



Kvinnor som förebilder

En fallstudie om kvinnors karriäravancemang

Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomiska institutionen
Uppsala universitet
VT 2016

Datum för inlämning: 2017-06-02



**Sofia Öquist
Beatrice Stenmark**

Handledare: Leena Avotie

Sammandrag

Trots uttalat jämställdhetsarbete syns inga tydliga förbättringar på toppositioner i den svenska företagsvärlden. Denna studie undersöker hur kvinnor kan avancera till toppositioner genom att studera ett företag som gått från manlig till kvinnlig dominans i styrelsen. Resultatet tyder på att de avgörande faktorerna för kvinnors karriäravancemang är graden av könsmedvetenhet, att tala om problemet, vilja till förändring, aktivt jämställdhetsarbete, kvinnliga förebilder och strukturer som främjar lika förutsättningar för män och kvinnor. Teorigenomgången svarar dels på varför kvinnor inte har kommit fram och dels på hur jämställdhet ska uppnås. Den här uppsatsen svarar på hur kvinnor har kommit fram och hur jämställdhet har uppnåtts, vilket är studiens teoretiska och framförallt praktiska bidrag.

Nyckelord: *kön, toppositioner, jämställdhet, jämställdhetsarbete, kultur, struktur.*

Tack!

Vi vill innerligt tacka de som har bidragit till denna studie. Inledningsvis vill vi tacka Länsförsäkringar Uppsala och de respondenter som ställde upp och möjliggjorde studien. Utöver detta vill vi även tacka vår handledare Leena Avotie som väglett oss genom uppsatsarbetet samt vår opponentgrupp, vilken bidragit med feedback och nya infallsvinklar.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problematisering.....	2
1.2 Forskningsfråga	3
1.3 Syfte	3
1.4 Uppsatsens disposition	3
2. Teori	4
2.1 Från kön till genus - tur och retur.....	4
2.2 Samhället som referensram	4
2.3 Kön i organisationer	5
2.3.1 Kön som struktur och kultur.....	6
2.4 Jämställdhet.....	6
2.4.1 Ansvar & makt	7
2.4.2 Kunskap & medvetenhet	8
2.4.3 Handlingsplan & mål.....	8
2.5 Sammanfattning teoretiskt ramverk	10
3. Metod.....	11
3.1 Etiska överväganden.....	11
3.2 Forskningsansats & forskningsdesign	11
3.3 Avgränsning	12
3.4 Val av företag	12
3.5 Delstudie 1.....	12
3.6 Delstudie 2.....	13
3.6.1 Urval av intervjupersoner	13
3.6.2 Utformning av intervjufrågor	14
3.7 Operationalisering	15
3.8 Kodning av data.....	16
3.9 Tillförlitlighet	17
4. Resultat.....	18
4.1 Delstudie 1.....	18
4.1.1 Planen för lika rättigheter och möjligheter	19
4.2 Delstudie 2.....	20
4.2.1 Överblickande erfarenheter	20

4.2.2 De första kvinnorna	21
4.2.3 Styrelsens utveckling.....	22
4.2.4 Kvinnliga förebilder	22
4.2.5 Valberedningens bidrag.....	23
4.2.6 Arbetet för jämställdhet.....	24
5. Analys	26
5.1 Överblickande erfarenheter	26
5.2 De första kvinnorna	26
5.3 Styrelsens utveckling.....	27
5.4 Kvinnliga förebilder	28
5.5 Valberedningens bidrag.....	28
5.6 Arbetet för jämställdhet.....	29
6. Slutsats.....	32
7. Diskussion.....	33
7.1 Varför har kvinnor sämre självförtroende?	33
7.2 Könslind organisationsteori.....	33
7.3 Begränsningar och framtida forskning	34
Referenser	35
Artiklar	35
Internetkällor	36
Litteratur.....	36
Rapporter	37
Bilagor	39
Bilaga 1: Organisationsschema Länsförsäkringar Uppsala	39
Bilaga 2: Intervjuunderlag.....	40
Bilaga 3: Könsmässig fördelning Länsförsäkringar Uppsala.....	46

Tabell- & figurförteckning.

Figur 1: Samvariationen mellan struktur, kultur och jämställdhetsarbete	s.10
Figur 2: Sammanfattning intervjuer och respondenter.....	s.14
Figur 3: Omkategorisering av cybernetisk process och fallgröpar som strategier	s.16
Figur 4: Tidslinje över respondenternas händelseutveckling i LFU	s.19
Figur 5: Sammanställning av faktorer som främjat för kvinnor till toppositioner	s.32

1. Inledning

“Jämställdhet har under många år betraktats som en fråga för kvinnor, ett problem för kvinnor eller kvinnor som ett problem” (Roth 2011, s.241). Trots att jämställdhet kommit att bli ett politiskt mål med internationell förankring finns det enligt Wahl och Höök (2007) fortfarande en viss motsättning i att uttala sig om att arbeta med jämställdhet. Den uppfattade politiska korrektheten i organisationer eftersträvar kan ses som en formell struktur samtidigt som det informella klimatet i organisationen snarare sammankopplar negativa associationer med jämställdhet och feminism (Wahl & Höök 2007). Roth (2011, s.9) beskriver hur ordet jämställdhet är laddat samtidigt som Sandberg (2013, s.143), operativ chef på Facebook, understryker att folk måste våga prata om problemet för att det ska kunna åtgärdas.

“Sverige anses vara världens mest jämställda land men det är långt ifrån ett jämställt samhälle” säger Franzén (2003, s.15). För att belysa att samhället fortfarande är ojämnt tar Roth (2011, s.13) upp att Sverige erhållit kritik från FN för att landet har få kvinnor på ledande positioner. År 2002 lovade flertal näringslivet och företag att arbeta aktivt för att öka antalet kvinnor på ledande positioner (Franzén 2003). Slående är att ingen markant förändring har skett på 14 år. Männen utgör exempelvis 80 procent av styrelsens ledamöter och innehar 84 procent av VD-positionerna. (SCB 2016) Franzén (2003) menar att uttalandet som gjordes av näringslivet var ett sätt att legitimera sig gentemot samhälle och media. Tolkningen är att ord och handling inte alltid går hand i hand.

Wahl och Höök (2007) fann det ovanligt att företag gör ett mer omfattande arbete än vad de är skyldiga att göra enligt lag. Jämställdhetslagen syftar till att främja mäns och framförallt kvinnors lika rättigheter (Riksdagen 2017). Ur en rättvisesynpunkt ska kvinnor ha rätt till samma arbeten som män (Wahl 2003, s.15). Kvinnor utgör så gott som hälften av den totala förvärvsarbetande skaran i Sverige och är idag dessutom i högre grad utbildade (SCB 2016). Det låga antalet kvinnor på ledande positioner innebär således att arbetslivet och samhället går miste om kvinnors kompetens (Huse & Solberg 2006). Mer jämställda företag upplever exempelvis positiva effekter i arbetsklimat, kreativitet, samarbete och lönsamhet (Anacona & Caldwell 1992; Meyersson 1992 refererad i Boschini 2004; Nutek 1999). För att uppnå en jämställd organisation måste de rätta förutsättningarna skapas genom att förändra strukturer och kulturer på en organisatorisk nivå (Roth 2011; Wahl & Linghag 2013).

1.1 Problematisering

Forskare inom området kön och organisation är till mesta dels överens om att det i alla organisationer finns en könsordning, det vill säga en maktrelation mellan könen (Wahl et al. 2001, s.56). Maktobalansen mellan könen bidrar till det tolkningsföreträde män har haft och fortsätter att ha (Ibid, s.176), vilket i kombination med föreställningar om manlighet har lett till att en stor andel av alla chefer är män (SOU 1994:3; Holgersson 2003; Holgersson 2013). Föreställningen om manlighet är det som traditionellt präglat föreställningen om ledarskap, vilket producerar en motsättning i att vara kvinna och ledare (Wahl 1996; Höök 2001; Holgersson 2003; Wahl 2011). Organisationsstrukturer och de villkor som följer har historiskt sett anpassats efter mäns livssammanhang, vilket i sin tur har verkat normgivande för hur arbete organiseras än idag (Wahl et al. 2001, s.60). Chefskapet är exempelvis organiserat utifrån förutsättningen att chefen inte har ansvar för hem och barn (Ibid s.176). Det framgick att de kvinnliga cheferna i Cooper och Davidssons (1982) studie själva tyckte att de hade behövt en hustru. Kvinnor tar enligt SCB (2016) fortfarande mer ansvar för hem och barn och därför är karriärens villkor och familjesituationen fortsatt hindrande för kvinnor. Franzén (2003) beskriver att kvinnors och mäns olika positioner i samhället och arbetslivet tas för givna. Således försvaras männens "rätt" till toppositioner i näringslivet.

Både Kanter (1977) och Holgersson (2013) beskriver att män fortsätter att rekrytera män, trots att de anser sig vara fullt medvetna om de ogynnsamma förhållanden kvinnor möter. Franzén (2003) menar att sortering utefter kön sker redan då chefskarriären inleds, vilket innebär att de erfarenheter och den kompetens som krävs för att kunna befordras till högre chefstjänster blir ojämnt fördelad redan från starten. Detta påverkar fortsättningsvis kvinnors möjligheter att erbjudas styrelseposter och ledningspositioner. Männerna själva säger ofta att underrepresentationen av kvinnor i ledningsgrupper och styrelser beror på kvinnors ansvar för familj, att kvinnor har dåligt självförtroende, att de saknar rätt kompetens och att kvinnor inte vill bli chefer (Roth 2011, s.56).

År 2003 skrev Leijonhufvud artikeln "Sweden's glass ceiling begins to crack" men beskriver ett problem i att finna passande kvinnliga kandidater. Hultin (2003) fann i hennes resultat indikationer på att män och kvinnor inom mansdominerade yrken faktiskt hade lika stora chanser till karriäravancemang. Mycket annan forskning tyder dock på att glastaket, ett osynligt hinder kvinnor möter som könsgrupp, är av relevans än idag (Wahl et al. 2001; Albrecht, Björklund & Vroman 2003; Wahl 2003; Wahl & Höök 2007; Roth 2011;

Holgersson 2013; Roth 2015; SCB 2016). Franzén (2003) skildrar ett projekt där närmare 300 styrelseordföranden erbjöds möjlighet till rekrytering genom en personbank bestående av kvinnor med dokumenterad kompetens för styrelseuppdrag. Det var endast 17 styrelseordföranden som återkopplade. Fortsatt visar en undersökning av SOU (2007:108) att makteliten själv inte tror att kompetensen är snedfördelad mellan könen, trots att högre utbildning är vanligare bland kvinnor. “Det är svårt att tolka det på annat sätt än just som att könstillhörigheten för närvarande är viktigare än kompetensen” säger SOU (2007:108, s.21) om resultatet. AP:s (2016) beräkning visar att om förändringstakten fortsätter som de senaste 12 åren kommer Sverige uppnå jämställda bolagsstyrelser om 25 år. “Det finns kvinnor med den kompetens som krävs, problemet är att de inte kan rekrytera sig själva” (Ledarskapsakademin, 2017).

1.2 Forskningsfråga

Tidigare forskning svarar på varför kvinnor hindras nå toppositioner. Hur företag har lyckats främja för kvinnor är däremot inte lika tydligt. Därför ställer vi oss frågan:

- Hur kan kvinnors karriäravancemang till toppositioner främjas?

1.3 Syfte

Studiens syfte är att påvisa vilka faktorer som har främjat kvinnors karriärmöjligheter till toppositioner i organisationer. Genom en fallstudie ämnar denna uppsats generera nyanserade perspektiv utifrån ett företag som har uppnått det sällsynta med en kvinnlig majoritet i styrelsen. Fortsättningsvis vill vi uppmuntra till handling utifrån den kunskap som uppsatsen bidrar med.

1.4 Uppsatsens disposition

Närmast efterföljande avsnitt är en teoretisk bakgrund, vilken är utgångspunkt för studien. Därefter följer ett metodavsnitt som beskriver studiens tillvägagångssätt. Sedan presenteras insamlad data i ett resultatavsnitt som följs av analys och slutsats. Slutligen förs en bredare diskussion kring resultatets samhällseliga relevans och förslag till framtida forskning.

2. Teori

Teoriavsnittet inleds med en diskussion kring begreppet kön för att sedan behandla vilken betydelse kön har i samhället och i organisationer. Därefter diskuteras teori kring jämställdhetsarbete. Avslutningsvis sammanfattas den teoretiska referensramen i en diskussion kring relationen mellan kunskap om kön och praktiskt jämställdhetsarbete i organisationer.

2.1 Från kön till genus - tur och retur.

Det är vanligt att biologiska förklaringar framställer maktförhållandet mellan könen som biologiskt bestämt, ofrånkomligt och funktionellt. Dessa förklaringar har kommit att problematiseras och kritiseras i utforskandet av sociala relationer och föreställningar om kön. (Wahl et al. 2001; Wahl 2003) Antropologin menar att det vi ser i vardagen är baserat på våra referensramar. Sammanhanget utgörs i sin tur av den kultur som genomsyrar den aktuella historiska tidpunkten, vilket innebär att människor själva konstruerar det som vi förstår som kvinnligt och manligt. (Wahl et al. 2001; Roth 2011)

Enligt Roth (2011, s.13) skiljer forskning på biologiskt kön (eng. sex) och socialt kön, ofta benämnt som "genus" (eng. gender). Enligt Blomqvist (2005) har särskiljandet mellan begreppen kön och genus alltmer ifrågasatts eftersom det ger sken av att det är simpelt och korrekt att separera det biologiska från det sociala. Många har därför återgått till att använda sig av begreppet kön, men som en beteckning för både det biologiska och det socialt konstruerade. (Blomqvist, 2005) I denna studie kommer därför kön användas genomgående.

2.2 Samhället som referensram

Roth (2011, s.16-17) förklarar den rådande könsordningen i samhället genom att beskriva hur kön är socialt konstruerat i tre delar. (1) Könens isärhållande, vilket tar sig uttryck i att kvinnor och män återfinns inom olika områden och sektorer. (2) Maktrelationen i termer av mäns överordning och kvinnors underordning, vilken tar sig uttryck i en ojämn fördelning av reell makt och inflytande. (3) Mannen som norm. Generellt ges män ett högre värde av både män och kvinnor. Detta är något som tydliggörs i vårt språk genom användandet av norm/avvikelse, till exempel fotboll/damfotboll eller ledarskap/kvinnligt ledarskap.

Maktbalansen mellan könen bidrar till det tolkningsföreträde män har haft och fortsätter att ha vad gäller normer samt innebörden av ledarskap, karriär och kompetens (Wahl et al. 2001, s.176). En statlig utredning (SOU 1994:3) klassar det som en kompetens i sig att vara man.

Rosen och Jerdee (1974:1, 1974:2) identifierade tidigt att föreställningar om manlighet och kvinnlighet leder till att kvinnor och män behandlas olika i karriären. Keisu (2009) fann att kvinnor behövde prestera bättre än män för att bli bedömda som kompetenta. Kvinnor blir även mer ifrågasatta och tvingas förklara och försvara deras handlingar och åstadkommanden. Precis som Keisu (2009), fann Wahl & Linghag (2013, s.138) i deras studie att kompetens är könsmärkt. Begreppet könsmärkning betecknar hur en uppgift, ett yrke eller en position associeras med ett visst kön. Begreppet innehåller en maktaspekt eftersom könsmärkningen även markerar statusen hos en syssla. (Wahl 2003, s.17) En arbetsuppgift eller position kan "byta kön", det vill säga den kan gå från att ha förknippats med manlighet till att förknippas med kvinnlighet, eller vice versa. Politik, nya organisationsformer eller ett medvetet förändringsarbete, exempelvis jämställdhetsarbete, kan ha avgörande roller för sådana förändringar. (Wahl & Linghag 2013, s.17)

2.3 Kön i organisationer

Eftersom samhället ständigt interagerar med organisationer har maktförhållanden en tendens att avspegla sig i konstruktionen av en organisation. Könsordningen upprätthålls av båda könen eftersom många är omedvetna om de strukturer och maktrelationer som påverkar ordningen. Således blir det problematiskt att bryta segregationen inom såväl samhälle som arbetsliv. (Wahl et al. 2001, s.48) Med syftet att förklara könsens olika villkor i samhället tenderade könsforskare till en början att förbise organisationsnivån och de strukturer samt arbetsuppgifter som reproducerar könsens olika villkor (Savage & Witz 1992). En könsblind organisationsteori förmedlar indirekt att kön är oproblemiskt i organisationer eftersom det är något givet och därför omöjligt eller onödigt att problematisera (Wahl 2003, s.76). Kvande och Rasmussen (1990) var intresserade av att undersöka vilka organisationsmässiga förutsättningar som ger kvinnor bra respektive dåliga möjligheter och fann i sin undersökning att organisationsstrukturer är könsordnande på olika sätt. Traditionellt har organisationer varit konstruerade efter mäns intressen och sociala förutsättningar. Chefskapet är exempelvis organiserat utifrån förutsättningen att chefen inte har ansvar för hem och barn. (Wahl 2003, s.177) Att modersrollen kräver mer tid och energi än vad fadersrollen gör är en del av organisationers dolda strukturer som premierar mäns karriärer (Cooper & Davidsson 1982; Gutek & Larwood 1987; Asplund 1984; Haavind 1984).

2.3.1 Kön som struktur och kultur

För att förstå betydelse av kön inom organisationer kan begreppen struktur och kultur användas. Strukturer utgörs av mönster som sorterar och rangordnar människor. De strukturella villkoren innebär att män och kvinnor hamnar i olika yrken, på olika positioner i hierarkin, med olika lön, grad av inflytande och makt, grad av bekräftelse samt framtida möjligheter. Maktrelationer är dessutom avgörande för vilka som sätter sin prägel på den dominerande kulturen i en organisation. Kultur handlar om normer och värderingar kring vad som anses vara bra/dåligt, viktigt/oviktigt och normalt/onormalt. (Wahl & Linghag 2013, s.15-16) Rutherford (2001) menar att kulturella faktorer inom organisationer såsom graden av könsmedvetenhet, arbetstider, språk och informella koder kan få exkluderande effekter på vissa grupper, exempelvis kvinnor. Dessa exkluderande processer återskapar könsordningen.

Mansdominerade organisationsstrukturer begränsar enligt Wahl & Linghags (2013, s.18) studie kvinnors möjligheter till utveckling, exempelvis på grund av att mansdominans ofta leder till en kultur av homosocialitet, vilket leder till att kvinnor utesluts. Kanter (1977) menar att kvinnor i minoritetsposition ofta fungerar som symboler för kvinnor i allmänhet, speciellt då de misslyckas. Samtidigt ses de som ett undantag om de lyckas. Enligt Kanter (1977) kan homosocialitet förstås som en praxis där män orienterar sig mot andra män i en patriarkal könsordning. Detta leder till ett samförstånd män emellan som försäkrar könets tillhörighet i den högre värderade kategorin. Wahl och Linghags (2013, s.125) studie visade bland annat att konsekvenserna av en homosocial kultur är en negativ kvinnosyn som är normerande, ett motstånd mot jämställdhetsarbete samt att strukturen och kulturen i företaget återskapas. Ett problem med homosocialitet är att exkluderingen av kvinnor ofta sker i informella sammanhang (Ibid, s.24). Holgerssons (2013) slutsats är att homosocialitet och diskriminering är två sidor av samma mynt.

2.4 Jämställdhet

Den svenska regeringen beskriver jämställdhet som ett mål där kvinnor och män ska ha samma makt att forma sina egna liv och samhället. Förutsättningen för detta är att kvinnor och män har lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter. (Regeringen, 2017) Kvantitativ jämställdhet beskriver antalsmässig fördelning mellan män och kvinnor (Roth 2011, s.221). En fördelning på 60/40 procent anses jämställt (SCB 2016). Kvalitativ jämställdhet handlar om män och kvinnors inflytande, baserat på kunskaper och erfarenheter. En organisation kan betraktas som jämställd till antalet men förefalla kvalitativt ojämsställd. (Roth 2011, s.221) För

att uppnå kvalitativ jämställdhet måste rådande normer, strukturer och värderingar problematiseras (Ibid, s.228). Wahl och Linghag (2013, s.10) menar att organisatoriska förutsättningar, framförallt gällande kulturellt kontext och maktrelationer, är av stor vikt för att ett givande jämställdhetsarbete ska kunna bedrivas.

Det finns flertal argument för att inte arbeta med jämställdhet, däribland att det är en generationsfråga (Wahl & Linghag 2013, s.27). Roth (2011, s.171) belyser däremot att jämställdhet är ett kunskapsområde och således en färskvara som inte automatiskt kan ärvas av en ny generation. Roth (2011, s.212-213) beskriver jämställdhetsarbetet som en ständigt aktiv cybernetisk process bestående av ett antal steg. Roth (2011, s.24) fann även fallgropar i organisationers jämställdhetsarbete. Hon menar att dessa istället bör beaktas som strategier för att lyckas. Hennes *cybernetiska process* och *fallgropar som strategier* behandlar liknande aspekter i att lyckas med jämställdhet i en organisation. Därför kategoriserade båda teorierna om efter huvudområdena ansvar och makt, kunskap och medvetenhet, handlingsplan och mål.

2.4.1 Ansvar & makt

Det första steget i Roths (2011, s.214) cybernetiska process är att ledningen tar fram en värdegrund för jämställdhet. Värdegrunden ska vara stöd i det vardagliga arbetet samt en vision. Den första fallgropen identifierad av Roth (2011, s.240) är att jämställdhet inte anses vara en viktig strategisk fråga. Ledning måste ge sitt uttryckliga stöd samt själva visa en jämn könsfördelning för att arbetet ska erhålla trovärdighet, vilket är nödvändigt för att uppnå reell jämställdhet (Pincus 1998; Höök 2003; Roth 2011; Wahl & Linghag 2013). Om ledningen inte känner sig ansvariga delegeras ofta jämställdhetsarbetet vidare och kategoriseras som mindre prioriterat (Wahl 2001; Roth 2011). Dessutom påvisar Roth (2011, s.242) i en andra fallgrop att de som tilldelas ansvar sällan får de befogenheter som krävs för att kunna genomföra förändringar i praktiken.

Fallgrop tre innebär att ledningen ser jämställdhet som en kvinnofråga. Det argumenteras att kvinnorna själva är orsaken till ojämställdheten eftersom de saknar kvalifikationer eller självförtroende. Denna inställning kan förklaras av fallgrop fyra som beskriver en rädsla, oförmåga eller ovilja att förändra den rådande maktbalansen. (Roth 2011, s.240) Franzén (2003, s.35) säger "för att frågan ska tas på allvar av dem som sitter på makten till förändring krävs att de förstår att problemet är bolagens - inte kvinnornas". Wahl och Linghags studie

(2013, s.133) visar att ansvaret hamnar hos kvinnorna om ledningen inte tar ansvar för jämställdhetsarbetet.

2.4.2 Kunskap & medvetenhet

Kunskap och medvetenhet är det andra steget i Roths (2011, s.219) cybernetiska process. De anses som kritiska faktorer för att uppnå jämställdhet. Fallgrop fem tar upp att det är ledarna i en organisation som har ansvar för att kunskap finns bland medlemmarna. Om inte kunskap finns tenderar frågan att fästa sig runt föreställningar och attityder om kön, vilket skapar en könsblindhet. Detta tenderar sedan att avspegla sig internt i organisationen samt externt i exempelvis kundrelationer och samhällsengagemang. Fallgrop sex berör okunskapen kring att rådande könsstrukturer hindrar jämställdhetsarbete. Diskriminering associeras exempelvis oftast med individer trots dess strukturella dimension. (Ibid, s.243)

2.4.3 Handlingsplan & mål

Roth (2011, s.221) tar upp kartläggning och analys som det tredje steget i cybernetiska processen. Enligt Wahl et al. (2001, s.164) kan en förändring initieras både internt i organisationen och externt genom exempelvis samhällsförändringar. Organisatoriska analyser ska innehålla ett jämställdhetsperspektiv, vilket bland annat kan uppnås genom att synliggöra könets betydelse. Jämställdhetsindikatorer skapas genom att dela upp statistik och information på män och kvinnor så att en konsekvensanalys och problematisering kan göras därefter. (Wahl, 2001; Roth, 2011)

Vidare berör Roth (2011, s.223) lagens ord i steg fyra; att jämställdhetsarbetet ska bedrivas målinriktat. De formulerade målen bör beröra "hur", "vem", "vad" och "varför", samt vara mätbara. Den sjunde fallgropen tar upp hur företag tenderar att använda formella beskrivningar för deras jämställdhetsarbete, som endast speglar vad de är skyldiga att göra enligt lag. En användbar jämställdhetsplan bör istället reflektera det verkliga behovet. Vidare berör fallgrop åtta att orealistiska mål tenderar försvåra arbetet. (Ibid s.243) Roth (2011, s.244) menar att målen bör sättas i ett tidsperspektiv och eventuellt delas upp i delmål. Steg fem i den cybernetiska processen är implementering och styrning av jämställdhetsarbetet. För att genomförandet ska vara framgångsrikt är delaktighet och motivation hos anställda av stor vikt, vilket skapas genom att ge möjlighet till inflytande. (Ibid, s.225-226) Fallgrop nio är att arbetet med jämställdhet bedrivs som ett enskilt område. Istället menar Roth (2011, s.221) att jämställdhetsarbete bör ses som en utveckling av de områden organisationen redan arbetar med. Den tionde och sista fallgropen visar att uthållighet är en viktig faktor för framgångsrikt

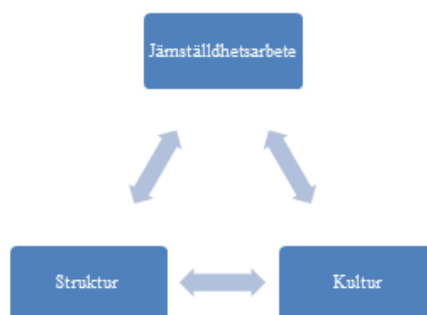
arbete. Det innebär att kortsiktighet och önskan om snabba resultat inte får underminera det långsiktiga arbetet. Det sista steget i den cybernetiska processen är att utvärdera det arbete som gjorts. Utvärderingen ska konkludera i om ansatserna till förändring har fått någon effekt som fortsättningsvis ska leda till fastställande av nya mål och handlingsplaner. (Ibid 2011, s.226-227)

2.5 Sammanfattning teoretiskt ramverk

I uppsatsen ses organisationen, könsordningen och kön som socialt konstruerade. Begreppet kön kommer, istället för genus, användas genomgående. Könsordningen beskriver maktförhållandet mellan könen, med manlig överordning och kvinnlig underordning. Forskningsområdet organisation och kön belyser att kvinnor och män har olika förutsättningar inom organisationer, vilket till stor del beror på samspelet mellan samhälls- och organisationsnivå. Kvande och Rasmussen (1990) poängterar dock att organisationsstrukturer kan vara könsordnande på olika sätt.

För att förstå hur kvinnor har kommit sig upp på toppositionerna är begreppen kultur och struktur väsentliga eftersom de avgör vilka förutsättningar som råder för jämställdhetsarbetet. Framgångsrikt jämställdhetsarbete främjar i sin tur kvinnors karriäravancemang. Kvinnor hindras i karriären av bland annat föreställningar om män och kvinnor, homosocialitet, mannens tolkningsföreträde och mannen som norm. Eftersom jämställdhetsarbete syftar till att ge kvinnor lika möjligheter som män är att främja jämställdhet och att främja kvinnors karriäravancemang två sidor av samma mynt.

Fler kvinnor på toppositioner kan få effekter på både strukturer och kulturer enligt Wahl och Linghag (2013). Fler kvinnor på toppositioner kan även vara ett resultat av jämställdhetsarbete eller förändringar i strukturen eller kulturen. Figur 1 nedan beskriver sambandet mellan struktur, kultur och jämställdhetsarbete. En kultur med låg grad av könsmedvetenhet, vilken är en kulturell faktor, innebär exempelvis att inget eller lite jämställdhetsarbete förs samt att strukturen reproduceras. Aktivt jämställdhetsarbete kan exempelvis öka graden av könsmedvetenhet i organisationen och således motarbeta kulturens exkluderande effekter, vilket i sin tur kan påverka organisationsstrukturen så att kvinnors möjligheter till karriäravancemang ökar.



Figur 1: Ständig samvariation som främjar alternativt hindrar kvinnors karriäravancemang

3. Metod

Studien syftade till att ta reda på hur kvinnor kan avancera till toppositioner inom organisationer. Därför undersöktes en organisation där styrelsen tidigare varit mansdominerad men som numera domineras av kvinnor. Metodavsnittet inleds med en beskrivning om studiens forskningsansats och förklarar vidare delstudie 1 och 2.

3.1 Etiska överväganden

I den utförda studien har konsideration tagits till Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, och nyttjandekravet. Informationskravet uppfylldes genom att underrätta respondenterna om studiens syfte innan intervjun genomfördes. I samband med detta bad vi om respondenternas samtycke för deltagande i studien, vilket medför att samtyckeskravet uppfylls. Innan intervjun påbörjades informerades respondenterna om deras rätt att tillägga eller ta bort information som delades. Intervjuerna har enbart använts för denna studie och såldes uppfylls även nyttjandekravet. Konfidentialitetskravet har inte uppnåtts i denna studie på grund av svårigheten att inte koppla uttalanden till särskilda intervjuobjekt. Istället har respondenterna godkänt att informationen tillåts kopplas till dem.

3.2 Forskningsansats & forskningsdesign

Studien har en strukturell ansats, vilket innebär att vi tar avstånd från sådan forskning som fokuserar på individen som förklaringsobjekt. Studien har även en abduktiv ansats eftersom empiri och teori varit nära sammankopplade under hela processen (Dubois & Gadde 2002). Forskningen inleddes med en teorigenomgång av området organisation och kön, vilket resulterade i upptäckten av ett relativt outforskat område, nämligen hur kvinnors karriäravancemang *har* främjats. Saunders, Lewis, och Thornhill, (2012, s.178) menar att en fallstudie är ett bra sätt att utforska befintlig teori, vilket motiverar vårt tillvägagångssätt. En fallstudie är passande då syftet är att fördjupa förståelsen av ett område och besvara frågan “varför?” och “hur?” (Eisenhardt & Graebner 2007).

Den fallstudie som genomförts är av kvalitativ karaktär, vilket innebär att den insamlade empirin tolkas av forskarna (Denzin & Lincoln 2005, s.163). Tolkningarna görs utifrån det teoretiska ramverket med syftet att undersöka och beskriva det händelseförlopp som resulterat i företagets situation. Datainsamlingen var inte standardiserad eftersom frågor och tillvägagångssätt skulle ha utrymme att förändras och uppstå under forskningsprocessen som

var både naturalistisk och interaktiv. Datasamlingen bestod av både sekundära och primära källor. Intervjuer har genomförts för att öka detaljnivån i undersökningen (Saunders et al. 2012, s.83). Oundvikligen blir det absolut viktigaste i en fallstudie att beskriva fallet (Ibid s.179), vilket kommer att göras via två delstudier. Den första är en deskriptiv studie av LFU och deras jämställdhetsarbete, vilken ligger till grund för delstudie 2 som är en utforskande studie med syftet att erhålla djupare kunskap angående hur kvinnors avancemang till styrelsen möjliggjorts.

3.3 Avgränsning

I Sverige är det vanligt att man skiljer på mångfaldsarbete och jämställdhet (Holvino & Kamp 2009). Begreppen mångfald och mångfaldsarbete anspelar på variationen och olikheterna mellan individer och grupper (Wahl & Linghag 2013, s.26). Det förekommer att mångfaldsarbete omfattar jämställdhetsarbete men jämställdhet begränsar sig till kön. Kön samvarierar dock med andra system av skillnader och ojämlikheter, som klass, ras, etnicitet, ålder och sexualitet (Wahl et al. 2001, s.44). Denna samvariation kallas intersektionalitet och beskriver hur maktrelationer är sammanflätade, vilket ger individer olika möjligheter trots lika rättigheter (Roth 2011, s.18). Trots förmodad inverkan på kvinnors möjligheter i karriären avgränsar sig denna undersökning till att endast beakta kön.

3.4 Val av företag

Flera organisationer i Sverige anses ha kommit långt i jämställdhetsarbetet, samtidigt uttrycker SCB (2012) att "arbetet står och trampar vatten". Organisationsstrukturer tas ofta för givna enligt Wahl et al. (2001, s.88), vilket innebär att förändring går långsamt. Länsförsäkringar Uppsala (LFU) har, till skillnad från många andra, gått från manlig till kvinnlig dominans i styrelsen. (Länsförsäkringar Uppsala 2017) Denna strukturella förändring gör företaget till ett intressant studieobjekt. Företaget valdes på grund av deras unika situation samt traditionell access, vilket innebär att vi fått acceptans och förtroende från ledning och styrelse att genomföra denna studie (Saunders et al. 2012, s.209).

3.5 Delstudie 1

Delstudie 1 är en deskriptiv studie som beskriver fallföretaget LFU. Delstudien beskriver könsfördelning eftersom det enligt Wahl (2001, s.37) är en grundförutsättning för att vidare kunna analysera betydelsen av kön i organisationer. Historisk könsfördelning redogörs för utefter en sammanställning framtagen av HR-avdelningen i LFU. Fortsatt identifierade

delstudien LFU:s formella jämställdhetsarbete genom extern information via hemsidorna "Länsförsäkringar AB", "om oss LFU" och "LFU finansiella information". Sedan studerades bolagsordning fastställd 2012, hållbarhetsredovisning och årsredovisning från åren 2009-2016. Vidare granskades LFU:s interna dokument: "planen för lika möjligheter och rättigheter". Genom kartläggningen av organisationen utsågs också respondenter för delstudie 2. Saunders et al. (2012, s.171) nämner att kritiken mot deskriptiva studier är att slutsatser inte dras från den insamlade empirin. Delstudie 2 gjorde därför en djupdykning i situationen, vilket möjliggjorde en mer utförlig analys.

3.6 Delstudie 2

Delstudie 2 är en utforskande studie som syftade till att erhålla djupare kunskap om hur LFU framgångsrikt fått in fler kvinnor på toppositioner, med fokus på styrelsen. Enligt Saunders et al. (2011, s.171) används en utforskande studie för att få praktisk och djupgående förståelse av en situation. En utforskande studie karaktäriseras av flexibilitet. Flexibiliteten användes för att justera intervjufrågor samt tillägg av intervjupersoner då ny och okänd information kom upp. Den utforskande studien gjordes genom besöksintervjuer, vilka varade tidsmässigt i en, till en och en halv timme. Faktorerna som motiverade valet av besöksintervjuer var forskarens kontroll över situationen, möjligheten att följa upp och möjligheten att förklara komplicerade frågor. Genom att träffa respondenterna på deras villkor i ett fysiskt möte kunde en relation av tillförlitlighet och förtroende lättare byggas. Detta kan i sin tur leda till att kritisk information framkommer, vilket möjliggör en bättre studie. (Hultén 2007, s.78)

3.6.1 Urval av intervjupersoner

För att få en helhetsbild av processen från manlig till kvinnlig dominans valdes åtta personer med olika befattningar och involvering. Genom delstudie 1 och framkom förslag på nyckelpersoner för undersökningen. Eftersom studien ämnade utforska en förändring föreslog styrelseordförande två kvinnor som tidigare varit aktiva i styrelse respektive valberedning. Samtliga tillfrågade intervjuobjekt ville sedan medverka. Trost (2010) rekommendationer är att genomföra mellan fyra och åtta intervjuer. Det beaktades genom att vi stannade vid åtta respondenter, vilket också ansågs passande för studiens omfattning.

Intervjuer genomfördes med fyra styrelsemedlemmar. Anna, Magnus, Ulrica (VD) och Bengt-Erik (styrelseordförande). Vi intervjuade även Birgitta som var den första kvinnliga styrelseledamoten i LFU. För att få ytterligare förståelse intervjuades organisationens första

kvinnliga VD, Anki N, samt två personer från valberedningen. Anki C var valberedningsordförande fram till och med år 2012 och Hans är idag valberedningsordförande. Anki C intervjuades eftersom antalet kvinnliga styrelseledamöter ökade under hennes tid. Sammanställning av intervjuer och respondenterna presenteras i figur 2 nedan.

	Respondent	Position LFU	Datum	Tidslängd	Renskrivna ord	Tid på position
1	Hans Edén	Valberedningsordförande	26/4-17	1 h 20 min	1817	2015 -
2	Anna Romell Stenmark	Styrelseledamot, Vice ordförande	27/4-17	54 min	2588	2005 -
3	Anki Croon	Tidigare Valberedningsordförande	27/4-17	55 min	1610	2003 – 2012
4	Magnus Palsander	Styrelseledamot	28/4-17	1 h	1869	2011 -
5	Birgitta Nordenman	Första kvinnliga styrelseledamoten	28/4-17	1 h 26 min	2017	1997 - 2004
6	Bengt-Erik Jansson	Styrelseordförande	3/5-17	1 h 5 min	2496	2002 -
7	Ulrica Hedman	Styrelseledamot, nuvarande VD	4/5-17	1 h 10 min	2633	2014 -
8	Anki Norrström	Tidigare, första kvinnliga VD	4/5-17	1 h 6 min	3863	2000 – 2014

Figur 2: Sammanfattning intervjuer och respondenter

3.6.2 Utformning av intervjufrågor

Intervjufrågorna baserades på vårt teoretiska ramverk, vilka sedan omformulerades för att anpassas till ett samtal. Syftet var att göra respondenterna bekväma, vilket skulle bidra till uttalanden enligt deras verkliga åsikt. Intervjuunderlagen utformades generellt och justerades därefter till varje intervjuobjekt; se bilaga 2. Fokus vid intervjuer lades på teoretiska förklaringsfaktorer som involverade ledning och styrning eftersom studien intresserade sig för toppositioner. Frågorna kategoriserades som primära, sekundära och tertiära för att underbygga en grund för samtalet utifrån den första ställda frågan samt säkerställa att intervjuerna blev semistrukturerade. De intervjufrågor som användes var främst öppna frågor, vilket möjliggjorde för respondenterna att svara fritt. Enligt Saunders et al. (2012, s.373) lämnar detta utrymme för respondenterna att utveckla svaren, ta upp nya aspekter och ställa frågor om de inte förstår. I slutet av intervjuerna återgick vi till frågor ifall svaren var

otydliga. Vidare argumenterar Saunders et al. (2012, s.171) att intervjuer är en fördelaktig metod för en utforskande fallstudie.

Hultén (2007, s.76-77) tar upp två kritiska punkter som beaktats i denna studie, intervjuareffekten och centraltendensen. Intervjuareffekten innebär att vi som forskare kan påverka respondenten, vilket har beaktats genom att respondenten fick styra samtalet. Hänsyn togs till centraltendensen eftersom studien kan anses beröra ett känsligt ämne, vilket kan leda till att intervjuobjekten undviker extremvärden i sina uttalanden. Öppna och stängda frågor användes för att säkerställa erhållandet av nödvändiga svar för vidare analys.

3.7 Operationalisering

Vi bad respondenterna berätta om dem själva, deras arbete och hur det gick till när de fick sin befattning i LFU för att få en överblick. I syfte att ta reda på könsmedvetenheten hos respondenterna frågades om situationen i LFU och om de kunde jämföra detta med andra företag samt Sverige generellt. För att få en bild av strukturella och kulturella faktorer frågade vi om deras uppfattning av arbetsmiljön, hur denna hade förändrats över tiden samt om de kunde berätta hur det gick till när LFU:s styrelse blev kvinnodominerad. Sedan frågades om respondenterna upplevde att män och kvinnor bedöms på samma villkor, om de har lika förutsättningar och om de har samma möjlighet att avancera i LFU. Eftersom vi informerat respondenterna om syftet med vår undersökning sedan innan kom respondenterna själva ofta in på aspekter som hade med könsordningen och jämställdhet att göra. Flera frågor behövde därför inte ställas rakt ut. Istället frågade vi ofta om de kunde utveckla sina svar. Följdfrågor som "hur?" och "varför?" ställdes.

För att undersöka LFU:s jämställdhetsarbete användes Roths (2011) cybernetiska process kombinerat med hennes praktiska studie som identifierat de vanligaste fallgroparna till att organisationer förblir ojämsställda. Den cybernetiska processen och fallgroparna behandlar samma aspekter i att lyckas med ett jämställdhetsarbete och kategoriserades därför om till att utgå från tre huvudområden: ansvar och makt, kunskap och medvetenhet, handlingsplan och mål. Intervjufrågor ställdes som kunde svara på båda teorierna. Kategoriseringen förklaras i figur 3 nedan. Grönt representerar den cybernetiska sexstegsprocessen och blått representerar fallgroparna. Nummerordningen baseras på presentationsföljden i teoriavsnittet.

Kategorier					
Nr	Ansvar & Makt	Nr	Kunskap & Medvetenhet	Nr	Handlingsplan & Mål
1	Lednings beslut och värdegrund	2	Utbildning, kunskaper och medvetenhet	3	Kartläggning och analys
1	Ledningens ansvar strategiskt	5	Kunskap för förändring	4	Handlingsplan och mätbara mål
2	Befogenhet att genomföra förändring	6	Strategier och arbetsmetoder	5	Implementering, styrning
3	Jämställdhet som en kvinnofråga			6	Utvärdering och uppföljning
4	Ovilja att förändra			7	Bristande jämställdhetsplan
				8	Orealistiskt innehåll
				9	Jämställdhet som sidovagn
				10	Uthållighet

Figur 3: förklarar kategoriseringen av Roths cybernetiska process samt fallgroparna identifierade som strategier. *Grön* nyansering: cybernetisk sexstegsprocess. *Blå* nyansering: fallgropar som strategier

I kategorin ansvar och makt ställdes frågor om bland annat vem som har ansvaret för jämställdhetsfrågan. Eftersom det är ledningen som möjliggör reell jämställdhet enligt Roth (2011) kommer deras uttalanden i frågorna om makt och ansvar även indikera hur respondenternas kunskap och medvetenhet ser ut om hur organisationer uppnår jämställdhet. Alla respondenter fick frågan om och hur det pratats om jämställdhet i LFU, vilket reflekterar hur organisationen arbetar med frågan och hur de avser sprida kunskap. Det visar också om det bedrivs ett aktivt arbete, vilket sedan sammankopplas med medvetenhet. Medvetenheten undersöktes genom att respondenterna själva fick reflektera kring statistik över könsfördelningen på toppositioner i Sverige.

Det praktiska jämställdhetsarbetet, vilket tillhör kategorin handlingsplan och mål, identifierades mestadels genom kartläggningen i delstudie 1. I jämställdhetsplanen undersöktes mål, delmål och om dessa hade en tidsaspekt. "Planen för lika rättigheter och möjligheter" beskriver ansvarsfördelning och om organisationen motiverar jämställdhet strategiskt. Fördjupad förståelse erhöles via intervjufrågor angående företagets jämställdhetsarbete, dess mål och använda verktyg. Frågor som rörde struktur och kultur kopplades också till respondenternas medvetenhet samt handlingsplan och mål.

3.8 Kodning av data

Vi inledde med en råkodning, vilket enligt Dalén (2008) syftar till att ge en övergripande bild av insamlade data. Eftersom teorierna på många sätt är sammanflätade färgkodades sedan materialet efter vad vi ansåg vara logiskt. De teoretiska områdena för kodningen var: överblickande erfarenheter, de första kvinnorna i styrelsen, arbetsmiljöns utveckling.

kvinnliga förebilder, valberedningens bidrag och arbetet för jämställdhet. Resultat och analys följer samma rubriceringar.

3.9 Tillförlitlighet

Kvalitativ forskning kräver tolkningar för att dra slutsatser från resultatet. Denna subjektivitet kan påverka studiens reliabilitet och validitet. Eftersom "mätning" inte är det främsta intresset i kvalitativa undersökningar har dessa begrepp en starkare koppling till kvantitativa undersökningar (Bryman 2011, s.351). Extern validitet beskriver Bryman (2011, s.352) som den utsträckning en studie kan replikeras, vilket inte är tillämpligt i detta fall eftersom en social miljö förändras. Extern validitet innebär att resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer. Denna studie behandlar ett specifikt fallföretag och skapar därför inte underlag för ett generaliserbart resultat. Vi ställer oss likt Guba och Lincoln (1995) osäkra till att det går att komma fram till en enda och absolut bild av en social verklighet. Därför har andra kriterier använts för att säkerställa tillförlitligheten i denna undersökning. De kriterier som föreslås för kvalitativa studier är följande. *Trovärdighet*, vilket är en motsvarighet till intern validitet. *Överförbarhet*, vilket motsvarar extern validitet. *Pålitlighet*, vilket jämförs med reliabilitet. *Möjligheten att styrka och konfirmera*, vilket motsvarar objektivitet. (Ibid 2011, s. 353-354)

Bryman (2011, s.354) beskriver att forskarens beskrivning av den sociala verkligheten ska uppnå *trovärdighet*. Detta har uppnåtts genom att utföra studien enligt föreslagna metoder samt genom en dialog med respondenterna vad gäller den sociala verklighet som undersöks för att säkerställa korrekt uppfattning. Respondenterna har fått ta del av och kommenterat rådata. *Överförbarhet* innebär att resultatet ska kunna överföras till ett annat kontext eller samma kontext vid en annan tidpunkt. Detta blir möjligt i och med vår detaljerade beskrivning av fallet, det vill säga beskrivningen av företaget samt vilka vi har intervjuat och varför. Vi har säkerställt att vi själva, externa parter, såsom handledare samt opponenter, och de involverade i undersökningen haft en möjlighet att noggrant och kritiskt granska undersökningen genom att vi varit transparenta och tydliga med vilka metoder vi har använt och varför. Det innebär att *pålitlighet* och *möjligheten att styrka och konfirmera* har uppfyllts. (Ibid 2011, s. 355)

4. Resultat

Delstudie 1 beskriver fallföretaget LFU och dess jämställdhetsarbete. På grund av att vi genomförde semistrukturerade intervjuer och för att teorierna på många sätt är sammankopplade har det varit svårt att separera teorierna från varandra i respondenternas svar. Därför har delstudie 2 disponerats efter vad vi anser vara en logisk följd i syfte att underlätta läsningen. Resultatet och analysen följer samma rubriceringar.

4.1 Delstudie 1

Länsförsäkringar AB är ett aktiebolag som ägs av 23 stycken länsbolag, däribland LFU. LFU:s organisationsschema finns i bilaga 1. Varje länsbolag är självständigt och opererar inom bank och försäkring. Det högsta beslutande organet i LFU är fullmäktigeförsamlingen som består av 62 ledamöter i Uppsala län. I LFU anses kunderna kunna påverka organisationens utveckling eftersom styrelsen nomineras av valberedning och tillsätts av fullmäktige. För valberedningen fastställs en särskild instruktion av bolagsstämman som ska vara grund för dess arbete. (Länsförsäkringar Uppsala 2017)

Styrelsen ska enligt bolagsordningen (2012) bestå av lägst sju och högst nio ledamöter, där vd ska ingå. Två personalrepresentanter ingår även i styrelsen, vilka väljs av personalen. LFU:s styrelse bestod av enbart män fram till och med år 1997 när den första kvinnliga styrelseledamoten valdes in. Idag är det tre män respektive sju kvinnor i LFU:s styrelse. Två av dessa kvinnor är personalrepresentanter och vd är kvinna. Resterande sju personer, varav tre män och fyra kvinnor, är de styrelsemedlemmar som nominerats av valberedning och valts av bolagsstämman. Enligt 60/40 regeln klassas det som jämställt.

På följande sida kan ni se en tidslinje över utvecklingen i LFU. Tidslinjen är baserad på studiens respondenter.

Respondent	Årtal	Händelse
Birgitta Nordenman	1997	Tillträdande första kvinnliga styrelseledamot
Anki Norrström	2000	Tillträdande första kvinnliga vd
Bengt-Erik Jansson	2002	Tillträdande styrelseledamot
Anki Croon	2003	Tillträdande valberedningsledamot
Birgitta Nordenman	2004	Avgår ur styrelse
Anna Romell Stenmark	2005	Tillträdande styrelseledamot
Anki Croon	2006	Tillträdande valberedningsordförande
Magnus Palsander	2011	Tillträdande, nuvarande styrelseledamot
Anki Croon	2012	Avgående valberedningsledamot/ordförande
Anki Norrström	2014	Avgår som vd
Ulrica Hedman	2014	Tillträdande, nuvarande vd
Hans Edén	2015	Tillträdande, nuvarande valberedningsordförande
Anna Romell Stenmark	2016	Tillträdande, nuvarande vice styrelseordförande
Bengt-Erik Jansson	2016	Tillträdande, nuvarande styrelseordförande

Figur 4: Tidslinje över respondenternas händelseutveckling i LFU.

Den totala könsfördelningen i LFU visar på en minskning av andelen kvinnor och en ökning av andelen män från 2012 till 2017. LFU har från 2013 till i år totalt sett haft en jämställd könsfördelning. Viss segregering förekommer i organisationen enligt HR-avdelningen. I dagsläget är exempelvis juristerna endast kvinnor och bilteknikerna endast män. De uttalar sig vara medveten om detta och de säger sig arbeta för en förbättrad könsfördelning. Fullständig statistik finns i bilaga 3.

4.1.1 Planen för lika rättigheter och möjligheter

Diskrimineringslagen (2008:567) ligger till grund för “planen för lika rättigheter och möjligheter”. Planen revideras vart tredje år enligt lag. I den ingår LFU:s jämställdhetsplan. I planen för 2013-2015 gör LFU uttalandet att olikheter är en tillgång. Därför vill organisationen arbeta för jämställdhet. Cheferna i organisationen har ansvar för att medarbetarna tar del av planen. De ska regelbundet påminna om planen under gruppmöten och introduktion för nya medarbetare. LFU påpekar att det krävs en medveten och aktiv insats av var och en på alla nivåer i företaget för att uppnå en jämställd organisation.

Planen har huvudområden, vilka är specificerade i delmål. För att uppnå delmålen finns konkreta förslag på åtgärder som vardera har en ansvarig person och en tidsplan. Ett område är arbetsförhållanden på arbetsplatsen. Området berör fysiska och sociala arbetsförhållanden samt inflytande och könsfördelning i arbetsgrupper och på chefsnivåer. Kartläggningen och uppföljningen inom detta område sker genom undersökningar och statistik, vilket ska delas upp på kön. En annan målsättning är att likvärdigt arbete ska ge lika lön. Ytterligare ett mål är att, “det ska inte finnas några könsmissiga skillnader gällande möjlighet att förena arbete och föräldraskap” (Plan för lika möjligheter och rättigheter, s.2). Om könsfördelningen i en

grupp är ojämn ska ansträngning göras vid rekrytering att få sökande av det underrepresenterade könet. Jämn könsfördelning ska också uppnås genom att den mest meriterade av det underrepresenterade könet alltid ska kallas till intervju, under förutsättning att kompetens är uppfyllt. Slutligen är ett mål att "LFU ska främja en jämn könsfördelning inom bolagets olika avdelningar och yrken genom utbildning och kompetensutveckling" (Plan för lika möjligheter och rättigheter, s.3).

4.2 Delstudie 2

4.2.1 Överblickande erfarenheter

"Vårt öga är vana att se en man på vissa positioner och kvinnor på andra" säger Ulrica nuvarande vd i LFU. "För min mamma var den viktigaste uppgiften att vara mamma" säger Anki N, tidigare och första kvinnliga vd, ett synsätt som hon tror har förändrats. Styrelseledamoten Anna tycker att de äldre generationerna har de mest ojämslidda värderingarna. Både Birgitta, första kvinnliga styrelseledamot i LFU, och styrelseledamoten Magnus menar att värderingar är grundorsaken till ojämsliddhet. Personer som säger att det kommer lösa sig med tiden är de som inte vill att en förändring ska ske, "det här går ju att lösa nu" menar Birgitta.

Flera respondenter tycker att det finns en tung historisk belastning men att en förbättring har skett. Eftersom samhället inte är jämslidd ännu finns det fortfarande olika förväntningar på kvinnor och män menar Magnus och Ulrica. Kvinnor bedöms hårdare och en man tillåts göra fler misstag tycker Anna. Anki N upplever att ett visst beteende kan ses som positivt om det är en man men negativt om det är en kvinna. "Jag har upplevt att det har förväntats att jag ska göra mer" säger Ulrica när hon reflekterar över sin chefskarriär. Styrelseordförande Bengt-Erik upplever att män tenderar ha ett högre självförtroende och kvinnor är mer kritiska till sig själva. Även Anki N upplevde att hon ibland fick uppmana kvinnor att söka ett jobb och "övertyga" dem om att de hade rätt kompetens. Det säger hon sig aldrig ha behövt göra med män.

Flera respondenter exemplifierar mäns maktspråk. Anna menar att vissa män insinuerar att man inte är kompetent. Även Birgitta har upplevt att "man blir nedtryckt hela tiden och får veta att man är mindre värd." Anna tycker att hon utbildat sig i en jämslidd miljö på universitetet. När hon sedan träffar dessa personer på arbetsmarknaden säger de att "vi har faktiskt sökt efter en kvinna till vår styrelse men alltså det finns inga kompetenta kvinnor".

Anna påpekar att “fortfarande så är det en del som inte förstår att kvinnor är lika smarta som män.” Den synen finns däremot inte alls i LFU idag menar hon.

4.2.2 De första kvinnorna

Birgitta var den första kvinnan i LFU:s styrelse. Hon har varit ensam kvinna i många sammanhang och beskriver underrepresentationen av kvinnor som ett systemfel. Till en början uppfattade Birgitta att männen i styrelsen inte var vana vid en kvinna. Hon kände sig ofta ifrågasatt och förbisedd. Birgitta beskriver hur männen i styrelsen umgicks privat, vilket skapade ett utanförskap. Hon missade samtal och beslut som togs redan innan styrelsemötena. Birgitta beskriver hur kvinnor i organisationen indirekt drev frågan om jämställdhet men upplevde ett motstånd från två styrelseledamöter som suttit en lång tid. Birgitta fick erfara att hon ansågs prata för mycket under mötena medan männen ansågs aktiva när de pratade mycket. Efter en tid upplevde Birgitta att männen började vänja sig vid att arbeta med kvinnor och år 2000 valde styrelsen Anki N till den första kvinnliga vd:n i LFU. Birgitta berättar att Anki N kom fullt förberedd och presterade på intervjun, till skillnad från den andra kandidaten som kom in med sin hund och ursäktade sig eftersom han hade varit på semester. Trots detta menar Birgitta att hon fick stå på sig att Anki N var den rätta kandidaten, vilket männen i styrelsen till en början inte tycktes förstå.

När Anki N blev vd var hon och Birgitta ensamma kvinnor i styrelsen. “Vi hade några herrar som hade en väldigt bestämd uppfattning om hur saker och ting skulle vara” säger Anki N. Dessa hade suttit på positionerna under en längre tid. Birgitta berättar att mannen länge var norm för flera av ledamöterna i LFU:s styrelse. Det tycker hon blev tydligt när hon vid sin sista middag som styrelseledamot fick kommentaren att hon skulle vara “tacksam” att hon fått en “fin” placering. Birgitta berättar även om när ytterligare en kvinna valdes in i styrelsen. Hon hade specifik kompetens inom ett visst lantbruksområde. Trots det tilldelades hon inte ansvaret för en uppgift som rörde det området. Istället gavs ansvaret till den man som suttit längst i styrelsen efter ett förslag från hans “kompis” berättar Birgitta. Anki N menar att det hänt flera gånger i hennes karriär att hon som kvinna lyft frågor men att de har passerat förbi till dess att en man gjort samma inlägg. “Att bli överkörd på det viset har nog fler kvinnor än män upplevt” säger hon.

4.2.3 Styrelsens utveckling

När Anki N jämför arbetsmiljön under sina första år med sina sista säger hon att det är “stor skillnad”. Hon upplever bland annat att det blev roligare att gå till styrelsemötena. “Det var trevligare samtalsämnen och det blev inkluderande på ett annat sätt när vi blev fler kvinnor” säger hon. Anna liknar arbetsmiljön under sin första tid i styrelsen med militärisk disciplin, “nu har vi en mer tillåtande miljö som gör att alla syns och vågar ta för sig” säger hon. Även Bengt-Erik beskriver att han upplevde styrelsen som formell och hierarkisk under sina första år. Nu menar han att det är mer fritt och beskriver miljön som “positiv” att arbeta i. Både Magnus och Ulrica beskriver klimatet i styrelsen som öppet. “Man vågar säga vad man tycker och tänker” säger Ulrica. Magnus menar att de grundläggande värderingarna i styrelsen bidrar till de rätta förutsättningarna för jämställdhet. “I LFU:s styrelse är det högt i tak, man är familjär och det är inte så formellt” säger han. När Anna jämför LFU med de många bolag hon har arbetat med “ser man ganska snabbt att LFU har en väldigt jämställd miljö”. Enligt Anna är jämställdhet en grundläggande värdering i styrelserummet. Ulrica och Bengt-Erik tycker att män och kvinnor har samma möjligheter att lyckas inom LFU idag. Det finns en medvetenhet i organisationen som möjliggör detta menar Bengt-Erik.

4.2.4 Kvinnliga förebilder

Ulrica är övertygad om att kvinnor är minst lika kompetenta som män men “det är män som har gjort reglerna” säger hon. “Man måste bara titta sig runt omkring så finns det precis lika mycket kompetens” hos kvinnor i jämförelse med män säger Anki N. Hon säger att “jag har sett det som att om jag levererar och gör bra ifrån mig i min roll [som vd] så kan jag på det sättet främja för kvinnor.” Anki N rekryterade fler kvinnor till ledningsgruppen och även de gjorde bra ifrån sig. “Det blev mer naturligt att se kvinnor på ledande positioner” säger hon. Anki N berättar att hela företaget såg kvinnorna presentera resultat och hålla föredrag, vilket ledde till att fler ifrågasatte varför det var få kvinnor i styrelsen. I och med att vi klev fram blev det inte längre självklart att det skulle sitta en man på posten säger hon. Anna tror att “en kvinnlig vd gjorde det lättare att synliggöra andra kvinnor.” Hon menar att man måste komma upp i en kritisk nivå av kvinnor som gör att kvinnor inte längre blir avvikare från normen.

Ulrica tror att den tidigare kvinnliga vd:n “bröt isen” och motbevisade vissa förutfattade meningar om kvinnor. Även Magnus upplever att organisationen påverkats positivt av en kvinnlig vd ur ett jämställdhetsperspektiv. Duktiga kvinnliga förebilder tror Anki N är viktigt för att förmedla ett budskap om att det kan gå till på ett annat sätt. “Eftersom vi har haft två

framgångsrika vd:ar som är kvinnor så finns det ingen som kan komma och säga att kvinnor inte klarar av jobbet” säger Anna.

4.2.5 Valberedningens bidrag

Det framgår i intervjuerna att valberedningen har mycket makt i valet av styrelsemedlemmar. Birgitta anser exempelvis att de uppenbarligen kan främja, alternativt hindra, kvinnor från att få styrelseuppdrag.

Att LFU ser ut som det gör tror Bengt-Erik till viss del beror på dess ägarform, där kunderna väljer sin styrelse. Fullmäktige representerar kundbasen i LFU, vilken Anki C, tidigare valberedningsordförande, beskriver som en diversifierad grupp. När hon började i valberedningen som sekreterare var det manlig dominans i både valberedning och styrelse. Hon säger sig ha varit en del av en mansdominerad värld hela sitt liv. Hon uppfattade inte klimatet i valberedningen under den tiden som särskilt främjande för kvinnor. Senare tillträdde Anki C själv som valberedningsordförande. Då bestod valberedningen av en blandning av kvinnor och män. Det fanns enligt Bengt-Erik ett intresse i både styrelse och valberedning att få in fler kvinnor, vilket han såg som naturligt eftersom kundbasen är en blandning av män och kvinnor, “så varför skulle inte organisationen se ut på samma sätt”. När Anki C var ordförande upplevde hon inget problem med att hitta kvinnliga kandidater till styrelsen. Hon tycker inte att något uttalat jämställdhetsarbete fanns men tror att ökningen av kvinnor i valberedningen bidrog till fler kvinnor i styrelsen. Hon påpekar att styrelsekandidater är förbi en barnafödande ålder och beskriver den sittande ledamoten Anna som en kompetent styrelseledamot.

Valberedningens främsta uppgift är att säkerställa att styrelsen är kompetent. Anki N tycker att valberedningen blev noggrannare med att få in relevant och blandad kompetens. Hans, nuvarande valberedningsordförande, menar att deras uppgift är att bedöma styrelsen som helhet och att styrelsemedlemmar således kan komplettera varandra. Det senare uttrycker även resterande respondenter. En styrelsemedlem antas inte per automatik vara en man, “det är inte i könet det sitter, det är i kompetensen” säger Hans. Jämställdhet är en delad värdering inom valberedningen, “och viktiga ledord för vårt arbete” säger han. De arbetar enligt Hans aktivt med en blandning av kön och allt mer etnisk variation. Hans menar att kvinnor och män har lika stor chans att nomineras till styrelsen idag, vilket flertal andra respondenter också tycker. Han menar att “det finns lika många kvinnor som män med kompetens där ute, man måste bara vara beredd att söka efter dem.”. “Inom vissa branscher så håller gubbarna

varandra om ryggen” säger Hans och han tror att det är en orsak till varför andra företag inte lyckats lika bra med jämställdhet som LFU har gjort. Jämställdhet är enligt Hans något som sprider sig genom att det talas om och arbetas med.

4.2.6 Arbetet för jämställdhet

Nästan alla respondenter uttrycker att jämställdhet måste komma från styrelsen och ledningen för att få genomslagskraft. Anna säger “när jämställdheten kommer ovanifrån så genomsyrar den organisationen nedåt”. Bengt-Erik tycker att styrelsen måste agera förebild för att skapa trovärdighet. Anna och Ulrica berättar att under deras tid i placeringsutskottet har ingen kvinna presenterat ett förslag. “Sist fick vi nog” säger de och berättar om hur de ifrågasatte en av de presenterade grupperna som enbart bestod av män. “Du vet det här med analys, placering och finans, jag tror att det skrämmer bort kvinnor, de kanske tycker att det är för komplicerat”, fick de till svar. Vi gjorde inga affärer den dagen säger Anna. Genom att agera på detta sätt menar både Anna och Ulrica att vi kan göra fler människor medvetna.

“Det är inte alltid ett medvetet val att välja bort kvinnor” men det är dessvärre vanligt tror Birgitta. En gång fick hon en lista som bara innehöll manliga kandidater till styrelsen, varpå Birgitta sa “snälla, ska du behålla alla duktiga kvinnor för dig själv”. Det måste finnas en vilja att prata om jämställdhet tycker både Birgitta och Bengt-Erik. Att prata om det högt menar Anna skapar en medvetenhet. Bengt-Erik och Ulrica berättar att en av deras presentationer endast innehöll bilder föreställande män, vilket Ulrica själv inte reflekterat över förrän Bengt-Erik påpekade det. Bengt-Erik berättar att denna studie bidrog till att han uppmärksammade bilderna. Ulrica tycker att det är viktigt att “våga utmana sig själv och sina värderingar.”

Ulrica beskriver att hon försöker beakta jämställdhet i allt hon gör. Vid rekrytering försöker hon hitta de som inte söker, till exempel kvinnor, eftersom hon tror att de inte alltid vågar söka. Hon berättar exempelvis att jobbbannonser utformas för att tilltala fler människor. Anna menar att organisationer måste möjliggöra för alla människor att visa att de är duktiga. Även Anki N poängterar att ett företag måste ta fram strukturer som främjar jämställdhet. En sådan kan vara att det ska finnas kandidater av båda könen i varje rekryteringsprocess. Om företaget inte jobbar aktivt med strukturerna finns risken att det blir annat som styr rekryteringen menar hon. Enligt Anki N var det från hennes sida ett aktivt arbete att jobba för en jämnare könsfördelning. “Vi satte konkreta mål”, annars hade det inte skett någon förändring menar hon.

Frågan om jämställdhet har varit uppe i hela LFU enligt Ulrica. Bengt-Erik tycker att det är viktigt att jämställdhetsarbetet genomsyrar alla individer och områden. LFU försöker även jobba med jämställdhet utanför organisationen, exempelvis genom att ge samma sponsringssumma till dam- och herrlag som spelar i samma division. Enligt Anki N fanns denna sorts arbete även på hennes tid. Magnus tror att vi måste vara uthålliga i jämställdhetsfrågan men att det är viktigt att alla tar ansvar för sin egen påverkan, både i organisation och i samhälle.

5. Analys

5.1 Överblickande erfarenheter

På grund av det samspel som pågår mellan samhälls- och organisationsnivå har den samhälleliga utvecklingen vad gäller normer samt förväntningar på kvinnor och män betydelse i denna studie. Den samhälleliga könsordningen har enligt Wahl & Linghag (2013) en tendens att reproduceras inom organisationer. Därför har den samhälleliga utvecklingen sannolikt bidragit till att det idag är fler kvinnor på toppositioner i LFU. Respondenterna tycker exempelvis att det idag anses naturligt att kvinnor deltar i yrkeslivet, vilket inte varit fallet tidigare. Det får dock inte försummas att LFU är ett av få företag i Sverige med kvinnodominans i styrelsen. Förändringen i LFU kan således inte enbart förklaras av den samhälleliga utvecklingen.

Enligt Roth (2011) upprätthålls könsordningen inom såväl samhälle som arbetsliv eftersom många är omedvetna om de strukturer och maktrelationer som påverkar ordningen. Resultatet från denna undersökning tyder på en medvetenhet om könets betydelse historiskt, i nutid, i samhälle och inom organisationer. Alla respondenter, utom en, reflekterar över vilka effekter könsordningen har på män och kvinnors möjligheter. Exempelvis framgår en förståelse för att strukturer och traditionella föreställningar om män och kvinnor är hindrande för kvinnor i karriären. Medvetenheten som blir synlig i resultatet kan förklara varför LFU, till skillnad från många andra, lyckats bryta segregationen.

5.2 De första kvinnorna

Mannens tolkningsföreträdare innebär att föreställningar om manlighet ofta överensstämmer med uppfattningen om ledarskap och chefskap (Wahl & Linghag 2013). Att ledarskap associeras med manlighet producerar en motsättning i att vara kvinna och ledare, vilket kan förklara varför de första kvinnorna i LFU upplevde svårigheter. Motsättningen kan också ha bidragit till det tvivel som fanns kring att tillsätta den första kvinnliga vd:n. Enligt Rosen och Jerdee (1974:1; 1974:2) leder föreställningar om manlighet och kvinnlighet till att kvinnor och män behandlas olika i karriären, vilket blir tydligt i exemplet om den kvinnliga styrelsemedlemmen som inte gavs ansvar trots särskild kunskap inom området. Händelsen insinuerar att styrelsen associerade kompetens och ansvar med män. Att vara man ses nämligen ofta som en kompetens i sig enligt SOU (1994:3). Det framgår i studien att kvinnorna i ledning och i styrelse tog sig an uppgifter som, utifrån tolkning av

respondenternas svar, traditionellt ansetts manliga. De gjorde dessutom bra ifrån sig, vilket kan ha förändrat synen på ledarskap och chefskap i organisationen.

5.3 Styrelsens utveckling

Enligt Wahl och Linghag (2013) måste de rätta förutsättningarna råda för att jämställdhet ska kunna uppnås, då avses både kultur och struktur. Rutherford (2001) menar att kulturella faktorer inom organisationer kan få exkluderande effekter på vissa grupper. Resultatet tyder på att styrelsen till en början dominerades av en homosocial kultur, där män orienterade sig mot män. Den homosociala kulturens exkluderande effekter blir tydliga i bland annat Birgittas berättelse om beslut som togs redan innan styrelsemötena. En homosocial kultur kan enligt Wahl och Linghag (2013) även hindra människor från att driva jämställdhetsarbete. Det framgår i resultatet att kvinnorna i organisationen till en början drev ett jämställdhetsarbete indirekt. Både Birgitta och Anki N upplevde exempelvis att några av männen var motvilliga till förändring, vilket kan förklara varför jämställdhetsarbetet inte kunde drivas i det öppna.

Det framgår i studien att arbetsmiljön i LFU:s styrelse förändrades till att bli mer inkluderande när det blev fler kvinnor på ledande positioner i företaget. En jämnare könsfördelning torde utmana en homosocial kultur eftersom fler kvinnor på toppositioner innebär en förändring av maktrelationerna i organisationen, vilket dessutom kan innebära att kvinnor inte behöver orientera sig mot män utan istället kan främja för andra kvinnor. Ökningen av kvinnor på ledningspositioner torde även ha ökat medvetenheten i företaget eftersom fler kvinnor bidrar med fler erfarenheter och perspektiv (Huse & Solberg 2006). Wahl och Linghag (2013) menar att jämställdhet kan främjas genom att öka medvetenheten om betydelsen av kön i organisationen, vilket även tycks vara fallet i LFU. De sittande styrelsemedlemmarna anser alla att det är ett öppet och fritt klimat där de vågar säga vad de tycker och tänker. Att respondenterna upplever att alla har lika mycket inflytande tolkas som att det råder kvalitativ jämställdhet i styrelserummet idag. Eftersom öppenhet dels tolkas som att en är fri att säga vad en vill och dels som en acceptans av det som är annorlunda eller okänt, kan öppenheten som successivt utvecklades främjat för kvinnor inom LFU. Sammanfattningsvis verkar fler kvinnor på ledande befattningar påverkat kulturen i styrelsen, och sannolikt andra delar av företaget, till att bli mer inkluderande. Eftersom exkluderande processer enligt Rutherford (2001) återskapar könsordningen torde inkluderande processer kunna förändra den, vilket kan förklara varför kvinnor tagit sig upp på toppen i LFU.

5.4 Kvinnliga förebilder

Kanter (1977) menar att kvinnor i minoritetsposition ofta fungerar som symboler för kvinnor som grupp då de misslyckas, men som ett undantag då de lyckas. I denna undersökning verkar kvinnliga förebilder däremot ha förmedlat ett budskap om att det kan gå till på ett annat sätt. Enligt Wahl och Linghag (2013) kan organisationen påverka vad som anses vara normalt/onormalt och bra/dåligt genom att öka antalet kvinnor på toppositioner. Resultatet antyder att de första kvinnorna "bröt isen" när de uppvisade sin kompetens. Studien talar för att de kvinnor som klev fram och syntes motbevisade att ledarskap skulle vara en manlig egenskap. Kombinationen av att kvinnorna presterade och att de ökade i antal på toppositioner tycks ha lett till att kvinnorna inte längre avvek från normen, åtminstone inte inom LFU.

5.5 Valberedningens bidrag

LFU:s ägarform innebär att företagets försäkringskunder väljer styrelse. Många andra företag har en företagsstyrd valberedning. Därför är det möjligt att själva ägar- och styrformen i LFU bidragit till att de progressiva krafterna i samhället influerat företagets utveckling mer än vad de påverkat företag med andra ägar- och styrformer. Liknande resonemang framgår även i resultatet.

Flera respondenter anger att valberedningen har stor påverkan på nomineringen av styrelsekandidater. Genom att exempelvis ta fram en lista med enbart manliga kandidater kan valberedningen medvetet eller omedvetet hindra kvinnor till karriäravancemang. I resultatet framkommer uppfattningen att valberedningen blivit bättre på att få in relevant kompetens. Den upplevda förbättringen kan vara ett tecken på att rekryteringsprocessen till styrelsen tidigare påverkades av annat än enbart kompetensbedömning. Både Kanter (1977) och Holgersson (2013) visar exempelvis att män ofta bedöms på bättre villkor än kvinnor i rekrytering på grund av manlig homosocialitet, det vill säga att män orienterar sig mot män i en patriarkal könsordning. Resultatet tyder på att kulturen i både valberedning och styrelse till en början karaktäriserades av homosocialitet, vilket kan förklara varför få eller inga kvinnor föreslogs till styrelsen.

När den första kvinnliga valberedningsordföranden klev på ökade antalet kvinnor i styrelsen, trots att inget uttalat jämställdhetsarbete fördes. Att Anki C exemplifierar en kvinnlig styrelseledamot som föredöme för styrelsekompetens tyder på att hon bedömer kvinnor och män på liknande villkor, vilket kan förklara varför hon inte upplevde det problematiskt att hitta kvinnor till styrelsen med tillräcklig kompetens. Detta är av vikt eftersom både Keisu

(2009) och SOU (1994:3) beskriver att kompetens ofta associeras med män och eftersom män enligt Roth (2011) generellt ges ett högre värde, av både kvinnor och män.

Valberedningens sammansättning med avseende på kön jämnades ut samtidigt som fler kvinnor kom in i styrelsen, vilket tyder på ett eventuellt samband. Den antalsmässiga fördelningen kan enligt Wahl och Linghag (2013) få effekter på både strukturer och kulturer. Fler kvinnor i valberedningen samt en kvinnlig valberedningsordförande torde innebära mer makt och inflytande till kvinnorna. Eftersom maktrelationerna enligt Wahl och Linghag (2013) avgör vem eller vilka som sätter sin prägel på den dominerande kulturen torde alltså förändringen i könsfördelningen innebära en förändring av normer och värderingar kring vad som anses bra/dåligt, normalt/onormalt, och viktigt/oviktigt. Tidigare upplevdes klimatet som något ovänligt mot kvinnor. Idag karaktäriserar valberedningen av en hög grad av könsmedvetenhet, vilket innebär att kvinnor och män med större sannolikhet bedöms på lika villkor. Dagens valberedning värderar människors olikheter och jobbar aktivt för jämställdhet. Resultatet tyder därför på att de strukturella och kulturella förändringar som skett i valberedningen bidragit till att styrelsen idag har fler kvinnliga ledamöter än tidigare.

5.6 Arbetet för jämställdhet

Av resultatet framgår att arbetet mot en mer jämställd styrelse initierades internt av både styrelse och valberedning, samt externt av en samhällsutveckling. Styrelseledamöterna i LFU anser likt Roth (2011) att jämställdhet bör komma från ledning och styrelse. Att ansvaret tilldelas cheferna i LFU finns också uttalat i "planen för lika möjligheter och rättigheter", vilket kan tolkas som att de inte förlägger orsaken och ansvar kring ojämställdheten på kvinnorna (Franzén 2003; Roth 2011). Flertal respondenter uppmärksammar vikten av att styrelsen fungerar som symbol för att skapa trovärdighet, vilket är i enlighet med Höök (2003), Roth (2011) samt Wahl och Linghag (2013). LFU torde uppnått trovärdighet i jämställdhetsarbetet eftersom resultatet visar att ledning och styrelse tagit ansvar för arbetet och själva uppnått en jämn könsfördelning. Att en kvinnlig vd troligen främjade för andra kvinnor påvisar ytterligare innebörden av ledningens symbolism. Dessutom identifieras en synlig vilja till förändring inom LFU:s ledning och styrelse, vilket enligt Franzén (2003) och Roth (2011) är nödvändigt för att uppnå reell jämställdhet.

Styrelsen säger att de har ett ansvar i frågan om jämställdhet eftersom de har ansenlig påverkan på resten av organisationen och även samhället. Det kan tolkas som en delad uppfattning att makt också medför ansvar, något Roth (2011) belyser. Roth (2011) tar upp

fallgropen att ansvar tenderar att delegeras till dem som inte har befogenheter att genomföra förändring. Eftersom styrelse och ledning har högst beslutanderätt motverkas också detta.

Respondenterna uppmärksammar en generell rådande omedvetenhet i samhället och påpekar att jämställdhet måste talas om för att kunna åtgärdas. I LFU tar ledningen initiativ till att öka medvetenheten bland medarbetarna genom sina handlingar och ständig kommunikation kring jämställdhet. Sättet att hantera jämställdhet som positivt och strategiskt kan vara anledningen till den medvetenhet och jämställda miljö som råder. Att det råder en jämställd miljö styrks av att samtliga kvinnor i dagens styrelse känner sig inkluderade. En inkluderande miljö främjar också jämställdhetsarbetet genom att individer känner att de kan påverka, vilket kan skapa den delaktighet och motivation som Roth (2011) tar upp som väsentliga för framgångsrik förändring.

Om det finns en omedvetenhet i organisationen tenderar det avspeglas externt enligt Roth (2011). I LFU syns istället ett genomgående jämställdhetstänk, vilket är tydligt i organisationens engagemang mot samhälle och investeringar. I resultatet framgår exempelvis en ovilja att göra affärer med ojämställda grupper. Eftersom LFU påverkar andra organisationer bidrar de dessutom till jämställdhetsarbetet i samhället. Att LFU bedriver jämställdhetsarbete mot externa parter tyder på att arbetet finns integrerat i LFU:s befintliga arbetsområden, vilket Roth (2011) menar är viktigt för att lyckas. Uppfattningen att jämställdhetsarbete förekommer naturligt styrker ett integrerat jämställdhetsarbete.

Respondenterna anser att kvinnors möjligheter delvis påverkas av strukturer, vilket teorin förklarar med att strukturer kan vara könsordnande på olika sätt (Kvande & Rasmussen 1990). I resultatet framgår åsikten att ett företag måste ta fram strukturer som främjar jämställdhet. En faktor som beaktas i LFU är utformningen av jobbannonser, vilka kan hindra alternativt främja en jämställd rekrytering. Det finns en uppfattning om att en del kvinnor inte alltid vågar söka. LFU:s synsätt på utformningen av jobbannonser har främjat för kvinnors karriäravancemang eftersom de strävar efter att säkerställa kvinnors deltagande i första steget i rekryteringen.

LFU:s "plan för lika möjligheter och rättigheter" innehåller alla de steg som Roth (2011) nämner, vilket kan förklara varför LFU uppnått jämställdhet. Jämställdhetsindikatorer har skapats genom att fördela statistiken i undersökningar på kön. Planen innehåller huvudmål, vilka tillsammans kan betraktas som en övergripande vision LFU strävar efter. Målen delas sedan upp i delmål som är tillämpbara i det vardagliga arbetet. Att kombinera huvudmål med

delmål är enligt Roth (2011) nödvändigt för att kunna vägleda en förändring som genomsyrar en hel organisation. Roths (2011) teori beskriver att uthållighet är viktigt i arbetet med jämställdhet. Att ändra värderingar och normer tar tid. Det kräver påminnelse och således uthållighet. I LFU har antalet kvinnor på toppositioner ökat men det framgår även att kvinnor värderas som likvärdiga män. Resultatet tyder på att en uthållighet finns i LFU.

6. Slutsats

Eftersom LFU, trots ett ojämnt samhälle, uppnått reell jämställdhet i sitt högsta strategiska organ går det inte att helt skylla på den samhällsliga könsordningen som en förklaring till hur organisationer ser ut och vilka roller kvinnor och män har inom dessa. Resultatet tyder på att de progressiva krafterna i samhällsutvecklingen har bidragit till förändringen i LFU. Framförallt verkar dock relationen mellan struktur, kultur och jämställdhetsarbete ha orsakat den reella jämställdhet som uppnåtts. Att valberedningen med tiden blev jämnare med avseende på kön tycks ha inneburit strukturella och kulturella förändringar i både valberedning och styrelse, vilket sannolikt bidragit till att fler kvinnor nominerats till styrelsen. När fler kvinnor kom in på toppositioner i företaget förändrades också strukturen och de maktrelationer som påverkade ordningen. Fler kvinnor på toppositioner verkar ha påverkat kulturen i styrelsen som gått från att vara exkluderande till inkluderande av kvinnor, eftersom synen på vad som ansågs vara normalt förändrades, när kvinnorna i organisationen agerade förebilder. I LFU syns även ett genomgående jämställdhetstänk. Dessutom tycks ord och handling gå hand i hand. Män och kvinnor i LFU förefaller numera, till skillnad från tidigare, bli bedömda på lika villkor och således har kvinnors möjligheter till karriäravancemang främjats.

De avgörande faktorerna till förändringen från mansdominerad till kvinnodominerad styrelse sammanfattas i figur 5 nedan.

Faktorer till förändring
Att jämställdhet talas om högt, vilket ökar graden av könsmedvetenhet
Vilja till förändring
Aktivt jämställdhetsarbete av ledning, styrelse och valberedning
Kvinnor som förebilder
Strukturer som främjar lika förutsättningar för män och kvinnor

Figur 5: sammanställning av faktorer som främjat för kvinnor i LFU

7. Diskussion

I detta avsnitt förs en bredare diskussion kring två intressanta iakttagelser som framkommit under studiens gång. Därefter diskuteras studiens begränsningar samt förslag till framtida forskning.

7.1 Varför har kvinnor sämre självförtroende?

Roth (2011) tar upp att underrepresentationen av kvinnor på toppositioner ofta förklaras av deras ansvar för familj, att de saknar rätt kompetens, att de inte vill eller att de har dåligt självförtroende. Resultatet i denna studie motsäger tre av dessa argument och förklarar det fjärde. Eftersom kandidater för styrelsepositioner generellt är förbi en barnafödande ålder kan inte ansvar för familj förklara varför kvinnor är underrepresenterade på styrelseposter. Den andra förklaringen motbevisas eftersom varken valberedning, styrelse eller ledning i LFU haft problem med att hitta kompetenta kvinnor. Franzén (2013) säger att viljan hos kvinnor definitivt finns och belyser, likt Roth (2011), istället en ovilja till förändring hos de som sitter på makten. Även i denna studie identifieras en vilja bland kvinnor att nå styrelsepositioner, vilket motsäger den tredje förklaringen. I resultatet framgår uppfattningen att kvinnor ibland har sämre självförtroende, vilket kan förklaras av två anledningar. (1) Att män enligt den rådande könsordningen är överordnade kvinnor och således har mer makt och inflytande. (2) att mannen är norm, vilket innebär att män och deras prestationer generellt ges ett högre värde. (Roth 2011) Fyra av fem, av de kvinnliga respondenterna i denna studie berättar hur de har utsatts för ett maktspråk som underminerat deras värde eller insats. Det borde kunna anses allmänt vedertaget att ständig underminering sannolikt leder till sämre självförtroende, oavsett kön.

7.2 Könslind organisationsteori

Denna uppsats belyser vikten av att jämställdhet och könens olika villkor talas om, högt. Att tala om jämställdhet ökar i sin tur könsmedvetenheten, vilket enligt studien är avgörande för kvinnors möjligheter till karriäravancemang. Trots utvecklingen som skett i det svenska samhället med avseende på jämställdhet har vi under vår ekonomiutbildning på Uppsala Universitet aldrig diskuterat betydelsen av kön i organisationer. Att jämställdheten “står och trampar vatten”, som SCB (2012) uttrycker det, kanske inte är så konstigt. Det sägs att organisationsteorin “till en början” var könsblind (Wahl 2003). Från vår synpunkt är organisationsteorin, åtminstone på vår institution, fortfarande könsblind.

7.3 Begränsningar och framtida forskning

På grund av studiens kvalitativa karaktär kan inte resultatet teoretiskt generaliseras utan kopplas främst till fallföretaget Länsförsäkringar Uppsala. Kvalitativ forskning och användandet av intervjuer medför dels respondenternas tolkning av frågorna, dels vår tolkning av respondenternas svar. Studien baseras även på teori som i stor utsträckning är baserad på kvalitativa data, vilket innebär att det inte alltid går att få definitiva svar eller förklaringar till observationer. Det är istället forskarnas uppgift att applicera och dra slutsatser. Vi kan inte anses vara erfarna forskare, vilket således begränsar resultatets räckvidd. Det kan därför vara givande att genomföra ytterligare forskning inom organisationer som uppnått jämställdhet. Vidare forskning kring uppfattningen om att kvinnor har sämre självförtroende skulle också vara intressant då vi endast snuddat vid området.

Eftersom uppsatsarbetet varit tids- och resursbegränsat gjordes en avgränsning från begreppet intersektionalitet, trots dess förmodade inverkan på kvinnors karriäravancemang. Människan kan egentligen inte avgränsa sin identitet till mindre än vad den är, det vill säga din identitet kan inte fragmenteras i åtskilda beståndsdelar. Är du en vit heterosexuell kvinna kommer du att vara det i alla sammanhang och situationer och det påverkar dina förutsättningar och möjligheter i världen. Därför skulle det vara intressant att forska kring konsekvenserna av identitetens intersektionalitet och även sambandet mellan jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete, hur kan de kombineras? Relevansen av detta är minst sagt stor i och med den rådande globaliseringen och den ökade invandringen.

Referenser

Artiklar

Anna Wahl och Pia Höök (2007) *Changes in working with gender equality in management in Sweden*. Equal Opportunities International, Vol. 26 Issue: 5, pp.435-448

Dubois, A., & Gadde, L. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research, Journal of business research, vol. 55, no. 7, ss. 553-560

Holgersson Charlotte (2013) *Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality*. Gender, Work and Organization. 20:4, 454-466

Holvino Evangelina och Kamp Anette (2009) *Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 25, pp. 395-403

James Albrecht, Anders Björklund och Susan Vroman (2003) *Is There a Glass Ceiling in Sweden?* Journal of Labour Economics, no. 21, pp. 145-177

Jonas Leijonhufvud (2003) *Sweden's glass ceiling begins to crack*. Financial Times Limited (05/12/2003)

Kathleen M. Eisenhardt och Melissa E. Graebner (2007) *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. Academy of Management Journal, Vol. 50, Issue 1, pp. 25-32

Mia Hultin (2003) *Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation*. Work and Occupations, vol. 30, issue 1, pp. 30-61

Morten Huse och Anne Grethe Solberg (2006) *Gender related boardroom dynamics; How scandinavian women make and can make contributions on corporate boards*. Women in Management Review, vol. 21, Issue 2, pp.113-130

Renee Adams och Daniel Ferreira (2009) *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. Journal of Financial Economics, vol. 94, issue 2, pp. 291-309

Rosen, Benson och Thomas Jerdee (1974:1) *Sex stereotyping in the executive suite*. Harvard Business Review 1974: March-April, sid 45-58

Rosen, Benson och Thomas Jerdee (1974:2) *Influence of sex role stereotypes on personnel decisions*. Journal of Applied Psychology 1974:59/1, sid 9-14

Rutherford Sarah (2001) *Organizational cultures, women managers and exclusion*. Women in Management Review, Vol.16, Issue 6, pp. 371-382

Wahl Anna (1996) *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Kvinnovetenskaplig tidsskrift, Nr 1, s. 15-29

Wahl Anna (2011) *Chefskapets manliga norm*. I: Sainsbury, D & Soininen, M. (red) *Kön, makt och nation*. Stockholm, p. 60–73

Internetkällor

- Ledarskapsakademien (2017) *Forskning - Det handlar om vilja*. Business Leadership academy
- Länsförsäkringar Uppsala (2012) *Bolagsordning för Länsförsäkringar Uppsala: fastställd 2012*. Länsförsäkringar
- Länsförsäkringar Uppsala (2016) *Årsredovisning 2016*. Länsförsäkringar
- Länsförsäkringar Uppsala (2017) *Om oss*. Länsförsäkringar
- Nordic Investor Services (2016) *Andra AP-fondens index över andel kvinnor i börsbolagen; styrelser, ledningar och anställda*. Sverige, Andra AP-Fonden
- Regeringskansliet (2017) *Jämställdhet*. Sverige, Regeringen
- Statistiska Centralbyrån (2012) *Jämställdheten trampar vatten*. Örebro, Statistics Sweden
- Sveriges Riksdag, Svensk författningssamling (1991:433) *Jämställdhetslagen*. Sverige, Regeringskansliet, 2017

Litteratur

- Ann-Katrine Roth (2011) *Jämställdhetsboken: från teori till praktik*. Norstedts Juridik
Upplaga 3
- Asplund Gisèle (1984) *Karriärens villkor*. Stockholm, Trevi
- Barbara A. Gutek och Laurie Larwood (1987) *Women's career development*. Sage publications
- Boschini, A.D. (2004). *Balans på toppen: incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS förlag
- Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Cooper Cary och Marilyn Davidson (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: P.A Norstedt & Söners Förlag
- Dalén, M. 2008. *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Guba, E.G, Y.S Lincoln (1994) *Competing paradigms in qualitative research*. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red), *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks, CS: Sage
- Haavind Hanne (1984) *Love and Power in Marriage*. I Holter, Harriet (red.) *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hultén Pernilla, Hultman Jens, Eriksson Lars Torsten (2007) *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber
- Kanter Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the Corporation*. New York; Basic Books
- Kvande, E. & Rasmussen, B (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Notam förlag
- Norman K. Denzin och Yvonna S. Lincoln (2005) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6. uppl. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Savage Mike Witz Anne (red.) (1992) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell Publishers

Sheryl Sandberg (2013) *Lean in; Women, Work and the Will to Lead*. Knopf Publishing Group

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Wahl Anna (2003) *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Sverige, Studentlitteratur

Wahl Anna, Holgersson Charlotte, Höök Pia, Linghag Sophie (2001) *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Wahl Anna, Linghag Sophie (2013) *Män har varit här längst: Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Sverige, Studentlitteratur

Rapporter

Ann-Katrine Roth (2015) *Allt Att Vinna. Från ord till handling för jämställda arbetsplatser*. Sverige, Unionen

Blomqvist, Martha (red.) (2005) *Dialoger mellan kön och genus, Skrifter från centrum för genusvetenskap*, Uppsala Universitet, Uppsala Universitetstryckeriet

Franzén Christina (2003) *Det handlar om vilja - rekrytering av kvinnor till styrelseuppdrag i näringslivet*. Näringslivets Ledarskapsakademi

Holgersson Charlotte (2003) *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Akad. avhandling. Stockholm: Handelshögskolan/EFI

Höök Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet*. Akad. Avhandling. Stockholm: Handelshögskolan/EFI

Höök Pia (2003) *Jämställdhet på hög nivå. SOU (2003:16) Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes

Keisu Britt-Inger (2009) *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Akad. Avhandling. Umeå: Sociologiska institutionen, Umeå Universitet

Länsförsäkringar Uppsala (2017) "Plan för lika möjligheter och rättigheter, 2013-2015"

Närings- och teknikutvecklingsverket (1999) "Jämställdhet & lönsamhet" Sverige. Stockholm, NUTEK

Pincus Ingrid (1998) *Jämställdheten och kommunerna*. I Baude, Annika m.fl. (red.) *Genus i arbete*. Stockholm: Jämställdhetsarbetarens Förening

Statistiska Centralbyrån (2016) *På tal om kvinnor och män; Lathund om jämställdhet 2016*. Sverige, Statistics Sweden

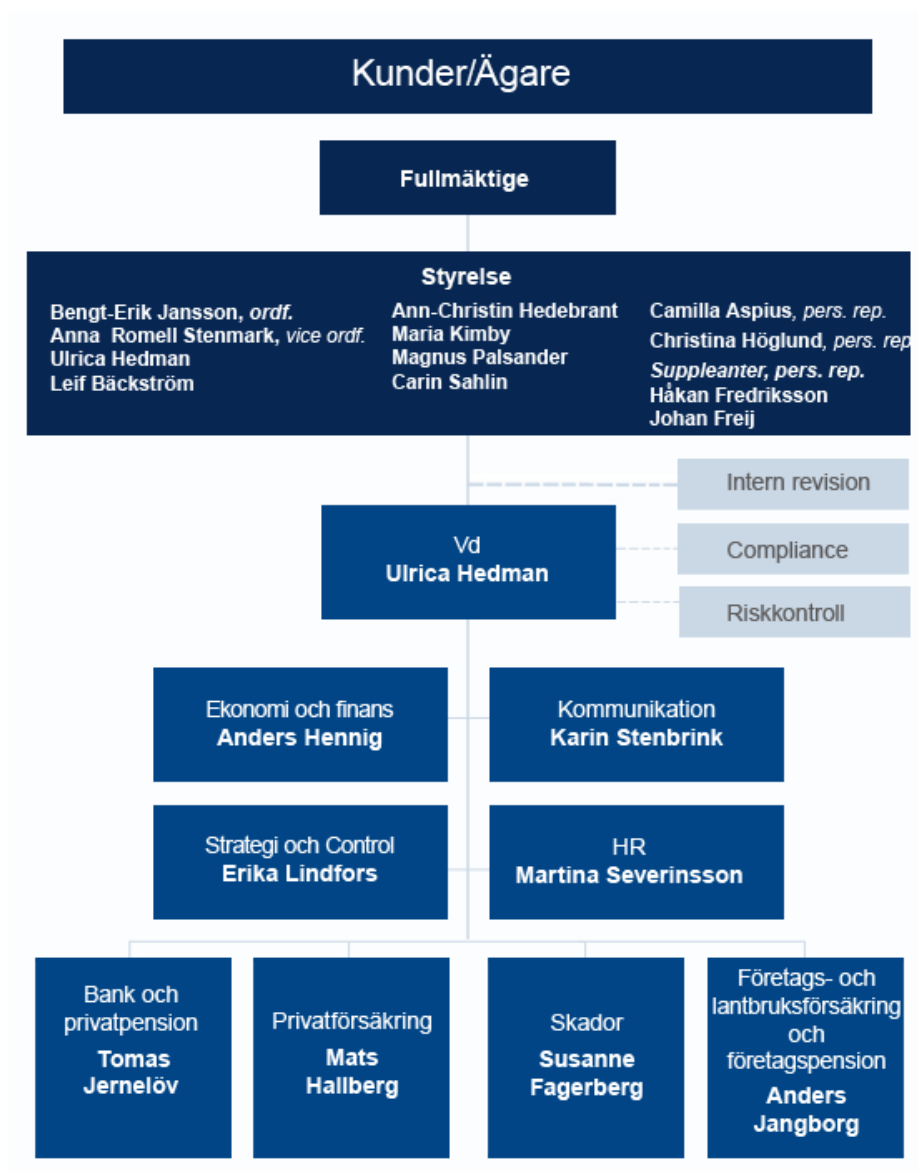
Socialdepartementet (1994) *Mäns föreställningar om kvinnor*. Statens offentliga utredning, SOU 1994:3. Sverige, Regeringen

Socialdepartementet (2007) *Kön, makt och statistik*. Statens Offentliga Utredning, SOU 2007:108. Sverige: Regeringen

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Bilagor

Bilaga 1: Organisationsschema Länsförsäkringar Uppsala



Bilaga 2: Intervjuunderlag

Intervjuunderlagen följer en tidsmässig ordning nedan.

Inledning till alla intervjuobjekt

Vi vill inledningsvis tacka dig för att du tog dig tiden för denna intervju. Detta är en studie för att undersöka hur kvinnor kan nå de högsta positionerna i en organisation, i detta fall en styrelse. Vi kommer genomföra intervjuer med flertal personer som har varit del av det jämställdhetsarbete som har bedrivits och dess resultat. Du får närsomhelst avbryta och om det är någon fråga du inte kan eller vill svara på så är det bara att säga till.

Frågorna vi förberett ligger till grund för det samtal som kommer föras men finns det något du känner vi bör veta, eller något annat du har i åtanke så säg gärna till. Slutligen, har du någon fråga till oss innan vi startar?

Bakgrund

Position/befattning:

Kön:

Annat arbete:

Tid på position:

Fullmäktige: Anki C

1. Varför vill du vara fullmäktige? (primär/öppen)
2. Vad innebär det mer konkret att vara fullmäktige? (primär/öppen)
 - a. Vad behöver du göra/Vad är det som krävs av dig? (sekundär/öppen)
 - b. Hur mycket tid krävs för det arbetet? (sekundär/öppen)
3. Känner du att du kan påverka Länsförsäkringar Uppsala genom att vara fullmäktige?
 - a. Vad är det du kan påverka? (sekundär/öppen) (Jämställdhetsfrågor?)
 - b. Hur kan du påverka? (sekundär/öppen)
 - c. Är det något speciellt som är viktigt att påverka tycker du? (sekundär/öppen)
4. Tycker du att det är några gemensamma värderingar som finns hos fullmäktige? (primär/stäng)
 - a. Vilka är dessa? (sekundär/öppen)
 - b. Varifrån tror du dessa värderingar kommer ifrån? (sekundär/öppen)

Valberedningen: Anki C & Hans Edén

1. Berätta om när du valdes du in till valberedningen. (primär/öppen)
 - a. Varför ville du vara med i styrelsen/valberedningen? (sekundär/öppen)
 - b. På vilka grunder/meriter valdes du in? Vad var motiveringen? (sekundär/öppen)
2. Hur tycker du en person i valberedningen bör vara? (primär/öppen)
3. Vad gillar du mest med den position du har idag? (primär/öppen)
 - a. Varför? (sekundär/öppen)
 - i. Tycker du det är viktigt att kunna påverka i organisationen? (tertiär/stängd)
 - ii. Tycker du det är viktigt att kunna påverka händelser? (tertiär/stängd)

- iii. Tycker du det är viktigt att kunna påverka människor? (tertiär/stängd)
- b. Skulle du säga att du har inflytande?
 - i. Tycker du det är viktigt att fler personer ska kunna påverka?
- 4. Kan inte du berätta lite om hur valberedningsarbetet går till? (primär/öppen)
 - a. Vad var era viktigaste uppgifter? (sekundär/öppen)
 - b. Är arbetet uppdelat på något sätt? (sekundär/öppen)
 - i. Vem gör vad? (tertiär/öppen)
 - ii. Varför? (tertiär/öppen)
 - iii. Fanns det uppgifter som kvinnor tenderar att göra mer än männen i valberedningen eller tvärtom? (tertiär/öppen)
- 5. Vilka värderingar är det som präglar valberedningsarbetet? (primär/öppen)
 - a. Hur skulle du beskriva kulturen i valberedningen respektive i styrelsen? (sekundär/öppen)
 - i. Skiljer den sig åt? (tertiär/stängd)
 - ii. Hur? (tertiär/öppen)
 - b. Har alla lika mycket inflytande i styrelsen/valberedningen? (sekundär/stängd)
 - i. Om inte, vilka tar mer plats? (tertiär/öppen)
 - ii. Blir du ofta ifrågasatt? (sekundär/stängd)
 - 1. Behöver du förklara, försvaga eller argumentera dina val? (tertiär/stängd)
 - c. Tycker du att alla bidrar med lika mycket? (sekundär/stängd)
 - i. Om inte, vilka, och varför inte? (tertiär/öppen)
- 6. Hur väljs styrelsen? (primär/öppen)
- 7. Hur tycker du en styrelsemedlem bör vara? (En ledare?) (primär/öppen)
- 8. Vilka förutsättningar tycker du är nödvändiga för att kunna sitta i styrelsen? (primär/öppen)
 - a. Hur många arbetstimmar bör man lägga ned på styrelsearbetet? (sekundär/stängd)
 - b. Hur bör övriga livsvillkor se ut för styrelsemedlemmar? (sekundär/öppen)
 - i. Familjesituation: vad tror du om t.ex. familj och barn eller ansvar för andra släktingar? Tror du att styrelsemedlemmar kan ha/har mycket ansvar för hemmet? (tertiär/öppen)
 - c. Hur bör en styrelsemedlems karriär ha sett ut? (sekundär/öppen)
 - i. Hur pass viktigt är det med tidigare prestationer/meriter? (tertiär/öppen)
- 9. På vilka kriterier nomineras styrelsemedlem? (primär/öppen)
 - a. Vad anser du är det viktigaste/mest avgörande för att bli nominerad? (sekundär/öppen)
- 10. Tycker du att män och kvinnor har samma chans att nomineras till styrelsen? (primär/stängd)
 - a. Känner du att kvinnor och män blir bedömda på samma villkor? (primär/stängd)
 - b. Samma chans att bli invalda? (sekundär/stängd)
- 11. Tycker du att män och kvinnor lyckas lika bra på chefs eller ledarpositioner? (primär/stängd)

- a. Varför, varför inte? (sekundär/stängd)

Länsförsäkringar Jämställdhet: Anki C & Hans Edén

1. Som du vet, vill vi studera jämställdhet och vi ville prata med Länsförsäkringar Uppsala eftersom företaget har en sådan annorlunda fördelning på toppen, nämligen majoritet kvinnor.) Kan du berätta lite mer om hur det har gått till när ni gått från mansdominerad styrelse till kvinnodominerad? (primär/öppen)
 - a. Vad har ni gjort för att lyckas? (Till skillnad från väldigt många andra) (sekundär/stängd)
 - b. Har det varit aktivt/medvetet arbete? (sekundär/stängd)
 - c. Vad har drivit det arbetet? (sekundär/öppen)
2. Upplever du att det pratas om jämställdhet i organisationen? (primär/stängd)
 - a. Vem pratar om det? (sekundär/öppen)
 - b. Om inte, varför inte? (sekundär/öppen)
3. Vad är jämställdhet för dig? (primär/öppen)
4. Tror du ens möjlighet till karriäravancemang påverkas om man är man eller kvinna? (Har män och kvinnor samma förutsättningar för att lyckas?) (primär/stängd)
 - a. Varför tror du att det är så? (sekundär/öppen)
5. (Vad tror du är orsak/orsakerna till att männen utgör 80 procent av styrelseledamöterna samt 84 procent av VD positionerna? (primär/öppen)) - Denna fråga behövs endast om vi inte får något tydligt svar tidigare.

Styrelsen & VD: Birgitta, Anna, Magnus, Bengt-Erik, Ulrica, Anki N

1. För dig, vad står Länsförsäkringar Uppsala för? (primär/öppen)

Frågor mer inriktade på personerna – Anna, Magnus, Bengt-Erik, Ulrica, Anki N

1. Berätta om när du valdes du in till styrelsen. (primär/öppen)
 - a. Hur väljs styrelsen? (sekundär/öppen)
 - b. Varför ville du vara med i styrelsen? (sekundär/öppen)
 - c. På vilka grunder/meriter valdes du in? Vad var motiveringen? (sekundär/öppen)
2. Skulle du kunna berätta lite om vad ditt arbete i styrelsen innebär?(primär/öppen)
 - a. Har du några speciella uppgifter eller gör ni allt tillsammans? (sekundär/öppen)
 - b. Om uppgifterna är uppdelade, vilka brukar ha ansvar för vad? (sekundär/öppen)
3. Vad gillar du mest med den position du har idag? (primär/öppen)
 - a. Varför? (sekundär/öppen)
4. Hur tycker du en styrelsemedlem bör vara? (En ledare?) (primär/öppen)
5. Vilka förutsättningar tycker du är nödvändiga för att kunna sitta i styrelsen? (primär/öppen)
 - a. Hur många arbetstimmar bör man lägga ned på styrelsearbetet? (sekundär/stängd)

- b. Hur bör övriga livsvillkor se ut för styrelsemedlemmar? (sekundär/öppen)
 - i. Familjesituation: vad tror du om t.ex. familj och barn eller ansvar för andra släktingar? Tror du att styrelsemedlemmar kan ha/har mycket ansvar för hemmet? (tertiär/öppen)
- c. Hur bör en styrelsemedlems karriär ha sett ut? (sekundär/öppen)
 - i. Hur pass viktigt är det med tidigare prestationer/meriter? (tertiär/öppen)
6. Enligt Hans Edén fördes ett samtal kring tillsättning av ordföranderollen er emellan där du valde att avböja, varför? (primär/öppen – Anna & Magnus)
 - a. Har du någon uppfattning om varför de andra kvinnorna avböjde?
7. Tycker du att det finns någon tydlig kultur i styrelsen? Finns det några värderingar som ni delar? Håller ni med varandra om allt? (primär/öppen typ)
 - a. Har alla lika mycket inflytande i styrelsen? (sekundär/stängd)
 - i. Om inte, vilka tar mer plats? (tertiär/öppen)
 - b. Tycker du att alla bidrar med lika mycket? (sekundär/stängd)
 - i. Om inte, vilka, och varför inte? (tertiär/öppen)
8. Vilka egenskaper och kunskaper bidrar du med till styrelsen? (primär/öppen)
 - a. Vad tycker du de andra bidrar med? (sekundär/stängd)
9. Tycker du att män och kvinnor har samma chans att nomineras till styrelsen? (primär/stängd)
 - a. Samma chans att bli invalda? (sekundär/stängd)
 - i. Samma chans att bli styrelseordf? (sekundär/stängd)
10. Tycker du att män och kvinnor lyckas lika bra på chefs eller ledarpositioner? (primär/stängd)
 - a. Varför, varför inte? (sekundär/stängd)
 - b. Blir du ofta ifrågasatt? (sekundär/stängd)
 - i. Behöver du förklara, försvaga eller argumentera dina val? (tertiär/stängd)

Frågor inriktade på personen - Birgitta

1. Under vilken period satt du i Länsförsäkringars styrelse? (primär/öppen)
 - a. Hur såg sammansättningen i styrelsen ut under den tiden? (sekundär/öppen)
2. Berätta om när du valdes in till styrelsen. (primär/öppen)
 - a. Valdes styrelsen på samma sätt då som den görs nu? Dvs. valberedning och fullmäktige (sekundär/öppen)
 - b. Varför ville du vara med i styrelsen? (sekundär/öppen)
3. På vilka grunder/meriter valdes du in? Vad var motiveringen? (sekundär/öppen)
4. Hur tycker du en styrelsemedlem bör vara? (En ledare?) (primär/öppen)
5. Hur upplevde du det att vara ensam kvinna i styrelsen? (primär/öppen)
 - a. Var det något som var jobbigt? (sekundär/öppen)
 - i. Press? Stress? Mer synlig än männen?
 - ii. Var det något som var bra med att vara ensam kvinna?

- iii. Stereotyper/Förväntningar/Föreställningar om hur du skulle vara?
 - iv. Förväntningar på dina kollegor?
 - b. Blev du ofta ifrågasatt? (sekundär/stängd)
 - i. Behövde du förklara, försvaga eller argumentera dina val? (tertiär/stängd)
 - c. Kände du dig någon gång utanför? (primär/stängd) t.ex. informella sammanhang
 - i. Varför/på vilket sätt? (sekundär/öppen)
 - d. Förändrades din upplevelse när fler kvinnor började komma in i styrelsen? (sekundär/stängd)
 - i. Hur? (tertiär/öppen)
6. Tycker du att det fanns någon tydlig kultur i styrelsen under din tid? Några delade värderingar? Höll ni med varandra i diskussioner? Hur var stämningen? (primär/öppen)
- a. Hade alla lika mycket inflytande i styrelsen? (sekundär/stängd)
 - i. Om inte, vilka tog mer plats? (tertiär/öppen)
 - b. Kunde du se några förändringar i kulturen under din tid som ledamot? (sekundär/stängd)
 - i. Vad var dessa? (tertiär/öppen)
 - c. Tycker du att alla bidrog med lika mycket? (sekundär/stängd)
 - i. Om inte, vilka, och varför inte? (tertiär/öppen)
7. Tycker du att män och kvinnor hade samma chans att nomineras till styrelsen på den tiden? (primär/stängd)
- a. (Samma chans att bli invalda? (sekundär/stängd))
 - i. Samma chans att bli styrelseordf? (sekundär/stängd)
8. Tycker du att män och kvinnor lyckas lika bra på chefs eller ledarpositioner? (primär/stängd)
- a. Varför, varför inte? (sekundär/stängd)

Jämställdhetsarbete Länsförsäkringar - Samtliga

1. (Som du vet, vill vi studera jämställdhet och vi ville prata med just er på Länsförsäkringar Uppsala eftersom ni har en sådan annorlunda fördelning på toppen, nämligen majoritet kvinnor.)
Kan du berätta lite mer om hur det har gått till när ni gått från mansdominerad styrelse till kvinnodominerad? (primär/öppen)
- a. Vad har ni gjort för att lyckas? (Till skillnad från väldigt många andra) (sekundär/stängd)
 - b. Har det varit aktivt/medvetet arbete? (sekundär/stängd)
 - i. Hur mäter ni hur jämställd organisationen är? (tertiär/öppen)
 - c. Vad har drivit det arbetet? (sekundär/öppen)
 - d. Är det någonting som ni arbetar med i hela företaget och inte bara i just styrelsen?
2. Berätta mer om jämställdhetsarbetet... Vilka är det som har ansvar för jämställdhetsarbetet (organisationen)? (primär/öppen)
- 1. Styrelsen?

2. Ledningen?
 3. Kvinnorna?
 4. Männerna?
 5. Varje enskild individ?
- b. Tycker du att den personen eller personerna passar bra för det ansvaret? (sekundär/öppen)
- i. Varför/varför inte? t.ex. jobbar de aktivt med det? har de befogenheter för att göra förändringar? har de tillräckligt med inflytande för att påverka? har de kunskap vad gäller problematiken?
 - ii. Varför har inte de andra ansvaret? (sekundär/öppen) → kunskap?
 1. Frånsäger sig parten ansvaret? (tertiär/stängd)
 2. Vet parten att du inte uppfattar att den tar ansvar? (tertiär/stängd)
3. Upplever du att det pratas om jämställdhet i organisationen? (primär/stängd)
- a. Vem pratar om det? (sekundär/öppen)
 - b. Om inte, varför inte? (sekundär/öppen)
4. Pratar ni om jämställdhet med andra utanför företaget? (primär/stängd)
- a. Med kunder? (sekundär/stängd)
 - b. t.ex. kommunen (samhället)
 - c. t.ex. andra företag
 - i. Påverkar det dig? (tertiär/stängd)
 - ii. Hur? (tertiär/öppen)
5. Vad är jämställdhet för dig? (primär/öppen)
- a. Hur pass jämställt tycker du Sverige är? (sekundär/öppen)
 - b. Tycker du att det finns någon slags obalans vad gäller t.ex. privilegier, makt och inflytande i samhället? (sekundär/öppen)
6. Känner du att kvinnor och män blir bedömda på samma villkor? (primär/stängd)
7. Har män och kvinnor samma förutsättningar för att lyckas?
(= Tror du att det spelar någon roll om man är kvinna eller man för ens karriärmöjligheter?)
(primär/stängd)
- a. Varför tror du att det är så? (sekundär/öppen)
 - b. Tror du att det kan finnas vissa föreställningar om hur kvinnor och män ska vara som kan påverka arbete och karriär? (sekundär/stängd) (*Eller är det t.ex. medfödda skillnader som gör att fler män finns på toppen i karriären*)
 - i. Förklara (sekundär/öppen)
8. Vad tror du är orsak/orsakerna till att männen utgör 80 procent av styrelseledamöterna samt 84 procent av VD positionerna? (primär/öppen) - Denna fråga behövs endast om vi inte får något tydligt svar tidigare.

Bilaga 3: Könsmässig fördelning Länsförsäkringar Uppsala

Personalstatistik	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Medarbetare	198	188	181	179	182	188
Antal kvinnor	121	111	108	103	107	110
Andel kvinnor	61 %	59 %	60 %	58 %	59 %	59 %
Antal män	77	77	73	76	74	77
Andel män	39 %	41 %	40 %	42 %	41 %	41 %