än kvinnor; varför tror du att det är så få kvinnor?
    - Hur arbetar företaget för en jämnare könsfördelning i ledningsgruppen?

11. Hur ser agendan ut vid ledningsmöten?

Upplevelser av HR positionen i ledningsgruppen

12. Hur upplever du din position som HR-chef i ledningsgruppen?

13. Hur upplever du övriga medlemmar uppfattningar om HR?

14. Hur upplever du din relation till övriga chefer i ledningsgruppen?

15. Hur upplever du "talan" i ledningsgruppen?
    - Vem/vilka talar ofta?
    - Hur skulle du beskriva din "roll" på ledamöterna? Kopplat till ledarskapsstilar

16. Hur ser du på det utrymme som ägnas åt HR och dess frågor i ledningsgruppen?
    - Ägnas det tillräckligt med tid?
    - *Är HR med och påverkar beslut som tas?*

17. Hur upplever du som kvinna det att sitta med i ledningsgruppen?

- Upplever du att HR rollen kan kopplas ihop med speciella/dina ledarskapsegenskaper? *Hur?*

Påverkan/Förändringsarbete

18. Hur upplever du att du kan bedriva förändringsarbete i ledningen?
D.v.s. påverka
- Kan du ge något exempel
- Vad blev resultatet?

Avslut
Finns det någonting du vill tillägga?

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se