

KVINNOR INOM UPPLEVELSEINDUSTRIN

– EN STUDIE OM KVINNORS VÄG TILL
HÖGA CHEFSPOSITIONER

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Isabelle Carstens
Diana Kozlica

2016: VT2016KF09



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Kvinnor inom Upplevelseindustrin

Engelsk titel: Women within Experience Industry

Utgivningsår: 2016

Författare: Isabelle Carstens & Diana Kozlica

Handledare: Ulf Sternhufvud

Abstract

Sweden is a leading country in the world when it comes to equality between the sexes, and in this time and age, it's important that men and women are being treated equally and have the same preconditions in the experience industry. Even though, in Sweden there is a majority of men in manager positions in the experience industry. The purpose of this thesis is to examine and analyze why the event industry is dominated by male executives, and to examine if women have the same preconditions as men to reach the higher ranked positions, when possessing a similar level of competence.

The thesis is based on a qualitative study method through semi-structured interviews with eight female CEO:s and department heads since, we wanted the respondents to have the possibility to answer in depth as well as openly to our research questions. Within the theoretical framework, issues such as culture within organizations, gender and leadership are being treated in order to answer the question; why isn't there equality in the executive positions in the experience industry?

We have come to the conclusion that women and men does not have the same preconditions to reach the higher ranked positions in the event industry. There is a long way to go before there will be a gender-neutral way of thinking in the appointment process of new managerial positions. Despite this, it's clear that companies during the past ten years have been starting to take equality more into consideration, and that they have realized that competence and knowledge is more important than your sex.

The study is written in Swedish.

Keywords: Women, Equality, Leadership, Management and Organization

Sammanfattning

Vi lever i ett av världens mest jämställda länder och idag är det viktigt att båda könen behandlas lika och har samma förutsättningar. Trots detta är det männen som är i majoritet i chefspositionerna inom upplevelseindustrin. Uppsatsens syfte är därför att undersöka och analysera vad som gör att upplevelsebranschen domineras av manliga chefer samt undersöka om kvinnor har samma förutsättningar som män att nå höga positioner när de besitter samma kompetens.

Uppsatsen baseras på en kvalitativ studie genom semistrukturerade intervjuer med åtta kvinnliga VD och avdelningschefer då vi ville att respondenterna skulle ha möjlighet att svara djupgående och öppet på våra forskningsfrågor. I den teoretiska referensramen behandlas ämnen som organisationskultur, kön och ledarskap för att kunna få ett svar på frågan; varför är det inte jämställt på de högre ledarskapspositionerna i upplevelseindustrin?

Vi har dragit slutsatsen att kvinnor och män inte har samma förutsättningar för att nå de högsta chefspositionerna. Det är en lång väg kvar innan det blir ett könsneutralt tänk när man beslutar om vem som blir tilldelad de högsta chefspositionerna. Trots detta är det tydligt att företagen under de senaste 10 åren har börjat tänka på jämställdhet och insett att kompetens och kunskap är viktigare än vilket kön man tillhör.

Nyckelord: Kvinnor, Jämställdhet, Ledarskap, Chefspositioner och Organisationer

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Forskningsöversikt.....	1
1.3	Problemdiskussion.....	2
1.4	Problemformulering.....	3
1.5	Syfte.....	3
1.6	Avgränsning.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Informationsbehov.....	4
2.2	Design av studien.....	4
2.3	Alternativa metoder.....	5
2.4	Reliabilitet.....	5
2.5	Validitet.....	6
3	Teoretisk Referensram.....	7
3.1	Organisationskultur.....	7
3.2	Glastaket.....	7
3.3	Nätverk.....	9
3.4	Ledarskap.....	9
3.5	Ledarskapsstil.....	11
4	Empiri.....	13
4.1	Got Event.....	13
4.1.1	Lotta Nibell, VD.....	13
4.2	Göteborg & Co.....	14
4.2.1	Camilla Nyman, VD.....	14
4.3	Liseberg.....	15
4.3.1	Susanna Eckerstein, Avdelningschef.....	15
4.4	Stena Line.....	16
4.4.1	Ulla Hellgren, Avdelningschef.....	16
4.5	Stora teatern.....	17
4.5.1	Eva Stocks, Marknadschef.....	17
4.6	Göteborg Landvetter Airport - Swedavia.....	18
4.6.1	Charlotte Ljunggren, Flygplatschef.....	18
4.7	PS Communication.....	19
4.7.1	Malin Gunnäng, Byråchef.....	19
4.8	TV4.....	20
4.8.1	Maria Mowbray, Programchef.....	20
5	Analys.....	22
5.1	Glastaket.....	22
5.2	Nätverk.....	23
5.3	Ledarskap och stereotyper.....	24
6	Diskussion och Slutsatser.....	26
7	Förslag på fortsatt forskning.....	27
8	Källförteckning.....	28
8.1	Tryckta källor.....	28
8.2	Muntliga källor.....	30
9	Bilaga 1: Intervjufrågorna.....	31

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Det sägs att Sverige är ett av världens mest jämställda länder, och att vi svenskar är väldigt rättvisa när det gäller arbetsfördelningen mellan män och kvinnor (Göransson, 2004). Det påstås att män och kvinnor har samma förutsättningar till olika yrken samt olika arbetsroller - men är det verkligen så? Vi vill se hur det ser ut inom upplevelseindustrin.

Det är ingen nyhet att det finns fler manliga chefer än kvinnliga oavsett yrke. De starkaste kommunikationsbyråerna leds av manliga ledare, och det är tydligt att det är män som dominerar som chefer i upplevelseindustrin förklarar Fagerfjäll (2003). Men varför är det så? Vad är det för faktorer och egenskaper som gör att män anses som mer kompetenta och varför har kvinnor inte samma förutsättningar? Är det kanske så att generationsskiftet av chefsroller för män och kvinnor inte nått upplevelseindustrin ännu, och hur hade vi kunnat nå dit snabbare?

1.2 Forskningsöversikt

Jämställdhet är ett debatterat ämne i vårt samhälle, exempelvis hur diverse arbeten bör vara mer rättvisa i arbetsfördelning samt hur löneskillnaderna inte är rimliga i längden. Det är en tydlig våg som sköljer över hela världen nu, där kvinnor vågar ta för sig mer. Samtidigt har detta genererat att provokationen blivit enorm, om hur politiskt korrekt det måste vara och att det viktigt att vara feminist, då man annars riskerar att bli sedd som en som är emot jämställdhet (Fagerfjäll, 2003).

Det finns en tydligt hierarkisk arbetsuppdelning bland män och kvinnor i många företag, där män dominerar på ledande positioner med hög status. Kvinnor blir i mycket mindre utsträckning än män chefer och anställda på högre nivåer och detta gäller både i privat och offentlig sektor (Fägerlind, 2009).

Fagerfjäll (2003) menar på att kvinnor står för hälften av begåvningsreserven det vill säga människor begåvning inte helt kunnat utnyttjas på grund av deras dåliga utbildning. En arbetsgrupp som består av både män och kvinnor fungerar bättre och har en större möjlighet att förstå företagets alla marknader, därför borde företag ta tillvara på denna tillgång. Att inte satsa på kvinnor i chefsroller skapar en riskfaktor för företagets kompetensutveckling, ledarskap och konkurrenskraft (Fagerfjäll, 2003).

Företag som åstadkommer en balanserad könsfördelning ökar med andra ord lönsamheten och skapar med stor sannolikhet en tryggare och bättre utveckling (Fagerfjäll, 2003). McKinsey (2010) hävdar att företag som förbättrar jämställdheten får även en ökad lönsamhet. Ändå används inte kvinnors kompetens tillräckligt i arbetslivet, beroende på att kvinnor inte får samma karriärmöjligheter som män (SOU, 1994)

Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2011) anser att könsuppdelningen inte endast betyder att kvinnor och män dominerar i olika yrken men även att arbetsvillkoren varierar på grund av lön, utvecklingsmöjligheter samt fördelning av sysslor i hemmet. Wahl (2003) förklarar att det finns två aspekter av könsuppdelningen, en horisontell och en vertikal. Den horisontella

könsuppdelningen beskriver fördelningen av kön i olika branscher, organisationer och på arbetsplatsen. Den fördelning skapas utifrån de frågeställningar och kulturella uppfattningar om vad som betraktas vara typiskt manligt och kvinnligt arbete. Den vertikala könsuppdelningen visar att män och kvinnor är placerade hierarkiskt, både när det gäller yrken och arbetsuppgifter (Wahl, 2003).

Alvesson och Due Billing (2009) argumenterar att de kvinnliga cheferna främst är utplacerade på mellannivå, exempelvis som gruppchefer, och att dem inte syns i samma utsträckning som män bland de högre chefspositionerna inom organisationer. Därför förblir de högre chefsrollerna mansdominerade och de ojämlika maktförhållandena fortsätter att existera. Stoker, Velde och Lammers (2012) menar på att chefsrollen associeras med manliga egenskaper, så som dominant och resultatfokuserad, vilket skapar stor utmaning för kvinnor att nå dessa positioner. Den viktigaste orsaken till att kvinnor har svårt att nå chefsroller är mäns föreställningar om kvinnor och ledarskap (SOU, 1994).

1.3 Problemdiskussion

Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012) menar på att chefsroller oftast förknippas med män. Företag måste kontinuerligt arbeta med att stärka frågan kring jämställdhet och som tidigare nämnt har vi uppmärksammat att det är få företag som har en rättvis genusfördelning gällande chefspositioner. Det är välkänt att få kvinnor har en hög position i företag, det påstås att kvinnor inte har vad som krävs, exempelvis rätt utbildning eller rätta egenskaper för en chefsroll. Om det förhåller sig på detta vis, då är det inte konstigt att det finns få kvinnliga chefer i näringslivet (Boschini, 2004).

Vilka egenskaper en chef ska ha överensstämmer med den existerande frågeställningen om upplevelsen av manlighet. Det är därför svårare för kvinnor att göra karriär och bli chef. Det finns dock studier som undersöker könens olika egenskaper som chefer, och resultatet visar att kvinnliga chefer är i snitt duktigare än sina manliga kollegor på flera olika kompetensområden (Boschini, 2004). Observationer visar att det kan uppstå problem för företagen om de inte har jämn fördelning mellan män och kvinnor både i chefsroller samt anställda. Fagerfjäll (2003) anser att företag som har en arbetsgrupp som består av båda könen och kvinnliga chefer skapar lönsamhet. Även McKinsey (2010) hävdar att lönsamheten ökar om det är jämställt, det vill säga att det finns både kvinnor och män i företaget och bland chefsrollerna.

I upplevelseindustrin är det män som dominerar när det gäller fördelningen av chefsroller. De starkaste kommunikationsbyråerna leds av manliga ledare, och det är tydligt att det är män som dominerar som chefer (Hermele, 2010). Ledande företag inom upplevelseindustrin vars högsta chefer är män finner vi i företag som exempelvis Forsman Bodenfors, Hansen, Live Nation och Liseberg.

Jämställdheten påverkar arbetsplatsen, arbetssättet och lönsamheten (Göransson, 2004). Dessvärre är det väldigt få företag som förstår riskerna med att inte ha jämställdhet. Enligt Hermele (2010) är det likadant i upplevelseindustrin. Algotsson & Daal (2007) anser att upplevelseindustrin är ett samlingsbegrepp för människor och företag som arbetar med att skapa och leverera upplevelser i alla former. Några delområden är arkitektur, marknadskommunikation, nöje, resa, musik, måltid samt turism- och besöksnäring.

1.4 Problemformulering

Vi har uppmärksammat att fler företag väljer chefer och anställda utifrån kön istället för kompetens och vill därför vidare undersöka vilka, både positiva och negativa, effekter könsfördelningen kan ha på företag inom upplevelsebranschen.

Ovanstående reflektion har legat till grund för våra forskningsfrågor:

- I vilken utsträckning påverkas tilldelning av chefspositionerna i upplevelseindustrin baserad på könstillhörighet och hur påverkar detta företaget i helhet?
- Har kvinnor samma förutsättningar som män att få chefspositioner i upplevelseindustrin?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera vad som gör att upplevelseindustrin domineras av manliga chefer. Vi vill undersöka om kvinnor har samma förutsättningar som män att bli högsta chefer, fastän de besitter samma kompetens. Vi vill även identifiera om företag i upplevelseindustrin har olika tänk gällande rollfördelning beroende på kön och hur frågan om genusperspektiv anammas på företaget.

1.6 Avgränsning

Uppsatsen avgränsas till att endast undersöka kvinnans syn på jämställdhet i upplevelsebranschen. Inriktningen på uppsatsen kommer att fokusera på att undersöka de större företagen inom upplevelseindustrin. Studien innefattar inte enmansföretag eller fåmansföretag, då dessa inte har samma hierarkiska struktur som stora företag, utan vi kommer att försöka få ett större och bredare perspektiv och intervjua chefer inom så stora företag som det är möjligt.

2 Metod

2.1 Informationsbehov

Vårt mål var att undersöka kvinnors syn på jämställdhetsfrågan i upplevelsebranschen genom att intervjua kvinnor på höga chefspositioner. Vi ville förstå kvinnors synsätt gällande genusfrågan i deras bransch, med andra ord upplevelsebranschen. Det var av intresse att bara få med kvinnors synsätt, då det är deras uppfattning och erfarenheter som ligger i grund till vår studie. Vi ville komma åt kvinnors tankar och syn om ämnet blev det naturligt att genomföra en kvalitativ undersökning eftersom en sådan kan utgå i frågor om hur fenomen uppfattas eller tolkas (Bryman & Bell, 2011). Vi ansåg att den kvalitativa intervju metoden var mest lämpad för studien då fokus skulle ligga på hur framgångsrika kvinnor upplever jämställdheten och inte på hur vi uppfattar den, som det gör inom observationsmetoden.

För att få en bredare inblick i området jämställdhet i upplevelseindustrin och om män är mer framgångsrika än kvinnor, har vi även tagit del av relevant litteratur på området. Framst så består litteraturen av vetenskapliga artiklar och böcker, men även mediala källor har bidragit till vår teoretiska grund.

2.2 Design av studien

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer eftersom respondenterna har en stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Vi har använt en intervjuguide med frågeställningar utifrån vårt undersökningsområde. Denna struktur innebär att frågorna inte behöver komma i samma ordning som intervjuguiden, utan att man kan vara flexibel med ordningen av frågorna och ställa följdfrågor vid behov (Bryman och Bell, 2011). Vi ändrade ordningen på vår frågeställning från intervju till intervju och anpassade frågorna för varje respondent. Bryman och Bell (2011) anser att ändra ordningen på frågeställningen är typiskt för semistrukturerade intervjuer. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) ställer intervjuaren i den semistrukturerade intervjun samma öppna frågor till alla även om frågorna är anpassade till personens specifika position i förhållande till uppsatsens syfte och det är just så som vi har gjort under våra intervjutillfällen.

Fältstudien har genomförts på organisationer som arbetar med upplevelsebranschen. Vi valde att inrikta oss på större företag då fördelningen mellan kvinnor och män är mer tydlig och det är lättare att se skillnader i arbetsfördelningen, om man jämför med småföretagare. Detta har blivit vårt urval. Urvalet är ett icke-sannolikhetsurval, vilket är det vanligaste förekommande i kvalitativa metoder (Bryman och Bell, 2011). Därför gjorde vi ett bekvämlighetsurval eftersom organisationerna som vi valde att kontakta låg i Göteborg. Vi sökte upp olika företag som arbetar i upplevelsebranschen som passade våra önskemål och kontaktade dessa för intervjuer.

Målet var att genomföra 8-10 intervjuer med kvinnliga chefer som arbetar inom upplevelseindustrin och strukturera upp vassa och raka frågor där vi kunde få svar på vår frågeställning. En av riskerna med en kvalitativ undersökning har varit att tiden har varit begränsad samt att vi var tvungna att förbereda oss på att respondenter kunde få förhinder och ställa in intervjun. Vårt mål var ändå att få ut tillräcklig med information för att kunna besvara

vår frågeställning, vilket vi känner att vi har fått då vi lyckats genomföra 8 intervjuer med kvinnor som är VD eller höga avdelningschefer.

Intervjuerna spelades in, eftersom detta gav oss möjligheten att gå tillbaka och lyssna för att komma ihåg allt då det är lätt att missa något om man enbart antecknar. Efter inspelningen har intervjun transkriberas och användes till vårt empiriska material. Slutligen kopplade vi litteraturen till det resultat vi kommit fram till.

2.3 Alternativa metoder

Ett alternativ på metod som vi hade kunnat använda oss av var forskningsgrupper, dock valde vi individuella intervjuer för att för vi ville gå in mer på djupet gällande ämnet. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är skillnaden mellan individuella intervjuer och fokusgrupper är att fokusgrupper syfte inte är att gå på djupet när det gäller de individuella svaren, därför har vi valt att använda oss av individuella intervjuer för att få ett djupt svar vad våra respondenter anser om jämställdhet. Empirin från en fokusgrupp är även mer svårarbetad och kräver mer för att analysera (Bryman & Bell, 2011). Ett annat alternativ som vi hade kunnat använda oss av är deltagande observationer som är en metod där observatören deltar i den studerande personens liv. Genom observation kan man se vad som händer, lyssna på vad som sägs och ställa frågor (Justesen och Mik-Meyer, 2011). I vårt fall hade det även varit komplicerat att se vad som utmärker jämställdhet hos kvinnorna genom att observera. Ett tredje alternativ är att göra en enkätundersökning där vi undersöker begreppet jämställdhet. Nackdelen med enkätundersökningar hade varit att vi hade gått utanför vårt syfte och därmed fått en annan bild av jämställdhet än vad vi ville ha. Därför har vi valt att göra en kvalitativ undersökning.

Fördelen med kvalitativa intervjuer är att undersökningen skapar svar som är djupa och detaljerade. Dessutom är metoden flexibel vilket skapar öppningar om respondenten berättar något av intresse som man vill ställa följdfrågor på. Nackdelen är att individuella intervjuer är tidskrävande då det är flera moment, respondenten ska avsätta en tid som passar båda parterna samt själva intervjun, transkriberingen och analyseringen (Bryman & Bell, 2011). Detta gjorde oss medvetna av att det kan bli svårt att hitta respondenter som passar våra önskemål. Uppfattningen kring genusfrågan kan vara färgad av olika företagsanställdas bakgrund och en chans för ett bredare spektrum kring genusfrågan möjliggör efter de få intervjuerna som vi får. Man kan säga att tiden är för kort för att gå in på djupet och klyva i kärnan av problemet.

2.4 Reliabilitet

I kvalitativ forskning kan vi konstatera att det är svårt att undvika mätfel, vilket innebär att mätfelen påverkar tillförlitligheten, med andra ord reliabilitet (Gustavsson, 2004). Gustavsson (2004) hävdar att en studie med hög reliabilitet innebär att studien kan upprepas av andra och uppnå samma resultat. Bryman & Bell (2011) anser att en hög reliabilitet är svår att uppnå i kvalitativa undersökningar eftersom det är olika respondenter varje undersökning.

I vår undersökning går det till viss del att få samma resultat, men inte helt då vår studie är inriktade på specifika personer och på specifika chefsroller. Det vill säga kvinnor som är VD eller avdelningschefer i upplevelseindustrin.

Den interna reliabiliteten innebär hur vi som intervjuare kommer överens om hur vi tolkar intervjuerna (Byrman & Bell, 2011). Vi har båda utgått från samma förutsättningar, samma teoretiska referensram och samma frågor därför anser vi att den interna reliabiliteten är relativt hög, då vi har tolkat alla intervjuer likadant. Däremot finns det en risk att vi har tolkat det på ett annat sätt än respondenten menar.

2.5 Validitet

Gustavsson (2004) hävdar att validitet innebär att det ska finnas en koppling mellan teorin som tas fram och empirin även Byrman & Bell (2011) anser att validiteten granskas om syftet har undersökts och om det finns en överenskommelse mellan teorin och empirin. Förhållningssättet till hur vi har planerat att öka tillförlitlighet respektive validitet är genom att intervjua tillräckligt många för att uppnå en teoretisk mättnad. Vi lade mätningen av intervjuerna i skalor på igenkänning, storlek samt framgång av företagen inom upplevelsebranschen. Dessutom fokuserade vi oss på stora företag inom Göteborg för att få kvalitet på studiens intervjuer. Sammanlagt genomförde vi 8 intervjuer på 8 olika företag och vi anser att en teoretisk mättnad i empirin uppnåddes, eftersom vi fick liknande svar från våra respondenter. Personerna vi har intervjuat är kvinnor, vilket gett perspektiv från det kvinnliga könet och har dessutom varit ifrån olika företag inom upplevelsebranschen.

3 Teoretisk Referensram

3.1 Organisationskultur

De flesta företagen påstår att organisationskulturen på ett företag är könsneutral, dock är det fel att hävda att kön inte har någon betydelse eftersom det har haft betydelse sedan födseln. Kön påverkar synsätt, förväntningar och bemötande, därför borde organisationskulturen vara könsmedveten istället för ett könsblint synsätt (Fägerlind, 2009).

Med tanke på att ungefär lika många kvinnor som män yrkesarbetar i Sverige idag är det förbryllande att det finns så få kvinnliga chefer, speciellt på toppnivå. Högst andel kvinnliga chefer finns inom hälso- och sjukvården. En genomgång av de 500 största företagen – alla kategorier, även statliga, kommunala och kooperativa, visar att kvinnorna där utgör två procent av styrelseordförandena, tre procent av VD och tre procent vice VD, diskuterar Göransson (2004).

Sterlter (2002) hävdar att organisationer bör ändra sin kultur till en mer anpassad miljö för båda könen, för att kvinnor ska få samma förutsättningar som män att avanceras till chefspositioner. En lösning är att öka förståelsen och skapa strategier för att förstå och förhindra alla könsfördomar som kan påverka synen av en kvinnas arbete. Det är viktigt att alla medarbetare förstår betydelsen av att ha en jämn könsfördelning på chefspositionerna, vilket gör att arbetskulturen blir bättre och jämställd. Göransson (2004) diskuterar att en sak är tydlig och det är att kvinnorna främst har stabsfunktioner. De är chefer inom specialistfunktioner som inte vanligtvis brukar tjäna som språngbräda till högre chefsjobb. Kvinnor och män bör ha samma möjligheter att utvecklas, befordras och nå positioner med allt större ansvar och makt. Författaren berättar hur det är ett resursslöseri att inte låta halva befolkningens potential komma till sin rätt. Därför kan en styrelse få tillgång till mer varierande erfarenheter och information från fler och olika nätverk och områden när kvinnor får komma in på toppositionerna.

Några stora företag har under en lång tid (tio år eller mer) arbetat för att få fler kvinnliga chefer, hävdar Göransson (2004). Andra företag – både större och medelstora har nyligen startat program och insatser på området. Detta då de har märkt av positiva effekter i form av fler kvinnliga chefer och en bättre stämning på arbetsplatsen. Göransson (2004) menar på att miljöer (inom organisationer och företag) som domineras helt av det ena könet tenderar att utveckla sin egen logik. Det innebär det maktbärande (manliga) könet dominerar relationerna så att de yngre eller lägre placerade (både män och kvinnor) eftersträvar att likna dem för att få bekräftelse. Det är först när den enkönade karaktären börjar luckras upp som denna logik blir synlig och kan ifrågasättas.

3.2 Glastaket

Glastaket är en metafor som beskriver kvinnors osynliga hinder att klättra högre i hierarkin, vilket leder till att män och kvinnor har olika förutsättningar inom karriären. Begreppet innebär att det finns ojämn könsfördelning som förhindrar kvinnor att karriärsklättra, med andra ord finns det ett glastak som gör att du ser toppen på hierarkin men kan inte nå den (Kanter, 1977). Metaforen har funnits sedan 70-talet, men är ett begrepp som lever kvar än idag, speciellt inom näringslivet (Göransson, 2004). Metaforen lanserades för att beteckna de

osynliga hinder som kvinnor stöter emot på sin väg uppåt i karriären. Glastaket sätter ord på det faktum att andelen kvinnliga chefer visserligen ökat de senaste årtiondena, men endast till mellanchefernivå och sedan tar det stopp, hävdar Göransson (2004).

Fagerfjäll (2003) diskuterar även han om fenomenet glastaket – att kvinnorna någonstans på vägen under sin karriär stöter huvudet i ett osynligt glastak, medan de manliga karriärister kan sträva vidare. Män skiljer sig från kvinnor biologisk och kulturellt förklarar författaren. Det blir svårt för en kvinna att ta sig in i ett sammansvetsat, manligt kollektiv, precis som det är svårt för en man att erövra platsen i ett liknande kvinnligt kollektiv.

Cai och Kleiner (1999) hävdar att det finns flera faktorer som gör det svårt att spräcka glastaket. De menar på att samhället har stereotyper och uppfattningar om vad som är manligt och kvinnligt. Inom företag är stereotypen av en chef en man, vilket leder till att det är svårt för kvinnor att utmana män på chefspositioner. En annan faktor är nätverk, det är en betydelsefull resurs för framgång. Cai och Kleiner (1999) menar på att män har större tillgång till dessa och därför möter kvinnor utmaningar att nå samma framgång som män. En tredje faktor är diskriminering på arbetsplatsen, det finns lagar om jämställdhet och diskriminering men ändå har könen olika förutsättningar, ett exempel är lönestrukturen (Cai och Kleiner, 1999).

Fagerfjäll (2003) diskuterar om hur det finns andra perspektiv på jämställdheten och hur alla problem ej är relaterade till kvinnor. Det är nämligen män som tenderar att förlora sin identitet när industrisamhället idag förvandlats till ett tjänste- och kunskapsamhälle. Kvinnor dominerar arbeten som växer i antal medan männen tenderar att finnas i branscher där sysselsättningen minskar. Anledningen till att glastaket fortfarande är aktuellt i dagens samhälle beror på att det rekryteringar oftast sker genom informella nätverk, nätverk som främst män har tillgång till. Detta innebär att glastaket stärks och bidrar till att män har enklare att nå toppen av hierarkin. Som i sin tur resulterar till att mansdominansen på högre positioner kvarstår (Fägerlind, 2009).

Eagly och Carli (2007) anser att det inte handlar om att spräcka glastaket utan att gå igenom en labyrinth för att klättra i hierarkin. De hävdar att det finns en väg att nå toppen, men att det finns många hinder och återvändsgränder längst vägen. Debatten om hur viktigt det är att Sverige har kvinnliga toppchefer har varit livlig de senaste åren. Gör kvinnor och män karriär på samma villkor? Eller måste kvinnorna kompensera för sitt kön genom att vara mer och bättre meriterade än män undrar Göransson (2004). Författaren diskuterar om hur Sverige har ett mycket gott avseende som ett demokratiskt och jämställt land. Kvinnorna har minst lika hög utbildning som män och yrkesarbetar i samma utsträckning.

Om ett företag dras med löneskillnader för kvinnor och män i samma arbeten och har kvinnor som har hindrats i sin karriär, är det troligen ett tecken på att företaget missköter sitt mänskliga kapital, anser Fagerfjäll (2003). Det blir ett stort lidande för kompetensen och kompetens är det som företagen främst tävlar om i modern ekonomi.

Inom det svenska näringslivet har det visats att man har format ”kvinnliga” och ”manliga” mellancheferjobb och att männen dominerar inom VD-posterna. Kvinnor sitter vid sidan om, på de stödjande funktioner som inte leder till högsta toppen, diskuterar Fagerfjäll (2003).

3.3 Nätverk

Göransson (2004) anser att det finns forskning som styrker att rekryteringen till chefspositionerna oftast sker inom slutna nätverk. Mäns nätverk består nästan bara om män medan kvinnans nätverk består av båda könen. Dessutom använder båda könen nätverken till olika syften, män ser nätverk som en möjlighet att träffa nya människor som kan ge dem en knuff i karriärlivet. Män har även informella nätverk som består av bekanta från lumpen, studietiden och liknande där erbjudande och information delas om toppjobben. Dessa nätverk består oftast av män, vilket leder till att kvinnor inte samma förmåner i form av befordran (Göransson, 2004).

Det svenska systemet ger ingen särskild hjälp åt de kvinnor som vill försöka krossa glastaket. Att vara jämställd och jämlik innebär att stanna där de flesta är, det är en sida av både den svenska kulturen och den svenska politiken, diskuterar Fagerfjäll (2003). Författaren fortsätter och menar att en ökning av kvinnor i ledningen inte främst handlar om att göra politiker till viljes utan att förbättra företagsledningens kvalitet och därmed företagets överlevnadsförmåga. När det gäller uppfattade skillnader mellan kvinnor och män tenderar också attityderna skilja sig mellan generationerna, skriver Fagerfjäll (2003). Antingen finns det en naturlig utveckling mot större jämlikhet generation för generation eller också är det så att kvinnor i karriären blir mer realistiska med åren.

Cai och Kleiner (1999) hävdar att även kvinnor har varit dominerande inom utbildning och forskning så har de blivit väldigt underrepresenterade i ledarskapsroller som leder till de högsta posterna i företag. Eagly och Carli (2007) undrar vart alla kvinnliga ledare är. Det diskuteras hur långt kvinnor har kommit, vilka områden de har avancerat inom som ledare och varför det tagit så lång tid för dem att komma upp i hierarkin. Kvinnor har ökat i antal när det gäller ledarskapsroller inom ledning och administration, men de har fortfarande mycket mindre auktoritet än vad männen i samma positioner har.

Författarna Eagly och Carli (2007) diskuterar om män som ”naturliga” ledare. Detta baserar de på att män har lättare att ha ett dominant och tävlingsinriktad psykologi som leder till starkare och auktoritärare ledarskap. Däremot har kvinnor mer emotionell intelligens, empati och sympati. Kvinnor har även högre nivå när det gäller etik och moral, där männen lättare kan använda fulare taktik för att få som de vill.

3.4 Ledarskap

Forskning inom området kön och ledarskap visar skillnader i ledarskap beroende på kön, vilket skapar olika förutsättningar för kvinnligt ledarskap. Tidigare fanns det förutfattade meningar att män var dem som skulle styra och det uppstod en könsdiskriminering mellan könen, dock visar modern forskning att kvinnliga egenskaper har en fördel i ett effektivt ledarskap (Svenningsson och Alvesson, 2010). Due Billing (2006) anser att det inte finns några direkta skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer, utan ledarskapet handlar om erfarenheten och personligheten, med andra ord inte kön.

Due Billing (2006) argumenterar att det finns två läger mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Det första lägret hävdar att könen är olika och att detta speglas i ledarskapet. Ett exempel är att de anser att kvinnor inte har lika stor kompetens som män för att klara av

ledarskapsrollen. Dock finns det andra som påstår att kvinnor är bättre chefer än män (Due Billing, 2006).

Stoker, Van der Velde och Lammers (2011) diskuterar om hur det har ökat med kvinnliga chefer, då tänket på effektivt ledarskap har visat sig vara till kvinnors fördel. Däremot är kvinnor underrepresenterade när det gäller positioner på de högsta posterna. På grund utav sexistiska stereotyper förväntas det av kvinnor att vara varma, blygsamma och känsliga. Dessa förväntningar skapar sämre förutsättningar för kvinnor att lyckas bli högsta chefer, eftersom en stereotypisk ledare ska vara stark, resultatorienterad och villig att ta risker.

Forskning har visat att dessa stereotyper inte har förändrats så mycket över tid, argumenterar Stoker, Van der Velde och Lammers (2011). Studien hade gjorts på studenter i tre decennier och resultaten från 2002 skiljde sig inte så mycket från resultaten 1979. Studenter definierade bra ledarskap med maskulina egenskaper och att kvinnliga egenskaper var irrelevanta och kunde till och med skada företagets resultat. Om dessa manliga och kvinnliga stereotyper förändras, kanske de typiska kvinnliga egenskaperna suddas ut, hävdar Stoker, Van der Velde och Lammers (2011). Författarna menar att dessa stereotyper är ihopkopplade till organisationens så kallade "tre-nivå" variabel, det vill säga kön på medarbetare, kön på den nuvarande chefen samt hur pass insatta företaget är när det kommer till jämställdhet inom organisationen.

Svenningsson och Alvesson (2010) diskuterar att chefer som ledare ofta porträtteras som starka, styrande och med förmågor att utmana, driva och förändra. Uppmärksamheten på ledarskapet och ledarstilar har bidragit till det mesta som skrivits om ledarskap har varit starkt ledarcentrerat. En del talar om ledarskap i termer av egenskaper som driv, ärlighet och integritet. Andra framhåller att olika situationer och sammanhang, exempelvis kunskapsintensiv verksamhet kräver olika typer av egenskaper och ledarskapsstilar.

Stoker, Van der Velde och Lammers (2011) anser att stereotyper uppkommer från observation om de medlemmar som har professionella roller, exempelvis chefsroller. Idealistiska ledarskapsegenskaper toppas av att man ska vara principiell, dominant, ha en stark personlighet, vara villig att ta risker och vara självständig. Dessa egenskaper är dominerande inom de manliga egenskaperna och de kvinnliga egenskaperna, så som att vara varm, sympatisk, ödmjuk och att vara snäll var väldigt lågt rankar, förklarar Stoker, Van der Velde och Lammers (2011). Den transformativa ledaren framställs ofta som en hjälte i linje med föreställningar om den "store mannen". Det är ovanligt med "den stora kvinnan" som tillskrivs denna överdådiga roll. Transformativt ledarskap handlar om att bland annat motivera och inspirera, utmana traditionella antaganden om hur saker och ting förhåller sig, anser Svenningsson och Alvesson (2010).

Att vara man är alltså en klar fördel i karriären, förklarar Göransson (2004). Det hävdas av alla toppchefer, speciellt av cheferna i näringslivet. Författaren berättar också att kvinnor arbetar i snitt fler timmar, alltså har de kvinnor som har tagit sig till toppen arbetat ännu mer än männen. Även internationell forskning har visat att informella strukturer är ett av de främsta hindren för att kvinnor skall nå högre positioner.

Göransson (2004) hävdar att internationaliseringen gör det viktigt att förstå vilka mekanismer som styr social struktur och organisationers och individers villkor. Kvinnor har ryckt fram kraftigt också under 1990-talet, även om de ännu är mycket få på de främsta positionerna.

Som vi tog upp tidigare så anser Eagly och Carli (2007) att många kvinnor inte når upp till toppen och jämförde deras framgångs hinder med en labyrint. Om det går att lära sig om alla hinder och skapa en förståelse varför vissa kvinnor klarar sig igenom labyrinten kan man få lärdomar och lär sig att arbeta effektivt för att få en jämn könsfördelning på chefsrollerna. Ett hinder är att de olika könen kännetecknas med annorlunda egenskaper. Kvinnor är hjälpsamma och omtänksamma medan män är hårda och dominanta. De inpräntade könsegenskaperna att det blir en motsägelse när kvinnor ska styra med en hård hand, men om hon gör tvärtom och använder sig mjukhet så kritiserar hon även då.

Stoker, Van der Velde och Lammers (2011) hävdar att kvinnliga medarbetare, kvinnliga chefer och företag med många kvinnliga anställda har en starkare androgyn stereotyp av den idealistiska ledaren. McKinsey (2010) diskuterar att en stor barriär för kvinnor att ta sig över för att nå toppen är den ”dubbel-bördan”, en kombination av arbete och hushåll och att tankesättet är lite närsomhelst, vadsomhelst som gör att de inte hinner med och i slutändan måste välja vad de vill prioritera. Eagly och Carli (2007) hävdar att kvinnors karriärer påverkas av familjelivet. Det är oftast kvinnor som får avbryta sina karriärer för att fokusera på familjen, både under mammaledigheten men också under vård av sjukt barn. Detta innebär att kvinnor får mindre arbetserfarenhet, inte respekteras som lika bra ledare och har därför svårare att ta sig upp i hierarkin.

3.5 Ledarskapsstil

Utifrån manligt och kvinnligt ledarskap anser Svenningsson & Alvesson (2010) att kvinnor har en transformativ ledarskapsstil, det vill säga att man som ledare vill skapa engagerade, motiverade och inspirerade medarbetare för att stärka sitt eget ledarskap. Män har en transaktionell stil, vilket innebär att de vill skapa engagemang hos medarbetarna genom att belöna. Även om kvinnor och män har annorlunda stilar visar undersökningar att båda köns ledarskapsstilar är lika effektiva på sitt sätt, med andra ord påverkar inte kön ledarskapet. Det som är problemet är att stereotyper dominerar och påverkar ledarskapet, därför anses män vara en bättre chef då deras egenskaper anses definiera ledarskap.

Hermele (2010) argumenterar om att Sverige börjat halka ner ifrån prispallen som ett av världens mest jämställda länder. Hon talar om hur Rwanda har högre antal kvinnliga ministrar än vad Sverige har. Den så kallade svenska exportvaran -jämställdheten – håller på att gå oss ur händerna. Att ett samhälle blir bättre och bättre är enligt Hermele (2010) en fin tanke, men så fungerar inte jämställdheten. Kanter (1977) resonerar om hur det hela började med att kvinnor arbetade på botten och gjorde samma arbete som männen gjorde men kvinnorna hade hälften, om inte mindre, av lönen som männen fick ut. Under 1970-1980-talet var det en arbetskraft där det kunde vara tjugo kvinnor på en arbetsplats som hade över 300 män.

Eagly och Carli (2007) påpekar det faktum att fastän kvinnors arbetskraft industrialiserades i diverse västerländska samhällen så är procentandelen av kvinnliga chefer och kvinnor på toppositioner väldigt låg. Enligt Kanter (1977) visade en studie att kvinnor fann att de kände sig ensamma på arbetsplatsen ibland männen. Den uppdelade skalan tjugor kvinnor mot 300 män på ett företag, gjorde att kvinnor oftast kände sig ensamma i arbetsgrupper. Assimileringsprocessen var väldigt svår och det tog lång tid innan man kunde se fler kvinnor ute i arbetslivet. Kvinnorna var utstötta och sågs som märkliga då de var annorlunda och sökte sig ut i arbetslivet och inte endast av männen utan även utav andra kvinnor (Kanter, 1977).

Kvinnor och män har fått olika akademisk träning, vilket har hämmat den kvinnliga delen i könsrollerna ute på arbetsmarknaden. Enligt Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012) har kvinnor och män skillnader i perception huruvida människors uppfattning var beroende på deras kön. Alltså hur män uppfattar män och kvinnor och vice versa. Trots den olika akademiska träningen genom åren berättar Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012) att studier och litteratur att kvinnor har lättare att vara transformerade som personer och anpassar sig bättre till den arbetsroll de är positionerade inom.

Hermele (2010) diskuterar om att det var reformer som revolutionerade könsordningen i samhället och reformerna välkomnades och motarbetades. Man kan med andra ord säga att framsteg på ett område blandas med bakslag på ett annat, det är så jämställdhetsutvecklingen brukar gå till. Det har gått 30 år sedan Sveriges första jämställdhetslag infördes och 30 år sedan arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter blev en lagstadgad rätt (Hermele, 2010). När man ifrågasätter kvinnors frånvaro i upplevelseindustrin får man enligt Hermele (2010) ofta svaret att om det är tillräckligt med bra kvalitet spelar det ingen roll vem det är som sitter på arbetsrollen. Jämställdhetslagen fyllde jämmt år 2010 men ändå består den segregerade arbetsmarknaden som exempelvis de oskäligen löneskillnaderna.

Enligt Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012) förklarar hur olika chefsroller och kön går hand i hand. De tittade på emotionell intelligens, transformerande ledarskap samt typiska kön stereotyper. Författarna argumenterar även hur det finns en öppen debatt om att kvinnor skulle vara mer emotionellt intelligenta än vad män är. Det finns en studie där män och kvinnor hade tagit olika tester och kvinnorna hade överlägset högre poäng än män.

Mycket utav detta resultat är grundat i de olika feminina och maskulina karaktärerna anser Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012). På en arbetsplats är emotionell intelligens en viktig faktor då det främjar och influerar organisationer och företag att vara mer produktiva och resultatnriktade. Denna kvalitet är något som fler och fler arbetsplatser söker och försöker ha inom sin kompetenscirkel i företaget. Detta beror enligt Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012) då på att empatiska ledare som kan kontrollera och utskilja sina egna känslor är effektivare på arbetsplatsen än de som ej kan separera känslor och arbete.

4 Empiri

Vårt empiriska material kommer från åtta kvinnliga respondenter som arbetar i åtta olika organisationer som ingår i upplevelsebranschen. För att skapa en inblick i varje organisation kommer varje intervju börja med en introduktion om företagen. Nedan har vi sammanfattat det mest relevanta som kommit fram under varje intervju, för att kunna svara på studiens syfte och frågeställning.

4.1 Got Event

Got Event är ett bolag ägt av Göteborgs stad och som har till uppgift att hantera delar av stadens olika evenemang. Driver Ullevi, Scandinavium, Gamla Ullevi, Valhalla, Frölundaborg, Bravida Arena, Lisebergshallen o Wallenstamhallen.¹

4.1.1 Lotta Nibell, VD²

Lotta Nibell arbetar som VD på Got Event, som är moderbolaget till Göteborgs arenor och evenemang. Hon har sin bakgrund från handelshögskolan i Göteborg där hon läste Service Management programmet med inriktning tjänstesektorn. Under sin utbildning skrev Lotta sin examensuppsats för Göteborg & Co som sedan anställde henne. Hon har tidigare arbetat med evenemang som VM i friidrott, startat upp ett turistinstitut, varit vice VD för ”Congrex” som genomförde stora vetenskapliga kongresser samt blivit headhuntad till Västra Götalandsregionen där hon arbetade med strategisk utveckling av besöksstatistiken.

När Lotta började som VD var Got Event organiserade utifrån respektive arena vilket skapade företag i företaget. Då väcktes tanken hos Lotta att Got Event skulle organisera sig på ett annorlunda sätt och snarare utgå ifrån funktion. Hon beskriver att det är oerhört viktigt att jobba med jämställdhet men framför allt är det kompetens som avgör om man blir anställd i företaget. Lotta menar på att det börjar komma fler kvinnor på högre positioner, hon ger exempel på Svenska Mässan och Göteborg & Co som är två organisationer som har kvinnlig VD. Hon berättar även att generationsväxlingen har påverkat, idag är man inte lika rädd att anställa andra typer av personligheter. Enligt Lotta är det ingen skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap utan det är personligheten som präglar ledaren. Dock är skillnaden att män har väldigt starka nätverk där bara män ingår medan kvinnor generellt sätt tänker annorlunda och är sämre på den typen av nätverk.

Något som Lotta poängterar är att Got Event strävar efter mångfald, så att man får med olika perspektiv oberoende på vem man är. Organisationen har väldigt många timanställda i samband med evenemangen och där är det enklare för dem att arbeta med jämställdhetsfrågan, då kan man själv styra vilka Got Event kallar till intervju. Det är svårare att säga upp andra bara för att få in en mångfald. Lotta talar om att ett sätt att kommunicera arbeten till kvinnor är exempelvis att kontakta yrkeshögskolan och ta in kvinnor som

¹ Got Event, 2016

² Intervju med Lotta Nibell [16-04-29]

praktiserar. Efter många års erfarenhet att rekrytera medarbetare menar Lotta på att mäns förhållningssätt är bättre, de är bättre på att sälja in sig själva, medan kvinnor aldrig skulle ta ut svängarna som en man skulle. Kvinnor är ärligare och lägger fram sig själva på ett försiktigare sätt vilket gör att kvinnor inte kommer fram på samma sätt, anser Lotta.

Lotta tror att det är svårare för kvinnor att vara chef eftersom kvinnor aldrig kan ta ut svängarna oavsett om de skulle vilja det eller inte. Män kommer undan med det på ett annat sätt, eftersom det finns en annan typ av acceptans och tolerans. En annan nackdel är att män hörs mer än kvinnor, de har en kraftig basröst som upplevs dominant. En tredje nackdel är familjelivet, dock påpekar Lotta att hon hellre hade anställt en ensamstående fyrbarns mor än en 25-årig kille. För då vet hon att modern kommer leverera och dessutom göra det på utsatt tid, för hon kan prioritera. I slutändan gäller det att kunna leverera, men Lotta tror att man granskar en kvinna hårdare.

Slutligen talar Lotta om att hon inte tror att det är bra att bara ha manliga egenskaper som chef. Hon beskriver makt som en manlig egenskap och för henne är makt något som man missbrukar. Man ska få andra att bli inkluderade och få dem att växa tillsammans. Andra chefsegenskaper som är att vara lyhörd, delaktig, inkluderande men också ha en förmåga att bestämma, fatta beslut.

4.2 Göteborg & Co

Göteborg & Co är ett bolag som ägs gemensamt av kommunen och näringslivet, vars uppgift är att marknadsföra och medverka i utvecklingen av Göteborg som turist-, evenemangs-, och mötesstad.³

4.2.1 Camilla Nyman, VD ⁴

Camilla Nyman har sedan 12 år tillbaka arbetat för Göteborg & Co. som är en organisation som har i uppdrag att marknadsföra Göteborg som turist- och evenemangsstad, men har de tre sista åren arbetat som VD. Tidigare har Camilla arbetat med SAS, varit konferens- och restaurangchef innan hon började studera Civilekonom med inriktning service management på handelshögskolan i Göteborg. Därefter arbetat hon på olika företag som koordinator och vice VD innan hon började på Göteborg & Co.

Göteborg & Co. och Camilla arbetar inte utifrån kön utan arbetar utifrån kompetens. Däremot om det hade varit likaställt mellan kvinna och män hade hon kollat mer efter jämställdhetsperspektivet. Camilla berättar att de arbetar med jämställdhet men då handlar det mer om ålder, bakgrund, erfarenhet och inte kön.

Varje person har sin egen ledarskapsstil hävdar Camilla, men det handlar om personlighet och inte kön. Hon har träffat kvinnor som använder sig av manliga egenskaper och anser att det är ett felaktigt chefskap, utan man ska använda sig av sina egna egenskaper och utveckla dem för att bli den bästa ledaren utifrån sig själv.

³ Göteborg & Co. 2016

⁴ Intervju med Camilla Nyman [16-04-27]

Camilla tror inte att det finns några genvägar utan att varje person oavsett om det är en kvinna eller man har lika chanser att lyckas i arbetslivet, dock påpekar hon att i början av hennes karriär så kändes det som om det fanns ett glastak då hennes manliga kollegor hade lättare att bli befordrade.

Camilla berättar att chefskap handlar om att vara sig själv, det finns inga genvägar oavsett kön utan det är hårt arbete som gäller. Däremot har hon träffat internationella kunder som tror att hon är sekreterare och inte chef, men det har hon aldrig upplevt i Sverige.

4.3 Liseberg

Liseberg AB driver en av Norden största nöjesparker, nämligen Liseberg. Nöjesparken har 41 åk- och upplevelseattraktioner, spel och lyckohjul, musikscener, dansbana och ett stort antal restauranger och serveringar i en grönskande parkmiljö.⁵

4.3.1 Susanna Eckerstein, Avdelningschef⁶

Susanna Eckerstein har arbetat på Liseberg sedan 1997 i olika befattningar. Under tiden studerade hon civilekonom programmet och master i Tourist management på handelshögskolan i Göteborg. Efter studierna blev Susanna erbjuden en tjänst som avdelningschef för biljettförsäljningen och efterhand har hon även blivit ansvarig för entré och gästservice.

För Susanna har det traditionellt varit mycket mer män på chefspositioner men det märker hon en stor skillnad på under de senaste tio åren som hon varit chef, framför allt i koncernledningen. Förr bestod koncernledningen bara av äldre män, men för två år sedan gjorde Liseberg en omorganisation och idag är det 46 % kvinnor och 54 % män i koncernledningen. Susanna berättar att det var likadant när hon blev parkchef år 2007. Då bestod hennes chefskollegor bara av män, och det var väldigt ovanligt att det fanns kvinnor på de högre positionerna. Det fanns dock kvinnliga anställda, speciellt bland säsongsanställda och arbetsledarnivå.

Något som Susanna poängterar är att hon tror att man rekryterar människor som är lika en själv, det kan vara en av anledningarna att Liseberg har haft mestadels manliga chefer då det var män som skötte rekryteringen. Hon tror också att det var få kvinnor som sökte sig till de högre positionerna på grund av att det kändes främmande och att det hade en manlig stämpel.

Liseberg arbetat aktivt med jämställdhetsfrågan sedan ett par år tillbaka menar Susanna. Däremot talar hon om att frågan påverkas av medarbetarnas åsikter. Hon menar på att det är bra att Liseberg har en jämställdhets policy men att det inte har använts fullt ut. Däremot tycker hon att atmosfären idag är mer öppen jämfört med ett par år sen.

⁵ Liseberg, 2016

⁶ Intervju med Susanna Eckerstein [16-05-12]

Susanna anser att kvinnor och män arbetar lika hårt men att många kvinnor har ”duktig flicka”-tänket och gör det som efterfrågas, medan män inte känner lika stor press. Kvinnor vill förankra beslut och få med alla och man kanske frågar mer och undersöker än bara delegerar och säger ”nu gör vi såhär”. Empatin är också större hos kvinnor berättar Susanna. De har lättare att sätta sig in i andra människors tillstånd. En kvinna frågar mer om tjänster medan män istället säger till och kräver tjänster. Så det är en nackdel för kvinnor att de är mer försiktiga än män, då män är mer rakare och kör på mer. Männerna är tydligare medan kvinnor är måna om att inte trampa någon på tårna och att alla ska må bra.

Susanna hävdar även att den typiska kvinnliga och manliga stereotypen påverka sin åsikt, exempelvis hade hon stört sig mer på en kaxig kvinna än en kaxig man, då det ligger i deras kultur. Hon menar på att könen olika egenskaper sitt inpräntat i oss och att man är ovan att könen betar sig på ett annorlunda sätt.

4.4 Stena Line

Stena Line är ett internationellt transport- och reseserviceföretag med Europas mest heltäckande linjenät. De är ett av världens största färjerederi, och arbetat ständigt med att utveckla sin service och sina produkter för att fortsätta vara marknadsledande.⁷

4.4.1 Ulla Hellgren, Avdelningschef⁸

Ulla Hellgren är 59 år och har arbetat på Stena Line sedan 1976 och har arbetat sig uppåt i hierarkin från att vara sommararbetare till att bli avdelningschef för 20 stycken personer.

I början var företaget en mansdominerad organisation där kvinnor bara skulle sitta i check-in och inte ha något ansvar. Ulla påpekar att det var svårt att nå rollen som hon har idag i ett mansdominerat företag. Hon känner att hon har fått kämpa mer än sina manliga kollegor för att klättra högre i hierarkin. Hon poängterar också att hon inte fick samma respekt som sina manliga medarbetare på grund av sitt kön men att det har blivit mycket bättre idag.

Idag har Stena Line en jämställdhetspolicy där det står att företaget ska vara könsneutralt och att alla ska ha samma förutsättningar, organisationen har även ett jämställdhetsprojekt som innebär att man ska anställas utifrån kompetens och inte genus. Ulla lägger även till att bakgrund, ålder mm. är faktorer som Stena Line arbetar med. Men även om Stena Line arbetar med jämställdhet så menar Ulla på att det bara syns på mellanchefsnivå. Fortfarande är Stena Line ett mansdominerat företag gällande de höga cheferna, och det tycker Ulla är fel.

Anledningen till att Stena Line bara har manliga chefer är att män söker sig till män enligt Ulla. Dessutom har de bättre nätverk och har en stor fördel jämfört med kvinnor som inte anser att nätverk är lika viktigt.

⁷ Stena Line, 2016

⁸ Intervju med Ulla Hellgren [16-05-16]

Ulla har haft både kvinnliga och manliga chefer i olika åldrar och hon anser att det är skillnad på ledarskapsstilarna. Kvinnor har mer empati och tänker på sina anställda, medan män är rak på sak och tänker inte vad omgivningen tycker utan bara agerar. Däremot tror hon att kvinnor och män kan vara lika bra ledare, allt beror på personligheten och erfarenhet. När Ulla har varit med på rekryteringar tycker hon att män är bättre på att ta för sig under intervjuer men att kvinnor oftast gör ett bättre jobb eftersom de tar det mer personligt och vill göra ett bra jobb.

För att Stena Line ska få en bättre företagskultur så tror Ulla att det är viktigt att ha en jämn fördelning i ledningen och på de höga positionerna så att det blir en jämn mix med bredare åsikter.

4.5 Stora teatern

Stora Teatern är Göteborgs stora scen för svenska och internationella shower som har funnits sedan år 1880. Här upplever du det mest spännande och samtida inom teater, musik, dans och cirkus, varvat med intressanta och fördjupande samtal.⁹

4.5.1 Eva Stocks, Marknadschef¹⁰

Eva Stocks är 67 år och har arbetat i över 20 år som marknadschef inom upplevelsebranschen. Från början studerade hon ekonomi och språk på handelsinstitutet, därefter började hon som bokningschef på hotell. Till slut ville hon göra något annat och började som marknadsassistent på Beiersdorf för att sedan bli produktchef. Eva hade en manlig chef som hade stor respekt för jämställdheten och lät därför henne få en utbildning som företaget betalade på IHM precis som hennes manliga kollegor. Därefter blev hon headhuntad av ett IT-företag som ville att hon skulle bli VD, men tackade nej då hon såg annonsen som marknadschef för Stora teatern i tidningen och valde att söka den tjänsten istället.

Hon blev utsedd till årets marknadschef och byggde upp ett väldigt starkt team som lyckades att slå Stora teatern försäljningsrekorden. Däremot hade hon motgångar eftersom ledningsgruppen bestod av enbart män och de ställde extra stor press på Eva.

Något som Eva poängterar som hon tycker är orättvist gällande jämställdheten är att även om arbetsfördelningen är jämställd så har kvinnor ändå sämre betald än hennes manliga kollegor. Eva valde att säga upp sig efter 15 år och startade ett konsultbolag där hon hyrde ut sig som marknadschef. Hon arbetade med föreställningar som Mamma Mia, Chess och Familjen Adams. Hon berättade att detta var hennes bästa beslut för då fanns det ingen hierarki och inga män som arbetade mindre men fick bättre betalt. Eva menar på att hennes erfarenhet av manliga och kvinnliga chefer har varierat men hon anser att kvinnor är en dimension bättre på ledarskap. Kvinnor är prestigelösa, jobbar hårdare, ser helheten och är kreativa, det enda negativa är att kvinnor har svårt att säga nej och har en tendens att ta på sig för mycket arbete, anser Eva.

⁹ Stora Teatern, 2016

¹⁰ Intervju med Eva Stocks [16-05-02]

Eva påstår att det finns ett glastak som gör att kvinnor har svårare att nå toppen och hamnar oftast på mellanchefspositionerna. Därför tycker hon att man bör inför kvotering, så att alla arbetsplatser blir mer jämställda. En annan sak som hon poängter är att hon inte förstår att manliga chefer har en stor frihet, kan spela golf men ändå få beröm för sitt jobb. Medan kvinnor arbetar väldigt hårdt för att leverera, helst överlevera och gör allt personligt, men ändå inte får samma uppmärksamhet som sina manliga kollegor.

4.6 Göteborg Landvetter Airport - Swedavia

Göteborg Landvetter Airport är en stor arbetsplats som totalt sysselsätter cirka 3 500 personer fördelat på ett hundratal företag. På flygplatsen finns ett utbud av omkring 90 direktlinjer varav ett 50-tal är reguljära och resten charter. Med linjer från Teheran till London och från Luleå till Las Palmas täcks tre världsdelar och ett tjugotal länder.¹¹

4.6.1 Charlotte Ljunggren, Flygplatschef¹²

Charlotte Ljunggren, även kallad Lottie, har varit i service, logistik och resebranschen i 19 år. Hon har mest erfarenhet ifrån rederibranschen, bland annat från Silja Line, Color Line, Seacat och Stena Line. Hon blev chef och linjedirektör väldigt ung och har blivit headhuntad tre tillfällen, det senaste tillfället var Swedavia som ville ha Lottie som flygplatschef på Landvetter.

Lottie berättar att hon tycker om att ha många bollar i luften och att det är en egenskap som är typiskt kvinnligt. Hon beskriver Landvetter flygplats som en rolig verksamhet och att det är ett område med 4000 medarbetare. Under hennes karriär har hon bara haft en kvinnlig chef och det var på Landvetter. Det som skiljer kvinnors och mäns ledarskap är personligheten men Lottie tror att kvinnor har ytterligare en dimension i ledarskap. Kvinnor är bättre på att arbeta medan män inte kan ha 100 saker i huvudet samtidigt utan de bygger upp en svär med bra personal runt omkring sig.

På Landvetter beskriver Lottie att de har en lika fördelning mellan kvinnor och män, men detta är bara en slump då organisationen inte väljer utifrån kön utan kompetens. Hon menar ändå på att jämställdhetsfrågan är ett ämne som Swedavia arbetar mycket med och frågan är högt i tak. På hennes tidigare arbetsplats, Stena Line, var organisationen väldigt mansdominerad, där var jämställdhetsfrågan inte högt i tak utan det var en organisation som bestod av män. Det är först senaste åren som de har börjat arbeta med frågan menar hon på.

Lottie tycker att kvinnor får skylla sig själva för att de inte vågar ta plats på höga chefspositioner. Hon menar på att hon har erbjudit många kvinnor högt uppsatta positioner men kvinnor inte vågar kombinera familjelivet med arbetslivet, ibland beror det på mannen som inte vill att deras kvinna ska arbeta så mycket eller så vill inte kvinnan att mannen ska ta ett större ansvar i hemmet och därför tappar det möjligheten att bli chef. Detta var vanligare förr men förekommer än idag menar Lottie på.

¹¹ Göteborg Landvetter Airport – Swedavia, 2016

¹² Intervju med Charlotte Ljunggren [16-05-12]

Lottie beskriver att hon alltid haft bra chefer som har behandlat sina medarbetare på lika villkor oavsett kön. Att hon alltid har känt sig respekterad och sedd. Dock tror hon att hon alltid har överlevererat på sina uppgifter och att det beror på henne själv. Däremot sitter gamla normer och stereotyper vad som är manliga och kvinnliga yrken kvar i befolkningen förklarar Lottie, exempelvis tror många inte att hon är chef utan att hon arbetar i check-in. Hon menar på att kvinnor måste träda fram och våga ta manliga yrken, blir läkare istället för sjuksköterska.

Något som Lottie poängterar är att det börjar bli omodernt med en enkönad ledning, utan man behöver ha en mix på kön och åldrar för att få en bra arbetsledning. Däremot tror hon inte på kvotering, hon tror att samhället kommer driva fram jämställdheten eftersom samhället utvecklas hela tiden och det kommer även jämställdheten att göra.

Både nu och förr handlar det om att ha kontakter för att klättra i karriärer. Lottie beskriver att män var bättre på att nätverka förr och att det var därför chefspositionerna var mansdominerade. Däremot har kvinnor blivit bättre på att nätverka och hjälpa varandra.

Lottie talar om att det är erfarenhet som gör en till en bra chef, och erfarenhet kommer med åldern. Däremot menar hon på att kvinnor oftast är mer mogna och bör därför nå mognaden och erfarenheter man behöver som chef fortare än män. En sista sak hon även poängterar är att ledarskap handlar om att leda bakifrån, man måste låta sina medarbetare blomma och Nelson Mandela var ett väldigt bra exempel på detta.

4.7 PS Communication

PS Communication är den ledande Brand Experience-byrå i Norden. Med kontor i Sverige, Danmark, Norge och Finland hanterar de lokala och globala varumärken lika; deras passion handlar om att skapa oförglömliga varumärkesupplevelser.¹³

4.7.1 Malin Gunnäng, Byråchef¹⁴

Malin Gunnäng är 35 år och har arbetat på PS Communication i 10 år där hon har arbetat sig upp från att vara en projektledare till att bli byråchef. Malin anser att PS Communication arbetar flitigt med jämställdhet och att de lägger stor vikt att alla medarbetare ska behandla varandra med respekt och hänsyn oavsett kön, sexuell läggning, ålder, religion eller etnisk tillhörighet. Malin poängterar också att PS Communication arbetar med att jämställdhet även ska råda i samband med till exempel personalutveckling och lönesättning. All bedömning i sammanhanget ska göras utifrån sakliga skäl som har med kompetens och lämplighet att göra.

Enligt Malin så handlar inte ledarskap om kön utan det är personligheten som avgör om man är en bra ledare eller inte. Dock tror hon att kvinnor måste kämpa mer än män för att nå samma nivå, eftersom män har lättare att komma undan med misstag. Kvinnor brukar ofta vara överambitiösa menar Malin och tar på sig mer ansvar än män, vilket gör att de oftast känner att de har större press på sig.

¹³ PS Communication, 2016

¹⁴ Intervju med Malin Gunnäng [16-05-18]

Malin trivs bättre med manliga ledare, då hon anser att hon får en större frihet medan kvinnliga chefer har ett större kontrollbehov. Malin själv har försökt att ha ett väldigt öppet ledarskap men när hon blev chef hade hon svårigheter att få respekt av sina manliga kollegor. Då menar Malin på att det är viktigt att visa hur hierarkin ser ut och att man måste bevisa att kvinnor kan vara lika bra ledare som män.

Även om Sverige är ett av de mest jämställda länderna i världen så anser Malin att det fattas kvinnliga ledare. Hon poängterar att det är viktigt att det finns förebilder för framtida kvinnor. En åtgärd är att sudda ut könen när det gäller nätverk, utan om man har mixade nätverk så kommer även jämställdheten bli mer rättvis och kvinnor måste bli bättre på att hjälpa varandra istället för tävla emot varandra.

Malin tycker att kvinnor prioriterar familjelivet mer än män, vilket påverkar arbetet. Hon anser att det förväntas att kvinnor ska stanna hemma och ta hand om barnen medan män arbetar. En annan faktor är att de flesta kvinnorna inte vill att mannen ska ta ett större ansvar i hemmet. Detta är en syn som finns i vårt samhälle och det är viktigt att sudda ut dessa för att kvinnor och män ska ha samma förutsättningar.

4.8 TV4

TV4 är en av Sveriges största tv-kanaler som har levererat engagerande nyheter, storslagen underhållning med bredd och kvalitet, direktsänd sport och högklassigt drama till hela Sverige i 25 år.¹⁵

4.8.1 Maria Mowbray, Programchef¹⁶

Maria Mowbray har arbetat på TV4 sedan starten 1990 med flera olika roller. Hon har tidigare arbetat som sekreterare och receptionist men bestämde sig att söka till den nystartade kanalen och fick ett jobb som chefssekreterare för samhällsprogramchefen. Efteråt blev hon ansvarig för inköp av dokumentärer, och arbetat mycket utomlands. Maria har haft många positioner på mellanchefsnivå och testat på flera olika avdelningar. Till slut blev hon chef för hela programavdelningen och beställde alla svenska program.

Enligt Maria så har TV4 blivit mer jämställt under de senaste åren. Tidigare bestod alla chefsroller enbart av män men nu finns det även hög uppsatta kvinnor dock är TV4 fortfarande mansdominerade. En sak som Maria poängterar är att hennes erfarenhet av produktionsbolagsvärlden är att den branschen blev jämställd mycket tidigare, redan i början av hennes karriär på TV4 för där fanns många kvinnliga VD. Dock har hon alltid haft manliga chefer på TV4 fram till ett par år sen. Hon tycker inte att det finns någon större skillnad på hennes kvinnlig och manliga chefer utan tror att mycket handlar om personlighet. Det som skiljer egenskaperna mellan de två könen är att kvinnor har mer empati, tar ett större ansvar och gör det mer personligt medan män har lättare att skaka av sig, tar en del i taget och bryr sig inte om omvärlden. Maria tycker att kvinnor oftast oroar sig för att inte vara den ”duktigt flickan”.

¹⁵ TV4-Gruppen, 2016

¹⁶ Intervju med Maria Mowbray [16-05-12]

Kvinnor klarar inte av att samma chefsroll för länge är Marias erfarenhet, detta beror på att kvinnor inte har lika lätt att låta saker rinna av sig, att inte ta allt så personligt och att förstår att man inte kan göra alla till lags. Dessa är egenskaper som mer passar in på en man och det är saker som kvinnor måste arbeta med för att klara av chefsrollen.

TV4 har arbetat med jämställdhetsfrågan sedan 2000-talet, det var då det var en tydlig debatt och man kunde inte blunda för problemet längre menar Maria. Det blev speciellt tydligt när det skulle väljas programledare, för då var det tvunget att finnas en jämn fördelning mellan könen. Även mångfalden är viktig påpekar Maria.

Marias åsikt är att kvinnor måste kämpa mer och arbeta hårt för att klara av uppgiften på ett bra sätt men ändå har hon alltid trivts på arbetsplatsen och känt att oavsett kön så har man samma krav på att leverera. Däremot har Maria saknat kvinnliga chefer och det beror mycket på hierarkin består av män. En av anledningarna enligt Maria, är att män har större nätverk, deras grabbgång och personliga kontakter som skapar möjligheter för varandra och att män väljer att hjälpa sina likasinnad.

Som ledarstil använder sig Maria delvis av manliga egenskaper, exempelvis att man inte kan vara för snäll och att inte vara konflikträdd, utan vara mer dominant och hård. Dock är det viktigt att ha kvinnliga egenskaper som inkännande, ha empati som chef, tydlig, lyssnande och peppande, delegerar och låter sina medarbetare att växa. Där tror Maria att kvinnor har en fördel för att kvinnor är bättre på att låt alla vara delaktiga medan män oftast kör sitt eget race.

5 Analys

5.1 Glastaket

En sak som alla de kvinnor som vi intervjuat är överens om, är att det finns osynliga barriärer för kvinnor, som män inte känns av vid eller måste ta sig genom. Som Kanter (1977) och Fagerfjäll (2003) diskuterar, är kvinnors förutsättningar att bli chefer svårare och att nå den högsta positionen. Som en av våra respondenter berättade i sin intervju, är de manliga cheferna i en miljö som är erfaren vid endast män som chefer. Dessa män måste lära sig att leva i symbios med den kvinnliga aspekten, då kvinnorna långsamt men säkert börjar ta sig uppåt, anser respondenterna.

De kvinnliga cheferna blir allt fler i världen och fler kvinnor tar sig upp i chefshierarkin, även om det går väldigt långsamt. Det så kallade manliga kollektivet som kan förekomma på de flesta företagen är en krets som kvinnor måste lära sig hantera och bekanta sig i, berättar respondenterna. En av de svåraste barriärerna att ta sig genom, är att få den gamla miljön att öppna upp sig för nya förändringar och har viljan till att utvecklas. Göransson (2004) diskuterar att det manliga kollektivet inte främjar företag och organisationer, utan snarare bromsar företagets och organisationers internationalisering och tillväxt.

Cai och Kleiner (1999) diskuterar att det finns svårigheter för kvinnor att spräcka glastaket och det fanns många olika faktorer bakom dessa. Biologi, kultur, egenskaper och stereotyper är några utav dessa faktorer. Många av våra respondenter kunde uppleva att män och kvinnor kan få samma chans till att få jobba sig uppåt i dagens samhälle, men att kvinnor ändå granskas hårdare och man förväntar sig att de skall ha vissa typer av de kvinnliga egenskaperna med sig in i sin roll, utöver de manliga egenskaperna som värderas högt bland ledarroller.

Fagerfjäll (2003) diskuterar om hur det svenska samhället inte är så behjälpligt för att spräcka glastaket och de barriärer som kvinnor får möta när de klättrar i karriärenstegen. Respondenterna upplevde att det som hjälpte dem att våga och satsa för att försöka uppnå den högsta positionen, var andra kvinnliga chefer och entreprenörer som själva lyckats nå framgång och som uppskattade att se andra kvinnor kämpa sig uppåt. Enstaka fall så har det funnits manliga chefer som varit stöttande, men oftast var det kvinnliga chefer som hade varit en förebild för respondenterna. En stor faktor som påverkar chansen till att kunna bli VD inom ett företag är frånvaron en kvinna måste genomgå när hon vill skapa familj. En respondent hävdar att hon upplevt att kvinnor ibland fått planera när de vill skapa familj på ett strategiskt sätt, som män aldrig behöver tänka på, då de mer kan planera att ta ut sin pappaledighet på ett annat sätt, än vad en kvinna kan.

Eagly och Carli (2007) hävdar att kvinnors karriärer påverkas av familjelivet. Det är oftast kvinnor som får avbryta sina karriärer för att fokusera på familjen, både under mammaledigheten men också under vård av sjukt barn. Detta innebär att kvinnor får mindre arbetserfarenhet, inte respekteras som lika bra ledare och har därför svårare att ta sig upp i hierarkin. Även en av våra respondenter har som erfarenhet att många kvinnor tackar nej till höga positioner eftersom de är oroliga att kombinera familjelivet med arbetslivet. Kvinnors karriärsval påverkas väldigt mycket om de vill skaffa familj eller inte, för att få båda bitarna att gå ihop kan vara väldigt problematiskt, diskuterar Eagly och Carli (2007). Dels för att man uteblir en längre tid från sin roll och företaget måste byta ledare och ledarskapsstilar oftare och dels för att kvinnor tappar erfarenhet av ledarskap genom att fokusera på att skaffa familj.

Våra respondenter anser att det faller sig naturligt att kvinnor skall skaffa familj om de vill och att på andra sidan ha hand om ett företag, inte är något bekymmer då de tycker att man kan ha både och.

Cai och Kleiner (1999) hävdar att det finns flera faktorer som gör det svårt att spräcka glastaket. De menar på att samhället har stereotyper och uppfattningar om vad som är manligt och kvinnligt. Även en av respondenterna hävdar att befolkningen får skylla sig själva för att de är rädda att kombinera privat- och arbetsliv, vilket styrker stereotypen att kvinnan ska vara hemma med sina barn och mannen ska satsa på karriären. En annan respondent hävdar även hon, att den typiska kvinnliga och manliga stereotypen påverkas i sin åsikt, exempelvis hade hon stört sig mer på en kaxig kvinna än en kaxig man, då det ligger i deras kultur. Hon menar på att könens olika egenskaper sitt inpräntat i oss och att man är ovan att könen beter sig på ett annorlunda sätt.

Glastaket är en känd metafor för att kvinnor har svårare än män att klättra i hierarki. Både Göransson (2004) och Fagerfjäll (2003) diskuterar att glastaket sätter ord på det faktum att andelen kvinnliga chefer visserligen ökat de senaste årtiondena, men endast till mellanchefsnivå och sedan var det stopp. Vilket många av våra respondenter upplevt stämmer, de flesta upplever att deras manliga chefer söker sig oftast till likasinnade, vilket innebär att män har lättare att klättra i hierarkin. Göransson (2004) och Fagerfjäll (2003) diskuterar att glastaket kommer att finnas ett bra tag framöver, men fler företag och organisationer har kommit fram till att man idag eftersträvar kunskap och kompetens och att fokusera på vilket kön man tillhör är förlegat och stjälper företag att utvecklas och nå framgång.

En av respondenterna anser att jämlikhet är viktigt och speciellt att det ska vara lika lönestruktur mellan män och kvinnor. Även Cai och Kleiner (1999) hävdar att oavsett om det finns lagar om jämställdhet och diskriminering så är inte lönen mellan könen jämställd. En annan respondent hävdar att jämställdhet inte enbart handlar om kön utan att det är många faktorer som ålder, kultur och erfarenhet. Även Fagerfjäll (2003) diskuterar om hur det finns andra perspektiv på jämställdheten och hur alla problem ej är relaterade till kvinnor.

5.2 Nätverk

Fagerfjäll (2003) hävdar, att det är en biologisk faktor som gör att människan har svårt för förändringar och när något är starkt sammansvetsat kan det vara svårt att bryta upp det. De flesta av våra respondenter förklarade att de fick börja mjukt och försiktigt när de kom upp till det manliga chefskollektivet, det gick inte att komma in som en alfahona och dominera från start. En man hade kommit undan med det på ett annat sätt, än vad en kvinna hade gjort, då man inte är van vid det ledarsättet från kvinnor, ansåg respondenterna. Detta med att kvinnor tappar erfarenhet när de är föräldralediga, är inget som respondenterna håller med om. Snarare så förekommer det en annan slags erfarenhet till ledarrollen, nämligen empatin och sympatin. Eftersom det blivit något att eftersträva i dagens chefskompetens, är det bara en fördel att ha med sig en chef som ser alla och förstår sina medarbetare på olika plan, detta med hierarki och klass är konservativt och förlegat tänk, anser respondenterna.

När det gäller nätverk och mäns förmåga att vara duktiga på att nätverka, är det väldigt tydligt att män är mycket duktigare på det än vad kvinnor är, diskuterar Göransson (2004). Respondenterna tror det handlar om att kvinnor inte kan visualisera att det skall vara många

kvinnor i den högsta toppen, utan bara några få. Detta medför således att kvinnor istället konkurrerar med varandra istället för att hjälpa varandra, då det dessvärre inte kan finnas för många kvinnor i toppen. Sedan hävdar även många respondenter att det handlar om vana och kultur.

Flera respondenter upplever att majoriteten av rekrytering sker via nätverk och kontakter. Göransson (2004) anser att nätverk oftast består av män, vilket leder till att kvinnor inte har samma förmåner i form av befordran. Även Cai och Kleiner (1999) upplever att kvinnor inte har samma fördelar med nätverk, och om det är i ett nätverk så består det oftast av män och kvinnor. Respondenterna upplyser även denna problematik och menar på att kvinnor måste bli bättre på att nätverk, vilket de har blivit de senaste åren. Göransson (2004) hävdar att män har informella nätverk som består av bekanta från lumpen och studietiden. En av anledningarna till att glastaket fortfarande är aktuellt i dagens samhälle beror på att det rekryteringar oftast sker genom informella nätverk, nätverk som främst män har tillgång till. Vilket innebär att glastaket stärks och bidrar till att män har enklare att nå toppen av hierarkin. Som i sin tur resulterar till att mansdominansen på högre positioner kvarstår (Fägerlind, 2009).

Respondenterna kände att när de blev nyvalda chefer, att det var enklare för både dem själva och för den manliga chefsgruppen de skulle in i, att ändra och anpassa på deras eget beteende. Detta istället än att hoppas på att bli accepterad för hur man var som person och slippa besvikelsen på att det inte är samma regler för män och kvinnor, eller att behöva stängas med en grupp som man visste hade svårt för förändring och var ovana för kvinnliga chefer. Diskussionen kring fördomar om kvinnor som chefer är inget ovanligt och respondenterna upplevde att de fick anpassa sig mer efter hur gruppodynamiken hos männen var, än att vara sig själva. Respondenterna förklarade på att det är en skillnad på att önska att det inte skulle var orättvist beroende på vilket kön man tillhör och att vara realistisk. Sterlter (2002) hävdar att organisationer och företag bör ändra sin chefskultur och göra den mer anpassad för kvinnor och att de skall känna att det inte skall spela någon roll vilket kön man tillhör, så länge man vidmakthåller rätt kompetens till sin chefsroll.

5.3 Ledarskap och stereotyper

Som en av våra respondenter berättar så finns stereotyper av en viss anledning. Både hon och många andra av våra respondenter säger att de själva ibland faller i samma negativa tank när det gäller kaxiga och starka kvinnor. De upplevde att de blev mer irriterade och störde sig mer på att en kvinna tog plats, än vad de gjorde när en man tog för sig. Detta eftersom det är så starkt inpräntat i vår kultur och sådana kvinnliga egenskaper är inget som blivit exponerade i samhället, det är sällsynt. Som Hermele (2010) argumenterade så finns det en könsordning i det västerländska samhället och att en kvinna inte skall ha egenskaper som aggressivitet och dominans, utan vara mjuka och mer sympatiska.

Män och kvinnor döms inte lika hårt och eftersom kvinnliga karaktärer är mer emotionella, kommer män oftast undan mycket lättare med att vara hårda och kan ta ut svängarna på ett sätt som kvinnor inte kan, anser Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012). Respondenterna förklarade att de inte alls kände sig lika bekväma med att kunna vara en ledare som leder otydligt och som kan delegera bort sina uppgifter lika fritt, som deras manliga kollegor kunde göra. Respondenterna tror att det är något som kommer att tyna bort i framtiden då det blir ett steg jämlikare för varje ny generation och det inte kommer spela någon roll vilket kön man tillhör när man är chef.

Lopez Zafra, Garcia-Retamero och Berrios Martos (2012) diskuterar att den emotionella intelligensen en viktig faktor i dagens ledare, då det visade sig att chefer med emotionell intelligens, det vill säga en chef med mycket empati och sympati, gav företaget mer produktivitet och företaget blev mer resultatriktat. Man menar på att många medarbetare ansåg att de blev sedda och förstådda av sina chefer. Detta skapade då ett starkt förtroende och lojalitet ifrån medarbetarens sida till både chefen och företaget.

Många kvinnor som tagit sig upp i VD positioner har många av de manliga egenskaperna och då många andra kvinnor som inte befattar dessa egenskaper, vet de inte hur de skall förhålla sig till dessa kvinnliga chefer. Det blir som om deras chefer är män i en kvinnokropp och medarbetarna inte vet hur de skall hantera detta (Göransson, 2004). Detta kopplas åter till det som respondenterna diskuterade i sin intervju, att det tyvärr nog blir så att man mer irriterar sig på en kvinna som tar plats, än vad man gör om en man gör det, eftersom det är en ovanlig skådning i chefsvärlden, att en kvinna besitter starka manliga egenskaper.

Författarna Eagly och Carli (2007) diskuterar att män är ”naturliga” ledare. Detta baserar de på att män har lättare att ha ett dominant och tävlingsinriktad psykologi som leder till starkare och auktoritärare ledarskap. Medan Svenningsson & Alvesson (2010) hävdar att även om kvinnor och män har annorlunda ledarskapsstilar visar undersökningar att båda köns ledarskapsstilar är lika effektiva på sitt sätt, med andra ord är kvinnor lika bra ledare som män. Flera respondenter anser att egenskaper som lyhörd, engagerad och tydlig är bra egenskaper som chef och dessa egenskaper har inget med kön att göra. Dock hävdar några av våra respondenter att det använder sig av manliga egenskaper och att de skulle vilja ha samma manliga fördelar, exempelvis deras basröst eftersom den hörs högre och tydligare.

Svenningsson & Alvesson (2010) hävdar att kvinnor har en transformativ ledarskapsstil, vilket innebär att man som ledare vill skapa engagerade, motiverade och inspirerade medarbetare för att stärka sitt eget ledarskap. Män har en transnationell stil, de vill skapa engagemang hos medarbetarna genom att belöna. Medan Due Billing (2006) anser att det inte finns några direkta skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer, utan ledarskapet handlar om erfarenheten och personligheten, med andra ord inte kön och alla våra respondenter hävdar samma sak att det är personligheten och inte kön som skiljer ledarskapet åt. Två av våra respondenter samt Svenningsson och Alvesson (2010) diskuterar att modern forskning har kommit fram till att kvinnliga egenskaper har en fördel i ett effektivt ledarskap och att kvinnor är en dimission bättre som ledare. Även Due Billing (2006) hävdar att kvinnor är bättre chefer än män, på grund av sin förmåga att vara empatiska ihop med att vara dominanta.

Alla respondenter hävdar att deras organisationskultur är könsneutral och att det är lika villkor avsett kön medan Fägerlind (2009) upplyser att det är fel att hävda att kön inte har någon betydelse eftersom det har haft betydelse sedan födseln. Kön påverkar synsätt, förväntningar och bemötande, därför borde organisationskulturen vara könsmedveten istället för ett könsblint synsätt. Även Sterlter (2002) hävdar att organisationer bör ändra sin kultur till en mer anpassad miljö för båda könen, för att kvinnor ska få samma förutsättningar som män att avanceras till chefspositioner.

6 Diskussion och Slutsatser

Uppsatsprocessen har gett oss en inblick och större förståelse om upplevelseindustrin och jämställdheten inom den. I vår analys har det framkommit att kvinnor och män inte har samma förutsättningar för att nå den högsta chefspositionen utan att det är en lång bit kvar innan företagen tänker könsmedvetet.

Vi har kollat noggrannare på jämställdheten mellan män och kvinnor som är verkställande direktörer och chefer och hur vägen dit varit för dem. Den analys som vi har uppmärksammat är att kvinnor som är av medelklassbakgrund, har svenskt påbrå samt är i medelåldern, mellan 35-65 år gamla, är de som har lyckats nå toppen av hierarkin.

Vi har identifierat män och kvinnors skillnader i egenskaper, stereotyper, ledarskapsstilar samt de kulturella och biologiska olikheterna. Vårt resultat är nischat i den mån att vi endast intervjuat kvinnor och att alla dessa kvinnor är bosatta i Göteborg. Det vi märkte väldigt snabbt var att det var väldigt svårt att få tag i kvinnor som sitter på VD positioner inom upplevelseindustrin, dock var det lättare att hitta avdelningschefer och andra mellanchefspositioner som var av det kvinnliga könet. Det är ännu väldigt mansdominerat i upplevelsebranschen när det gäller VD positioner och de flesta event, reklam och diverse andra nöjesindustribyråer leds de utav manliga VD.

En svår uppgift var att få tag i intervjuer, då Göteborg är en liten stad och de flesta inom upplevelsebranschen sitter uppe i Stockholm. På grund av detta valde vi alltså att då ha med marknadschefer och avdelningschefer och göra intervjuerna mer personliga än att jaga efter kvinnliga VD i huvudstaden över skype eller telefon. Vi ansåg att det skulle ge mer till forskningen om vi satt med personerna i fråga och att försöka få ut så mycket som möjligt utav intervjun, se hur engagerade de var i genusfrågan och även passa på att dra i våra egna kontakter för att få tag i respondenterna. Det visade sig att då vi hade referenser till respondenterna, så blev de mer avslappnade och kunde vara mer personliga i intervjun istället för att känna att de blev granskade och ifrågasatta. Eftersom det är känsligt att förklara att man fått kuva sig efter män och ändra sitt beteende för att arbeta sig uppåt, blev vi väldigt tacksamma att de valde att berätta sin historia för oss och att de var så ärliga med att dela med sig.

Tanken kring om vi skulle ha några män i empirin för att jämföra vad de olika könen tycker, byttes snabbt till att endast fokusera på kvinnor och göra dem hörda. Då uppsatstiden är kort och man inte har mycket tid till forskning valde vi alltså istället att fokusera på kvinnor och se närmare på deras upplevelser och erfarenheter till karriären och hur vägen dit varit för dem. Förvånansvärt nog har många av deras upplevelser varit väldigt lika och alla respondenterna ser på en ljusare framtid för varje ny generation.

En av våra forskningsfrågor var att vi skulle kolla på hur tilldelningen av chefspositionerna baserades på könstillhörigheten samt hur detta påverkar företag. Det vi kommit fram till är att det är en fråga som företag bara de senaste tio åren har börjat anamma ordentligt och har försökt att vara så neutrala som möjligt när det gäller kön på chefer. Man har insett att kompetens och kunskap går före kön och att man istället vill främja företags resultat och effektivitet.

Syftet för uppsatsen, som var att kolla varför män dominerar i upplevelseindustrin har många olika svar och svaret är olika, de beror på kultur, egenskaper och vilken sektor man arbetar inom. Det finns tyvärr företag som har chefer som rekryterar likasinnade människor till andra

chefspositioner, vilket oftast leder till att män anställer andra män. Detta är dock oftast inom den privata sektorn, då den offentliga är hårdare granskad. De kvinnliga VD som vi fick tag i, är alla anställda inom den offentliga sektorn och det kan bero på att de är mycket striktare granskade av media och offentligheten vilket leder till att de tänker mer på genusfrågan än vad ett privat företag gör. Så man kan säga att kvinnor kan ha samma förutsättningar som män att ta sig in i upplevelseindustrin, men chansen att få positionen som VD ökar markant om de som söker, rekryteras av de som är inom den offentliga sektorn, är av den yngre generationen samt är kvinnor. Många av våra respondenter noterade att börsföretagen inte alls var i närheten av jämställdhet utan att kvinnliga chefer där är väldigt sällsynta.

Vi tror att det är nästa steg efter att jämlikheten har börjat stabiliseras i vårt samhälle, att få in mer kvinnor med utländsk bakgrund till VD positioner i stora företag och organisationer som har mycket makt och inflytande. Att det är vita kvinnor ifrån medelklassen eller överklassen som sitter på de höga chefspositionerna är en röd tråd i upplevelsebranschen men många av våra respondenter talar om att mångfalden är viktig på arbetsplatsen och att det är något som arbetas med flitigt.

Att vara kvinna och att vilja bli VD är något som fler och fler kvinnor har börjat förstå är möjligt. Detta tack vare kvinnor som våra respondenter som visar att det går och att ingenting är omöjligt. Ibland krävs det dock hårdare arbete från kvinnors sida, än vad det gör från männens. Respondenterna hävdade att det var lika bra att vara realistisk och att det är som det är i nuläget, än att lägga ner tid på att älta och tycka det är orättvist. Man kan om man vill, man får inte ge upp och man måste komma ihåg att det blir allt tydligare att det är de som arbetar hårt, har mycket kunskap, utbildning och kompetens som lyckas att klättra uppåt. Även om det innebär att man som kvinna får lägga ner mer tid och hårdare arbete för att nå dit, än vad en man behöver.

Det är denna realism som är där ute vad gäller chefspositioner, förklarade våra respondenter, nämligen att företag har förstått att kompetens och kunskap är bland de viktigaste kvalitéerna hos en bra chef, inte vilket kön man tillhör. Även om det sakta men säkert går långsammare än vad som är önskat, går det iallafall framåt. Det fungerar så att jämställdheten alltid får ett bakslag när den når framsteg, eftersom reformerna inte alltid välkomnas av alla parter, dock är det på det viset som jämställdheten tar sig framåt genom historiens gång.

7 Förslag på fortsatt forskning

Vår studie har undersökt ämnet jämställdhet ur ett kvinnligt chefsperspektiv. Det skulle varit intressant om fortsatt forskning inom detta område kunde innehålla vad män anser om manlighet och om det upplever jämställdhet på samma sätt som kvinnor. Ämnet jämställdhet från kvinnoperspektiv är ett intressant ämne, vilket även många av kvinnorna som vi har intervjuat har påpekat. Det finns fortfarande mycket att undersöka om vårt ämne och fortsatt forskning är att föreslå.

Ett annat steg som även är förslag till vidare forskning är frågan kring mångfald. Tyvärr var det väldigt svårt att hitta högt uppsatta kvinnliga chefer inom upplevelseindustrin som är av utländsk bakgrund, som längst var det så att någon hade rötter i nordens, men inte längre bort än så.

8 Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Algotason, S & Daal, C. (2007) *Mötesplatser för upplevelseindustrin. Metoder för samproduktion av kunskaps- och kompetensutveckling.*

KK-Stiftelsen, Stockholm

Alvesson, M. & Due Billing, Y. (2009) *Kön och organisation*

Sage: London

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2010) *Ledarskap*

Förlag: Liber Malmö

Boschini, D. A. (2004) *Balans på toppen*

SNS förlag Stockholm

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

Förlag: Liber Malmö

Due Billing Y. (2006) *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*

Studentlitteratur: Lund

Eagly, H. A. & Carli, L. L. (2007) *Women and the labyrinth of leadership*

Harvard Business Review, September 62-71, 146.

Fagerfjäll, R. (2003) *Så spräcker vi glastaket*

SNS förlag Stockholm

Fägerlind, G (2009) *Jämställdhet i praktiken - så utvecklar ni er arbetsplats*

Konsultförlaget/Uppsala Publishing House, Uppsala

Got Event (2016)

<https://gotevent.se/om-got-event/>

Gustavsson, B. (2004) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*

Studentlitteratur: Lund

Göransson A. (2004) *Kvinnor, män och karriärer; Visioner och verklighet i näringslivet*

SNS förlag Stockholm

Göteborg & Co. (2016)

<http://goteborgco.se/om-goteborgco/>

Göteborg Landvetter Airport – Swedavia (2016)

<http://www.swedavia.se/landvetter/om-goteborg-landvetter-airport/om-flygplatsen/>

Hermele, V (2010) *Framtiden är nu*, kapitel "Myter om kvinnor"

Förlag: Volante

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011) *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*
Studentlitteratur: Lund

Kanter R (1977) *Men and women of the corporation*
New York: Basic Books

Liseberg (2016)
<http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/>

Lopez-Zafra, E. och Berrios Martos, M. (2012) *The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from gendered approach*
Psychological Record, 62.

McKinsey (2010) *Woman at top corporations: making it happen*
Woman matter

PS Communication (2016)
<http://ps-communication.eu/about/>

Stena Line (2016)
<http://www.stenaline.se/om-oss>

Sterlter, Z. N. (2002) *Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications*
Journal of leadership & Organizational Studies 8

Stora Teatern (2016)
<http://goteborg.se/wps/portal/storat/om-oss>

SOU (1994) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*
Stockholm: Fritzes

Stoker, J., Velde, M., & Lammers, J. (2012) *Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio*
Journal of Business och Psychology, 27

TV4-Gruppen (2016)
<http://www.tv4gruppen.se/Om-TV4-Gruppen/Det-har-ar-vi1/det-har-ar-tv4-gruppen/>

Wahl, A. (2003) *Könsstrukturer i organisationer*
Studentlitteratur: Lund

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2011) *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*
Studentlitteratur: Lund

8.2 Muntliga källor

Lotta Nibell, VD, Got Event [16-04-29]

Camilla Nyman, VD, Göteborg & Co. [16-04-27]

Susanna Eckerstein, Avdelningschef, Liseberg [16-05-12]

Ulla Hellgren, Avdelningschef, Stena Line [16-05-16]

Eva Stocks, Marknadschef, Stora Teatern [16-05-02]

Charlotte Ljunggren, Flygplatschef, Göteborg Landvetter Airport - Swedavia [16-05-12]

Maria Mowbray, Programchef, TV4 [16-05-12]

Malin Gunnäng, Byråchef, PS Communication [16-05-18]

9 Bilaga 1: Intervjufrågorna

Vad har du för bakgrund?

Hur ser vägen ut fram till den position du har idag?

Hur kom du att bli detta? Vad jobbade du med innan? Hur länge har du jobbat i upplevelseindustrin?

Hur kommer det sig att du valde att arbeta i denna bransch?

Beskriv er verksamhet.

Hur många kvinnliga chefer respektive manliga chefer har ni? Vilken sorts chefspositioner har dessa?

Berätta om hur verksamheten arbetar med jämställdhet. Var det vanligt förr att kvinnor var chefer i den här branschen? Om inte, när började de bli chefer?

Var din förra chef man? Har haft du kvinnliga chefer? Skillnaden på dem?

Var din största konkurrens för att bli VD män?

Tycker du att det finns en ojämn könsfördelning bland chefspositioner?

Ja – Vilka åtgärder tror du kan främja en mer jämställd fördelning? Nej – Varför inte?

Känner/kände du att du fick arbeta hårdare för att bli chef pga. ditt kön?

Är det en annan jargong nu jämfört med då?

När började genusfrågan komma på tal i företaget?

Största skillnaden från då till nu angående chefer om man jämför manliga och kvinnliga chefer? Ex. respekt, pondus, empati etc.

Blev/blir du särbehandlad av andra manliga chefer endast pga. ditt kön?

Hur blir du bemött av dina manliga kollegor? Manliga chefer?

Upplever du att du har andra förväntningar i din roll som kvinnlig chef? Större press?

Har din kompetens någonsin ifrågasatts för att du är kvinna? Om ja - av män eller kvinnor?

Anser du, att det är ett problem att det saknas kvinnliga ledare i lika stor utsträckning som manliga?

Är det lika svårt eller svårare/lättare för kvinnor att ta för sig och lyckas nå topp positioner?

Känner du att du får ha klassiska manliga egenskaper som chef när du ska

delegera/bestämma? I och med att du är en kvinnlig chef; Känner du att du behöver bete dig/agera på ett annat vis? Vilka svårigheter finns med att vara en kvinnlig chef?

Vilka egenskaper tycker du en chef ska ha?

Vem inspireras du av och försöker ha som underlag för hur en chef skall vara, enligt dig?



HÖGSKOLAN I BORÅS

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