



Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats Organisation
HT 2004

Lika möjligheter?

- Hur praxis, sociala konstruktioner och personalens förhållningssätt till den rådande könsordningen påverkar jämställdhetsarbetet, sett ur ett ledningsperspektiv.

Författare

Britta Lundberg
Elisa Swanson
Renate Wickström

Handledare

Dan Kärreman

SAMMANFATTNING

Titel	Lika möjligheter? Hur praxis, sociala konstruktioner och personalens förhållningssätt till den rådande könsordningen påverkar jämställdhetsarbetet, sett ur ett ledningsperspektiv.
Seminariedatum	11:e februari 2005
Ämne/kurs	FEK 591 Magisteruppsats i Organisation och ledarskap, 10 poäng
Författare	Britta Lundberg , Elisa Swanson , Renate Wickström
Handledare	Dan Kärreman
Nyckelord	Jämställdhetsarbete, attityder, social konstruktionism, kvinnors karriärer, Nordea
Syfte	Vårt syfte med detta arbete är att påvisa och lyfta fram rådande sociala konstruktioner i förhållande till könsordningen och beskriva dess betydelse i ett jämställdhetsarbete. Vi ställer frågan om vilka attityder, sociala representationer och diskurser det finns på Nordea avseende kvinnor, män, ledarskap och kvinnors villkor. Vidare vill vi ta reda på hur dessa attityder samt praxis påverkar jämställdhetsarbetet på Nordea.
Metod	Vi har utfört en kvalitativ intervjustudie med personer på olika befattningar, med tonvikt på ledare inom Nordea regionbank syd. Vi har valt att studera en generell företeelse i ett specifikt fall genom att använda oss av en abduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv	Vi har analyserat intervjustavaren med hjälp av en teoretisk referensram som behandlar social konstruktion av kön, attityder och social konstruktionism samt förhållningssätt till könsordningen.
Empiri	Vår empiri består av tolv intervjuer med anställda på Nordea. Vi avser att undersöka de teoretiska utsagorna empiriskt, men även induktivt genom att det empiriska kunskapsstoffet tolkas och sammanfogas i ett nytt teoretiskt sammanhang.
Slutsatser	Våra slutsatser är att man inom Nordea har påbörjat ett liberalt jämställdhetsarbete, vilket syftar till att ta bort de systematiska hinder som kvinnor möter. För att åstadkomma en genomgripande förändring menar vi att man även måste genomföra ett radikalt jämställdhetsarbete, som ifrågasätter befintliga strukturer och kulturer på ett mer genomgripande sätt. Ett sätt att hantera spänningen mellan liberalt och radikalt jämställdhetsarbete är att ha två jämställdhetsagendor; en kortsiktig och en långsiktig. Könsdiskriminering inom ramen för rekrytering och urvalsprocedurer minimeras. På lång sikt ifrågasätts strukturer, attityder och kulturer på ett mer genomgripande sätt.

SUMMARY

Titel	Lika möjligheter? Hur praxis, sociala konstruktioner och personalens förhållningssätt till den rådande könsordningen påverkar jämställdhetsarbetet, sett ur ett ledningsperspektiv.
Seminar date	February 11 th 2005
Course	FEK 591, Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major: Organisation
Authors	Britta Lundberg, Elisa Swanson, Renate Wickström
Advisor	Dan Kärreman
Key words	Equal opportunity, Attitudes, Social construction, Women's careers, Nordea
Purpose	The study on equal opportunities in working life has in the past years shifted focus from individual differences to organizational structures as a cause for continued inequality. The present study seeks to analyze how social construction, attitudes and discourses effect the managerial career opportunities of female employees. The case study company, Nordea has a majority of women in total but a minority of women in managerial occupations.
Methodology	The thesis is an abductive study based on a qualitative method, more specifically interviews.
Theoretical perspective	The analytical framework was constructed from theories on social construction of gender, attitudes toward gender structure, tokens and coping strategies towards gender structures.
Empirical foundation	The empirical material was collected through semi-structured interviews conducted on 12 employees, a majority of which in managerial positions.
Conclusions	The analysis of the case study revealed that Nordea has a liberal view on changing the inequality between women and men. A more radical approach is needed in order to change the social constructions on an organizational level, which prohibit the career opportunities for women.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	6
1.1	INLEDNING TILL PROBLEMSTÄLLNING	6
1.1.1	TIDIGARE FORSKNING	6
1.1.2	FORSKNINGSRIKTNINGEN IDAG	7
1.2	PROBLEMATISERING	8
1.3	SYFTE	9
1.4	AVGRÄNSNINGAR	9
1.5	DISPOSITION	9
2	METOD	11
2.1	FORSKNINGSDESIGN	11
2.2	DATAINSAMLING GENOM INTERVJU	13
2.3	UNDERSÖKNINGENS KVALITET	14
2.3.1	TROVÄRDIGHET	14
2.3.2	GENERALISERBARHET AV STUDIEN	15
3	TEORI	17
3.1	ATTITYDER OCH SOCIAL KONSTRUKTIONISM	17
3.1.1	ATTITYDER	17
3.1.2	SOCIALA REPRESENTATIONER	18
3.1.3	ORGANISATIONSSKULTUR	18
3.1.4	DISKURSER	19
3.1.5	SAMMANFATTANDE MODELL	20
3.2	SOCIAL KONSTRUKTION AV KÖN I ORGANISATIONER	20
3.3	TOKENS – KVINNOR SOM SYMBOLER FÖR SITT KÖN	23
3.4	STRATEGIER OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KÖNSORDNINGEN	23
3.4.1	KVINNORS STRATEGIER OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KÖNSORDNINGEN	23
3.4.2	MÄNS STRATEGIER OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KÖNSORDNINGEN	25
3.5	SAMMANFATTNING	25
4	EMPIRI	26
4.1	FALLFÖRETAGSBESKRIVNING	26
4.2	INTERVJURESLTAT	27
4.2.1	RESULTAT AV INTERVJUER MED KVINNOR	27
	RESULTAT AV INTERVJUER MED MÄN	29
4.2.2	SAMMANFATTNING AV INTERVJUER	30
5	ANALYS	31
5.1	BUDSKAP SOM MEDEL FÖR DEN SOCIALA KONSTRUKTIONEN AV KÖN	31
5.1.1	UPPENBARA KÖNSBRYTANDE BUDSKAP	31
5.1.2	UPPENBARA KÖNSBEVARANDE BUDSKAP	32
5.1.3	DOLDA KÖNSBRYTANDE BUDSKAP	33
5.1.4	DOLDA KÖNSBEVARANDE BUDSKAP	34
5.2	KVINNOR SOM SYMBOLER FÖR SITT KÖN	36

5.3	FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KÖNSORDNINGEN	37
5.3.1	KVINNORS FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KÖNSORDNINGEN	37
5.3.2	MÄNS FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KÖNSORDNINGEN	38
5.3.3	GENERELLA FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL JÄMSTÄLLDHET	40
6	<u>DISKUSSION</u>	41
6.1	REFLEKTIONER KRING DEN RÅDANDE KÖNSORDNINGEN	41
6.2	FÖRÄNDRING AV STRUKTURER MED FÖRSTÅELSE SOM UTGÅNGSPUNKT	43
6.3	KVOTERING – EN MÖJLIGHET ISTÄLLET FÖR ETT HOT	45
6.4	AVSLUTNING OCH SAMMANFATTNING	46
	<u>LITTERATURFÖRTECKNING</u>	48

1 INLEDNING

”Jag frapperades av det stora antal falska satser som jag hade godtagit som sanna i min barndom.”

Descartes

1.1 Inledning till problemställning

Arbetsmarknaden idag kan i viss mening sägas tillhöra arbetsgivarna då det inte finns brist på kompetenta människor till utlysta tjänster, utan tvärtom. Trots att vissa anställningar kan locka över tusen personer att söka lägger många företag ner stora summor pengar på marknadsföring för att knyta de bästa personerna till sig. Marknadsföring mot exempelvis studenter fokuserar ofta på vilka karriärmöjligheter man har som nyutexaminerad om man är villig att bli en framtida ledare inom företaget, och inte sällan uttrycker företagen att de gärna ser kvinnliga sökande. Idag är det dessutom norm bland företagen att aktivt arbeta för en jämnare fördelning mellan könen, genom att skriva jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan. Både män och kvinnor förutsätter att de ska ha lika möjligheter till karriär oavsett kön, det är ju så det står beskrivet i jämställdhetsplanerna. Trots detta visar undersökningar att strukturförändringen går trögt och att det fortfarande är betydligt fler män än kvinnor på ledande befattningar (Kanter, 1977; Wahl, 1992; SOU 1997:135). När vi började med detta uppsatsarbete fick vi frågan om det överhuvudtaget var lönt att studera snäva jämställdhetsstrukturer, då så mycket redan har skrivits om ämnet och det ändå inte sker några påtagliga framsteg. Vi menar att ett agerande måste baseras på förståelse för att kunna skapa en förändring. Vårt arbete har därför som mål att bidra till den kunskap som behövs för att förstå hur kön konstrueras i organisationer och hur könsordningen, det vill säga maktrelationen mellan kvinnor och män på en strukturell nivå, påverkar jämställdhetsarbetet. Med jämställdhet menas att kvinnor och män ska ha samma rättigheter och skyldigheter inom alla väsentliga områden i livet.

1.1.1 Tidigare forskning

För arbetsgivarna i Sverige är det sedan ett antal år lag på att bedriva arbete för en bättre könsfördelning inom företaget. Försök att minska ojämställdheten bland män och kvinnor på arbetsmarknaden har däremot inte fått de resultat man satt upp. Orsaken är enligt Wajcman (1998) att man har så länge behandlat ”problemet” på fel sätt genom att man både i företag och i forskningen ställde fel frågor. När forskare började studera chefer och kön var huvudfrågan; Hur är kvinnor som chefer? Man undersökte kvinnors ledarstil. Det visade sig dock ganska snart att det inte gick att identifiera skillnader mellan mäns och kvinnors ledarstilar. För att komma ifrån detta problem ställde man frågan om varför det finns så få kvinnor på ledande poster, vilket ledde till att man började studera

organisationsstrukturer istället för individer. Enligt Kanter (1977), som är en framstående forskare inom området, beror ojämställdheten på att kvinnor och män har olika villkor i organisationer. Hon förklarar det faktum att så många kvinnor stannar på lägre nivåer medan männen klättrar hänger samman med vilka möjligheter man har att förflytta sig uppåt och utvecklas i organisationen. Det vill säga vilka beföringsmöjligheter som följer med den tjänst man har. Sitter man på en position med goda beföringsmöjligheter tenderar man att få större självförtroende, högre ambitioner och en bättre värdering av sin egen kompetens. De som sitter på poster med få möjligheter till avancemang begränsar sina ambitioner och undervärderar sin egen kompetens. Detta samband gäller oberoende av kön, men Kanter (1997) menar att det finns ett mönster där män oftare rekryteras till positioner med stora möjligheter och kvinnor till positioner med små möjligheter, men de kvinnor som har möjligheter till avancemang från sin post har ofta lika höga ambitioner som männen. Resultatet visar att kvinnor därför generellt sett har lägre ambitioner än män, men de kvinnor som verkligen vill och kan göra karriär riskerar ändå att uppfattas som mindre intresserade av karriär. Varför uppstår dessa felaktiga uppfattningar om kvinnornas intresse att göra karriär?

1.1.2 Forskningsriktningen idag

Forskningen idag fokuserar mer på frågan om hur ledarskap är präglad av att chefer framför allt har varit och är, i majoritet män. Wajcman (1998) anser att det dominerande sättet att se på ojämställdheterna i arbetslivet är fortfarande genom att tillskriva kvinnorna problemen och att argumentera för att kvinnorna inte kan klara en ledande befattning på grund av att de väljer att skaffa barn och därmed väljer bort att arbeta långa dagar och visa sig kapabel att klara en chefsposition. Ännu viktigare är att kvinnor länge har ansetts som bristfälliga eftersom de har jämförts med en outtalad norm – män som är chefer (Wahl, 2001). De egenskaper som traditionellt associerats med en framgångsrik ledare är sådana som anses typiskt maskulina, som exempelvis drivkraft, objektivitet och auktoritet. Kvinnor har setts som annorlunda männen, eftersom de ansetts sakna de nödvändiga personliga egenskaper som krävs för att bli en framgångsrik ledare. Enligt Wajcman (1998) är det fortfarande männen som definierar hur man blir framgångsrik, och hur man ska agera för att lyckas. Hon menar att man måste ändra på männens monopol att definiera vad som krävs för att bli framgångsrik och kunna klättra inom företaget.

Flera studier av jämställdhetsarbete har pekat på hur en svårighet i arbetet är diskrepansen mellan retorik och praktik. På en retorisk nivå är de flesta positivt inställda till jämställdhet, men i praktiken är mannen fortfarande norm för en ledare (Hagberg, Nyberg & Sundin, 1995; Holgersson & Höök, 1997). Med andra ord påverkar dissonansen ord-attityd-handling och försvårar jämställdhetsarbetet. Roman (1999) skriver att diskrepansen mellan ord och handling kan förklaras utifrån glappet mellan diskursivt och praktiskt medvetande. Vårt handlande styrs inte enbart av medvetna föreställningar och intentioner, utan också av den vanemässiga praktiska medvetenheten. Denna syn förstärks av tidigare forskning som fann att de strukturer och processer, som kvarhåller könsindelningen i organisationer, ofta är djupa och förgivet tagna (Acker, 1990). Ett sätt att förstå hur dessa strukturer och processer kan fortleva är då att studera

socialisation, det vill säga hur människor i ett socialt kontext skapar uppfattningar om företeelser (Alvesson & Billing, 1992). Underliggande attityder och sociala representationer är viktiga orsaker till den rådande könsordningen och därmed till den långsamma utvecklingen mot jämställdhet. En förståelse för dessa underliggande attityder och sociala representationer är en förutsättning för att ändra könsordningen.

1.2 Problematisering

Som vi tidigare beskrivit är jämställdhet på ledningsnivå något som många företag aktivt arbetar med, men utvecklingen går sakta. Frågeställningarna om vad det beror på samt vad företagen skulle kunna göra annorlunda för att påskynda processen, är intressanta att studera. Denna problematik kan dock vara känslig att studera och för att kunna komma åt fenomenet på förståelsenivå krävs ett nära samarbete med det studerade företaget. För oss var det därför viktigt att vi fick access till ett företag¹ med de uttryckta problemen. Detta var möjligt då vårt fallföretag Nordea ville ha ett externt perspektiv på problematiken med en ojämn könsfördelning. Statistik idag visar att Nordeas personal totalt sett till två tredjedelar består av kvinnor, medan majoriteten av chefsposterna innehas av män och en större andel män än kvinnor har akademisk examen. Nordea har uttryckt en vilja att förändra den organisationsstruktur som idag gynnar män och försvårar för kvinnor att ta sig till chefspositioner.

Nordea anser sig arbeta aktivt med jämställdhetsfrågor. Med utgångspunkt i bland annat Jämställdhetslag (1991:443), som siktar till att förbättra främst kvinnors villkor i arbetslivet, upprättade Nordeas bankkoncern den 1 juni 1994 riktlinjer för jämställdhet inom Nordea. På koncernnivån har företaget utvecklat jämställdhetsplaner och satt upp olika konkreta mål och specificerat vilka aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målen på regionnivå. Företagets sätt att angripa den ojämna könsfördelningen har bland annat varit att starta en arbetsgrupp med namnet Lika möjligheter². Gruppen ska främst arbeta för en förändring av de strukturella problem som idag innebär att det är en klar majoritet män som arbetar med företagsmarknaden och fler kvinnor än män som arbetar med privatmarknaden. Chefer rekryteras vanligtvis från den del av organisationen som jobbar mot företagsmarknaden. Ledningen har under det senaste året aktivt rekryterat kvinnor till företagsmarknaden för att skapa förutsättningar för dem att växa inom företaget. Målet med att öka andelen kvinnor som arbetar med företagsmarknaden är att skapa en mer jämlik rekryteringsbas till ledande befattningar. Detta ska man åstadkomma genom utbildning, praotillfällen och ett kvinnligt nätverk för att informera kvinnor om deras karriärmöjligheter. Vidare finns en företagspolicy³ som förordar att man vid varje rekryteringsprocess ska ha minst en sökande av vardera kön.

¹ Med företag menar vi professionella serviceföretag till vilka vårt fallföretag tillhör.

² Arbetet i Lika möjligheter gruppen syftar till att öka arbets- och karriärmöjligheter för alla anställda oavsett kön, ålder etnicitet och sexuell läggning. I detta arbete koncentrerar vi oss främst på könsskillnaderna med karriärmöjligheterna.

³ I utdrag från arbetsdokumentet "Fokusområden 2004" finns citatet; Vid rekrytering av medarbetare till ledande befattningar ska minst en kandidat av båda könen finnas med i urvalsprocessen.

I sin helhet kan Nordeas sätt att angripa problemet ses som en rationalistisk ledningspolitik där man försöker förändra en situation genom att påverka förutsättningarna. Vi konstaterar att denna förändring inte räcker, utan man måste se på problemet genom en mer tolkande ansats och därmed förändra förståelsen inom företaget. Det innebär att man måste jobba med att förändra attityder och djupt rotade åsikter inom Nordea, precis som Bankinstitutens Arbetsgivarorganisation och Finansförbundet har konstaterat i en överenskommelse om jämställdhet. Den av parterna sammansatta centrala jämställdhetskommittén konstaterar bland annat att en uppnådd jämställdhet mellan män och kvinnor mycket är en fråga om förändring av attityder och understryker det ansvar som åvilar arbetsgivare, arbetsledning, fackliga organisationer och medarbetare att gemensamt medverka till att bryta de traditionella föreställningarna om könsbestämda yrkesroller. Detta arbete försvåras av att könsfördomar ofta är omedvetna. Ett viktigt led i jämställdhetsarbetet måste därför vara att sprida kunskap och skapa opinion i fråga.

1.3 Syfte

Vårt syfte med detta arbete är att påvisa och lyfta fram rådande sociala konstruktioner i förhållande till könsordningen och beskriva dess betydelse i ett jämställdhetsarbete.

För att precisera vårt syfte ställer vi frågan om vilka attityder, sociala representationer och diskurser det finns på Nordea avseende kvinnor, män, ledarskap och kvinnors villkor. Vidare vill vi ta reda på hur dessa attityder samt praxis påverkar jämställdhetsarbetet på Nordea.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart studera Nordea regionbank syd⁴, som är vårt fallföretag. Vi kommer inte att göra jämförelser med andra regionbanker eller andra företag med liknande problem. För att avgränsa oss vidare har vi valt att koncentrera oss på de tre största kontoren i Skåne; Lund, Malmö och Helsingborg. Anledningen till att vi har gjort den avgränsningen är att det endast är på de tre kontoren i vårt närområde som det finns både kontorschefer samt privat- och företagsmarknadschefer.

1.5 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I vårt inledande kapitel har vi kortfattat beskrivit hur jämställdhetsarbete bedrivs idag. Forskningsinriktningen har bytts från att vara individfokuserad till att vara strukturfokuserad. Synen på kön och social konstruktionism ger en bakgrund till vårt arbete.

⁴ Se företagsbeskrivningen i kapitel 4.

Kapitel 2 Metod

I detta kapitel presenterar vi tillvägagångssättet för vår studie. Vi redogör för valet av tolkningsstrategi och förfarandet för insamlingen av det empiriska materialet. Avslutningsvis redogör vi för hur vi gått tillväga för att uppnå trovärdighet i vår studie.

Kapitel 3 Teori

I det tredje kapitlet bygger vi upp en teoretisk referensram som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet. Vi beskriver social konstruktion av kön, individer som förebilder för sitt kön samt kvinnor och mäns syn på jämställdhet.

Kapitel 4 Empiri

Vi börjar med en kortfattad företagsbeskrivning. Därefter presenterar vi resultatet från vårt empiriska arbete.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel gör vi en analytisk koppling mellan det teoretiska ramverket och det empiriska materialet.

Kapitel 6 Diskussion och slutsatser

Slutligen presenterar vi slutsatser och reflektioner om arbetet samt möjliga framtida forskningsfrågor.

2 METOD

”Det finns inga fakta, bara tolkningar.”
Nietzsche

I detta kapitel beskrivs hur vi har gått tillväga för att uppfylla arbetets syfte. Kapitlet inleds med en diskussion om vår epistemologiska bakgrund. Därefter beskrivs det ontologiska, det vill säga det praktiska genomförandet av arbetet, och slutligen kommenteras arbetets kvalitet i termer av trovärdighet och generaliserbarhet.

2.1 Forskningsdesign

Vår gemensamma forskningsfilosofiska bakgrund, som är baserad på reflexiv tolkning har varit drivande i denna studie. Reflexiv tolkning kännetecknas av att man tar vara på hur olika slags språkliga, sociala, politiska och teoretiska element är sammanvävda i den kunskapsutvecklingsprocess i vilken empiriskt material konstrueras och tolkas (Alvesson & Sköldberg, 1994). Empirisk forskning präglas av reflektion och utgår från en skepsis mot vad som vid en ytlig anblick framstår som oproblematiska avspeglings av hur verkligheten fungerar, samtidigt som man vidmakthåller tron på att studiet av lämpliga och genomtänkta utsnitt av denna verklighet kan ge viktigt underlag till en kunskapsbildning som ger möjligheter till förståelsen snarare än fastställer ”sanningar”. Vår forskningsansats är en direkt orsak till varför vi har gått bortom statistiska förklaringar eller strategiska bedömningar av verkligheten. Istället har vi velat undersöka problemet på ett djupare plan för att tränga bakom den iakttagna verkligheten och avslöja mer fundamentala skikt.

Vi har valt att studera en generell företeelse i ett specifikt fall genom att använda oss av en abduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 1994). Den generella företeelsen, det vill säga kvinnornas underrepresentation på chefsnivå öppnar sig genom ett deduktivt angreppssätt, då man utifrån generella principer och redan befintliga teorier drar allmängiltiga slutsatser. Ur den förekommande teorin härleds sedan hypoteser, som provas empiriskt i varje enskilt fall. Det specifika fallet, det vill säga Nordea regionbank syd, studeras med fördel genom den induktiva ansatsen. Här väljer man att göra observationer av verkligheten, som kan ge upphov till generella utsagor, utan att först ha förankrat undersökningen i en etablerad teori. Vår studie inrymmer en växelverkan mellan de två angreppssätten, genom att dra nytta av befintliga teorier och tidigare realiserade undersökningar enligt den deduktiva ansatsen. Med hänsyn till det, avser vi att

undersöka de teoretiska utsagorna empiriskt, men även induktivt genom att det empiriska kunskapsstoffet tolkas och sammanfogas i ett nytt teoretiskt sammanhang.

Det följer naturligt att vi använder oss av kvalitativa forskningsmetoder i denna studie. Karakteristiskt för kvalitativa metoder är att skapa en djupare förståelse för det problem som forskaren ämnar studera. Därmed sammanfaller vår epistemologiska utgångspunkt med de kvalitativa forskningsidealerna. Inom ramarna för det kvalitativa tillvägagångssättet har vi bestämt oss för att basera vår empiriska undersökning på en fallstudie. Genom en fallstudie vinnlägger vi oss om detaljerade och genomgripande beskrivningar av en företeelse, t ex en händelse eller en social grupp (Holme & Solvang, 1997 samt Merriam, 1994). I detta fall är det kvinnors underrepresentation som chefer på Nordea regionbank syd. Fallstudien utmärks av att den belyser det generella, då den möjliggör undersökning av det enskilda, vilket i sin tur kräver en djupgående studie. Det följer vidare att man kan beskriva varför vissa företeelser uppkommer, istället för att enbart skaffa sig kunskap om vilka företeelserna är (Denscombe 2000).

I vårt arbete har vi inte koncentrerat oss på insamling och behandling av data i termer av kvantitet, utan istället lagt mer tonvikt på tolkning och reflektion av den informationen som uppenbaras genom fallstudien. Vi anser att det inte är fruktbart att göra djupintervjuer med alla inblandade för att på det viset skapa en förståelse för problemet. Så fort man som en utomstående aktör, exempelvis som forskare, ställer frågor anses man sätta igång en process hos intervjupersonen. Man saknar garantin att personen är den samma innan som efter intervjun. För att säkra sig om detta skulle man förutom intervjun behöva göra en utvärdering av personens attityder, åsikter osv. Detta skulle vara mycket resurskrävande och knappast vara till nytta om personen är förändrad efter intervjun. Själva studien skulle i så fall beskriva något historiskt och inte det befintliga. Istället använder vi oss av ett fåtal intervjuer som vi tolkar på mer än ett sätt samt gör genomgående reflektioner av det vi tolkar och det vi redan tolkat. På detta sätt får vi en så mångfacetterad bild som kan anses rimlig. I bästa fall är vår ambition att genom reflektion uppdaga sådant som inte var uppenbart från början och på detta sätt skapa kunskap som bryter vedertagna mönster.

Kvalitativ forskning bygger på antagandet att man kan ta del av varandras inre världar genom språket. De kvalitativa metoder, så som djupintervjuer och observationer, är vanligt förekommande inom fallstudier och är även passande vid explorativa undersökningar som har ett fundamentalt beskrivande och förståelsebaserat ändamål (Merriam, 1994 samt Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1987). Intervjuer är det främsta sättet att komma åt forskningsobjektets inre värld, därav vårt val av semistrukturerade intervjuer. Enligt Patel och Tebelius (1991) är forskarens värderingar och erfarenheter ett hjälpmedel för att komma nära de människor som har information. I vår studie har det varit viktigt att bygga ett samspel med aktörerna i fallföretaget. Att skapa tillit mellan forskaren och de intervjuade är ytterst viktigt för att komma ner till den nivå som behövs för att problemet ska öppna sig. Vi som forskare är inte några oskrivna tavlor. Vi diskuterar, interagerar med intervjupersonerna i avsevärd grad. Vi blir ett "verktyg" istället för en belastning i undersökningen.

Reflektion handlar om att fundera kring förutsättningarna för sin aktivitet, att undersöka hur personlig och intellektuell involvering påverkar interaktionen med vad som beforskas

(Alvesson & Sköldbberg, 1994). Vi har varit observanta på hur vi socialt konstruerar oss själva samtidigt som vi konstruerar och tolkar den information vi har samlat. Detta betyder att tolkningen inte bara hänför sig i relation till vårt studieobjekt utan även i förhållande till oss själva samt vår politiska, ideologiska, metateoretiska och språkliga kontext. Som forskare är vi tre olika individer, med olika ståndpunkter, tre olika synsätt och förståelse av verkligheten. Våra olikheter i tänkande påverkar hur vi upplever och observerar verkligheten. Vidare skiljer sig vår språkanvändning åt från varandra, och påverkar därmed hur vi upplevt verkligheten som i första hand studerats genom språk. Dessa olikheter anser vi vara en värdefull resurs för att reflexivt tolka det studerade, inte minst då vi kritiskt diskuterat och tagit tillvara våra olika perspektiv.

2.2 Datainsamling genom intervju

Insamling av det empiriska materialet, våra primärdata, har skett genom intervjuer på Nordeas kontor i Malmö, Helsingborg och Lund samt regionbankens huvudkontor i Malmö. Vid intervjuerna hade vi ett antal på förhand formulerade frågor och vi valde att lämna utrymme för ytterligare frågor under intervjuernas gång. Intervjuerna kan därför sägas ha haft en semistrukturerad karaktär. Med hjälp av en semistrukturerad intervjuform kan man ge utrymme för följdfrågor då detta kan ge en öppnare och mindre styrd diskussion (Holme & Solvang, 1997). På detta sätt kan man följa intressanta led som kommer upp under intervjun. Orsaken till att vi valde att i förhand formulera ett antal frågor till intervjupersonerna var för att lättare säkra att vi skulle få den information vi behövde och för att på bästa sätt kunna komparera de svar vi fått från olika personer. Intervjufrågorna (se bilaga) har vi försökt att strukturera med hjälp av så kallad tratteknik, vilket innebär att vi har inlett intervjuerna med breda öppna frågor för att sedan övergå till mer specifika frågor. Poängen med att använda detta tillvägagångssätt är att motivera och aktivera intervjupersonen (Patel & Davidson, 1994). Frågorna har haft en öppen karaktär där vi medvetet valt att inte använda vissa begrepp för att inte styra intervjupersonernas svar.

I valet av våra intervjupersoner på Nordea har vi försökt få tillgång till personer med olika befattningar för att på bästa sätt fånga intervjupersonernas olika uppfattningar om den ojämna könsfördelningen och vidare analysera dessa. Dessutom återfinns intervjupersonerna på tre olika kontor i Skåne, vilket gett oss en bild av eventuella skillnader mellan olika delar av organisationen. Sammanlagt intervjuades 12 personer på företaget. Inledningsvis intervjuades regionbankchefen som har den högsta positionen inom Nordea regionbank syd, samt företagets HR-partner⁵ för att skapa en förståelse för hur de ser på situationen. Därefter intervjuades tre privatmarknadschefer från olika kontor, en företagsmarknadschef, en kontorschef, ytterligare en HR-partner samt två regionbankchefer för att se hur inställningarna till situationen ser ut på de nivåerna. Vi har även intervjuat personliga bankmän och kassapersonal för att skapa en förståelse för hur de ser på sitt arbete i termer av önskan och möjligheter att ta sig vidare inom företaget. Slutligen har vi återigen intervjuat HR-partnern samt regionbankchefen för att

⁵ Nordea har två HR-partners som båda arbetar med strategiska HR-frågor, samt stöttar kontorscheferna i dessa frågor.

återknyta till de inledande diskussionerna samt få möjlighet att diskutera frågor som uppstått på vägen. Det ska påpekas att vi inte haft som syfte att fånga den allmänna attityden utan ledningens attityder, för vi anser att de är chefernas attityder som främst har möjlighet att påverka de anställdas attityder. Här utgår vi från ett förståelsebaserat ledarskap som Sandberg och Targama (1998) skriver om.

Vi har kompletterat våra primärdata med utvald sekundärdata, som består av skriftlig information vi fått från fallföretaget. Sekundärdata har vi hämtat från företagets officiella hemsida i form av årsredovisningar samt från företagets intranät i form av jämställdhetspolicys och information om deras jämställdhetsarbete. Vi har även fått dokument med företagets egen demografiska statistik. Dessa data har vi använt som stöd i vår beskrivning av fallföretaget.

2.3 Undersökningens kvalitet

2.3.1 Trovärdighet

Vår ambition att höja trovärdigheten av vårt arbete har legat på flera olika plan. Främst har vi reflekterat över trovärdigheten av våra primära källor. Vi har även antagit en kritisk hållning till sekundär data samt den litteraturen vi valt att använda i arbetet. Dessutom har vi reflekterat över våra egna tolkningar under insamlings-, bearbetnings- och tolkningsfaserna av arbetet.

Källkritik har att göra med frågan om förvrängning av information. Eftersom vi inte iakttar verkligheten direkt utan använder oss av intervjuer står källan mellan oss som forskare och verkligheten. Om en direkt koppling mellan forskaren och verkligheten saknas är det viktigt att ställa sig kritisk till källan man använder sig av (Alvesson & Sköldberg, 1994). Problem med att bestämma vem eller vad som är upphovet till en källa är kopplade till hur vi bestämmer vilket samband som finns mellan källan och den verklighet den beskriver. Rent allmänt kan man säga att ju närmare källan är knuten till den situation den behandlar, desto större betydelse får den (Holme & Solvang, 1997). I vårt fall är våra källor de aktörer som agerar i den verkligheten som vi vill studera. Vi har varit medvetna om att intervjupersoner ofta ger en subjektiv tolkning av verkligheten, samtidigt som det finns tendens till att de även prioriterar sina egenintressen. Intervjupersonernas subjektivitet har dock varit till hjälp för oss, eftersom vi ville studera deras egna upplevelser och attityder.

Tendenskriteriet innebär att uppgiftslämnaren har intresse av att vinkla information (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta har varit viktigt för oss att ha i åtanke vid intervjuerna, då vi kan anta att många personer i fallföretaget inte vill öppet kritisera ledningen av företaget. Även vi som författare är subjektiva, och för att minska risken för snedvridning av tolkningar har vi försökt att diskutera och analysera tillsammans. Samtidighetskriteriet, det vill säga tidsavståndet mellan händelse och källa (Alvesson & Sköldberg, 1994), anser vi inte vara något problem i våra intervjuer. Vi har ställt frågor

om aktuella händelser och skrivit ner informationen inom en kort tidsperiod. Även det företagsinterna materialet vi tagit del av har varit aktuellt.

Vi utgår från att sekundärdata kan vara subjektiv. Här är vi inte intresserade av materialets trovärdighet, om det är sant eller inte, eftersom vi studerar den sanningen som Nordea konstruerar om sig själv. Igen är materialets subjektivitet mer till nytta än en störning i vårt arbete.

Vi utgår från att den litteratur och de teorier som vi har använt för att genomföra vår studie är relevanta. För att försäkra oss om detta har vi gjort korsreferenser mellan den litteratur vi använt oss av samt kontrollerat referenserna. I den mån det har varit möjligt har vi använt oss av olika källor som beskriver samma företeelse som till exempel socialisation. Huvuddelen av vår litteratur är välkänd och har använts i liknande studier.

Vårt förhållningssätt, vid granskning och tolkning av källor samt insamlat material, har varit baserat på kritiskt tänkande. Detta innebär en medvetenhet att inte direkt acceptera information så som den framställs. Vår egen uppfattning om insamlad information har varit mycket betydelsefull i tolkningen av data. Forskarens jag spelar en viktig roll i produktion och tolkning av kvalitativ data. Forskarens identitet, värderingar och övertygelser kan inte helt elimineras från tolkning av empirisk data och analys av kvalitativ data (Denscombe, 2000). Därför kan vi inte bara reflektera över trovärdigheten hos våra källor utan även över vår egen förförståelse.

Intervjuareffekten är svår att bortse från när informationen till en uppsats till största del byggs på intervjuer. Undersökningar avseende intervjuer visar tydligt att människor svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna (Denscombe, 2000). Både intervjuaren och den intervjuade har preferenser och förutfattade meningar, och dessa har en viss inverkan på möjligheterna att utveckla tillit under en intervju. På grund av att intervjuerna varit enstaka och tidsmässigt begränsade har vi inte kunnat utveckla någon djupare relation till intervjupersonerna. Trots detta har intervjuerna skett på ett öppet och informellt sätt.

2.3.2 Generaliserbarhet av studien

En fallstudie kan sägas vara mest känslig för kritik när det gäller graden av generaliserbarhet av fallstudien. Men även om varje enskilt fall är unikt i vissa avseenden så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori (Denscombe, 2000). Till exempel är Nordea inte unikt i sina försök att förändra den rådande könsstrukturen. Det finns två sätt att se på graden av generaliserbarhet av vår studie: fallspecifik kunskap och allmän kunskap.

Generaliserbarheten av fallspecifik kunskap beror på huruvida det är möjligt att utifrån ett visst sammanhang för en viss typ av företag dra generella slutsatser från en fallstudie. Möjligheten att generalisera resultatet från Nordea till andra företag beror på i vilket grad företaget liknar andra företag beträffande vissa typiska faktorer. Intressanta faktorer kan vara storlek på företag, företagets struktur och fördelning mellan män och kvinnor på chefsposter samt hur organisationen är uppbyggd. De centrala uppgifterna för forskare

som använder sig av fallstudier är enligt Denscombe (2000) att identifiera viktiga kännetecken som kan utgöra grunden för jämförelse med andra exempel inom samma kategori och att visa hur fallstudien klarar en jämförelse med andra i kategorin när det gäller dessa viktiga kännetecken. I vårt fall innebär detta en fråga om huruvida slutsatser vi drar om eventuella attityder angående chefers kravspecifikationer kan ge liknande effekter på andra företag. För att läsarna ska kunna avgöra hur pass generaliserbar fallstudien är har vi gjort en fallbeskrivning samt en omfattande resultatbeskrivning av Nordea. Sedan kan läsaren använda denna information för att bedöma i vilken utsträckning de resultat vi kommer fram till utifrån vårt fall får generella konsekvenser för andra företag av samma typ.

På den allmänna nivån kan resultat från vår studie generaliseras på ett mycket bredare plan. Detta beror på att det problemet vi har studerat kan anses mer av ett samhällsproblem än ett företagsspecifikt problem. Ojämn könsfördelning i sig samt de attityder som människor har är något som kan studeras i samhället. Med samhället menar vi det kontextspecifika samhället där Nordea finns. Vi anser med andra ord att generaliseringar av den allmänna karaktären från detta arbete kan användas i andra studier som med avsikt att studera liknande problem på samhällsnivå. Generaliseringarna ska dock alltid vara rimliga och relevanta för de studier som görs.

3 TEORI

"Ett dolt samband är starkare än ett uppenbart."
Herakleitos

I detta kapitel presenteras de teorier som är relevanta för vår analys av Nordea. Vi poängterar att kön är socialt konstruerat både i privata sammanhang som i arbetslivet. Här förtydligar vi hur könsbegrepp och värderingar konstrueras i det sociala samspelet. Först presenteras hur könet konstrueras i organisationer. Vi förklarar även hur den sociala konstruktionen av kön påverkas av förebilder samt hur kvinnor blir symboler för sitt kön. Avslutningsvis tar vi upp kvinnors förhållningssätt till den rådande könstrukturen samt de förhållningssätt som både kvinnor och män har till jämställdhet.

3.1 Attityder och social konstruktionism

För att kunna förstå bakomliggande orsaker till strukturproblem inom företag måste man skapa sig en förståelse för de värderingar som ligger till grund för problemen. Det är först när man förstår dessa värderingar och förgivettagna "sanningar" och vad de grundar sig i som man kan försöka påverka personer och grupper inom ett företag att tänka nytt. Det är också viktigt att ha en bild av hur värderingar på olika nivåer interagerar om man vill förstå hur man kan skapa bestående förändringar. Som individ agerar man i skilda sociala grupper, man umgås med familj, vänner och arbetskamrater och påverkas av företaget, samhället, genom media etc. Vi har valt att skapa en övergripande modell för att beskriva hur vi som människor skapar förståelse om världen.

3.1.1 Attityder

Attitydforskning baseras på idén att människor inom sig har en uppsättning varaktiga värderingar om omvärlden vilka får dem att agera på vissa sätt. Katz (1960) anser att attityder uppfyller olika funktioner, såsom förståelse, behovstillfredsställelse, försvar av självkänsla och behovet av att uttrycka våra värderingar. Det är svårt att inom attitydforskningen hitta korrelationer mellan människors uttryckta attityder och hur de faktiskt agerar i olika situationer (Wetherell, 1997). Dessutom menar kritiker att attitydforskning är för individcentrerad.

Exempel: ”Jag anser att kvinnor och män är jämlika och bör behandlas därefter. Att min manliga kollega har högre lön för samma befattning beror på att jag varit föräldraledig, vilket har varit mitt eget val.”

3.1.2 Sociala representationer

I de flesta samhällen finns ett antal värderingar och uppfattningar som delas av många och enligt Wetherell har man inte på ett tillfredsställande sätt kunnat förklara förhållandet mellan kollektiva värderingar och individuella attityder. Ett sätt att närma sig detta har varit teorin om sociala representationer vilket innebär att det är människan själv som konstruerar sin kunskap. Det är därefter sociala processer som gör kunskapen varaktig (Angelöw & Jonsson, 2000). Ett sätt att dela in sociala grupper är enligt Wetherell genom sociala representationer. Dessa förser grupper med en likriktande kraft som i sin tur ger koder för deras kommunikation. Människor som delar samma representationer har också samma uppfattning om världen. Dessa uppfattningar, övertygelser, bilder och idéer finns både i individens medvetande och också cirkulerande i samhället. De är bilder vi har av vår verklighet och de influeras av idéer och information mot ett objekt som i sin tur påverkar vår attityd mot det objektet. Detta innebär att det inte finns en egentlig verklighet utan att man har en attityd mot sin egen uppfattning om verkligheten. Man tolkar intrycken man får av verkligheten och skapar sin bild av hur världen är uppbyggd. Detta skapar en grund för hur man värderar saker och ting. Den centrala idén med sociala representationer enligt Wetherell är att människor förstår sin sociala värld med hjälp av bilder som delas av andra medlemmar i den sociala grupp som man tillhör. Sociala representationer är därför sociala, inte individuella.

Exempel: ”Vi kvinnor på Nordea anser att vi är jämlika männen och bör behandlas därefter. Att vi fortfarande nästan uteslutande har män som chefer beror på att det tidigare inte ansågs att kvinnor var tillräckligt kompetenta för ledningsbefattningar. Det kommer naturligtvis att ändra sig med tiden...”

3.1.3 Organisationsskultur

Schein (1985) definierar ”organisationsskultur” som ett mönster av grundläggande antaganden som fungerat tillräckligt bra för att bli betraktade som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem. Grundläggande antaganden är ofta något som individen själv inte är medveten om, något som han/hon tar för givet som en ”sanning”. Enligt Schein (1991) synliggörs de grundläggande antagandena genom uttalade värderingar, fysiska föremål och anordningar samt faktiskt beteende. Genom socialisering tillägnar individer sig organisationens mål, och målen internaliseras. Det innebär att de görs till individens egna. Kulturen ger genom sina grundläggande antaganden och värderingar ett recept på hur anställda och ledning bör handla i givna situationer. Om anställda har blivit socialiserade in i den ”riktiga” kulturen kommer de automatiskt att handla i organisationens intresse. Organisationsskultur kan användas som styrmedel (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Enligt Janis (1982) kan starka kulturer leda till grupptänkande och motstånd mot nya synpunkter. Grupptänkande kan karaktäriseras av att man inom gruppen har en tendens att överskatta gruppens makt och moral, att man präglas av trångsynthet och bristande förmåga och vilja att förstå kritik eller alternativa synpunkter samt att man utvecklar ett tryck i riktning mot enhetligt tänkande. Det finns alltid fara för grupptänkande när en grupp är präglad av en enhetlig kultur och är mer intresserad av att uppnå intern enighet än av att diskutera och analysera kritiska förslag från gruppmedlemmar (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Exempel: ”Vi på Nordea anser att kvinnor och män är jämlika och de behandlas därefter. Vår ambition är att få en mer jämlik organisation, men de flesta kvinnorna i vår organisation har inte den rätta kompetensen eller viljan att göra karriär. Vi har dock exempel på ett fåtal kvinnliga chefer”.

3.1.4 Diskurser

Diskurser är enligt Watson (2001) ett antal antaganden, uttryck och utsagor som styr sättet att tänka, diskutera eller skriva om en företeelse, och därmed styr människornas förståelse och agerande utifrån denna företeelse. Det är en idé om att det finns särskilda sätt att prata om olika företeelser som influerar förståelse, och dess funktion är att påverka människor att agera på särskilda sätt. Diskurspsykologer ifrågasätter självklarheter som genomsyrar vardagstänkandet. De menar att i likhet med attityder, är det människor uppfattar som kunskap och sanning representationer som har skapats av människor i socialt samspel (Magnusson, 2002). Kunskap har inte någon ”objektiv” otolkad bas i yttervärlden och de kategorier människor använder för att beskriva världen när de skapar kunskap om den, finns inte ”naturligt” därute innan människan har använt dem. De vanligaste könsdiskurserna i västerlandet har hittills ”skapat” kvinnlighet och manlighet som naturliga, det vill säga som inneboende skillnader som *leder* till de uppdelningar och kategoriseringar som görs på samhälls- och lokal nivå. För den man eller kvinna som lever i en sådan omgivning kan det därför bli svårt att inte förstå sig själv och sina handlingar och önskningspunkter med utgångspunkt i det som runt honom/henne framställs som de naturliga, könsspecifika egenskaperna (ibid). Ett grundläggande problem är alltså att kön inte bara är något som delar in oss i två kategorier, män och kvinnor. Samhället är organiserat utifrån olikheterna mellan män och kvinnor, där männen och kvinnorna tillskrivs olika uppgifter, identiteter, ansvarsområden och roller. Det innebär att grunden för männens starkare position inom företag grundar sig i de sociala regler som tillskriver männen mer makt än kvinnorna (Wajcman, 1998).

Några av de mesta använda diskurserna idag som påverkar vår förståelse är diskurserna kvinna och man, samt feminint och maskulint. Då kvinna och man är begrepp som betecknar de biologiska könen, är feminint och maskulint samlingsnamn för de värderingar som associeras till dessa begrepp. Maskulina värderingar är det som kan ses hårt, torrt, opersonligt, objektivt, analytiskt, handlingsorienterat, kontrollerat, tävlingsinriktat, oberoende och självsäkert. Feminint är det motsvarande värderingar som

kan ses känslorienterat, beroende, samarbetande, accepterande och intuitivt (Alvesson och Billing, 1997).

Exempel: ”Det samhälle vi lever i anser att kvinnor och män är jämlika. Vi tolererar inte diskriminering. Att det fortfarande är kvinnorna som till största delen är föräldralediga, kvinnorna som står för huvudansvaret för hushållssysslorna, kvinnorna som har lägre löner för likvärdiga arbeten samt väldigt få kvinnor i bolagsstyrelserna beror på kvinnornas egna val.”

3.1.5 Sammanfattande modell

Attityder	Sociala representationer	Företagskultur	Diskurser
Individnivå	Gruppenivå	Organisationsnivå	Samhällsnivå
Text Anna	Text De kvinnliga anställda	Text Nordea som organisation	Text Det västerländska samhället
”Jag anser att...”	”Vi kvinnor anser att...”	”Vi på Nordea anser att...”	”Det anses att...”

Modell 1. Social konstruktionism: Hur vi människor skapar förståelse om ”verkligheten”

Modellen beskriver attityder som individbaserade medan sociala representationer, organisationskultur och samhällsdiskurser är socialt konstruerade. Konstruktionerna skapas på liknande sätt, men har fått olika beteckningar för att beskriva samma fenomen fast på olika nivåer. Ibland överensstämmer individens tankar/förståelse om verkligheten på alla övriga nivåer – och då är det tryggt för individen. Det finns normer/praxis och man behöver inte ifrågasätta hela tiden.

Däremot kan det vara svårt för individen att ha en viss åsikt medan övriga i dess sociala miljö har en annan, vilket skulle kunna leda till att individen skaffar sig annat umgänge med likasinnade eller väljer att förneka problemet alternativt väljer att internalisera andras åsikter för att kunna stanna kvar i nuvarande sociala miljö, utan ångest. När man som individ har en åsikt och denna delas av en grupp på arbetet till exempel de kvinnliga anställda, men åsikten inte delas av ”företagskulturen” eller den rådande diskursen i samhället, blir det lite mer komplicerat. Det finns olika förhållningssätt och strategier som individer kan inta i förhållande till könsordningen vilket vi återkommer till längre fram i teoridelen av denna uppsats.

3.2 Social konstruktion av kön i organisationer

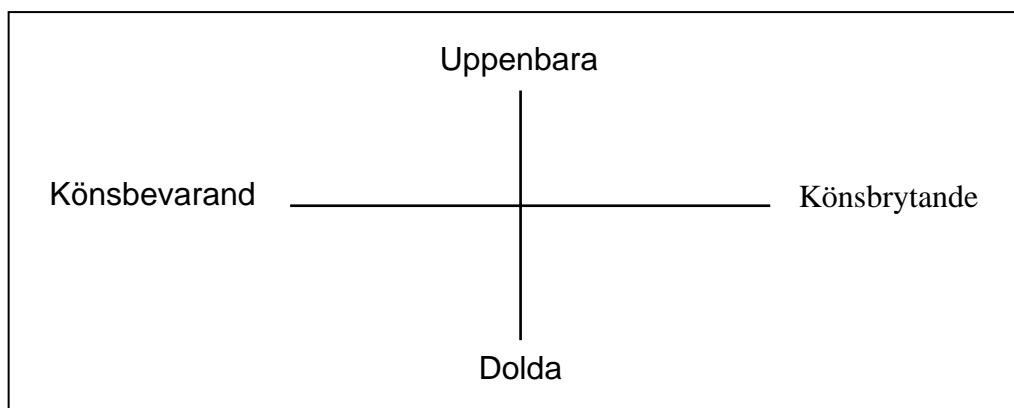
Det som upplevs manligt eller kvinnligt samt vad är mans- respektive kvinnorollen i organisationer har studerats av bland andra Eriksson (2000). Hon gjorde en omfattande studie om insocialiseringen av nyrekryterade kvinnor och män som gick ett traineeprogram på ett svenskt bolag. Bolaget ansåg sig ha svårt att få fram kvinnliga

chefer trots att de rekryterade kvinnor med potential. När bolagets chefer uppmärksammades på svårigheten vidtogs åtgärder som granskning av statistik och tillsättning av en arbetsgrupp för att lösa problemet. Vidare påtalades problemet för nyanställda trainees redan vid deras första kurs. Erikssons studie visade att personerna i ledningsgruppen var uppmärksamma på problematiken kring kvinnor och karriär på en medveten nivå men samtidigt motarbetade de sina önskemål på ett indirekt sätt, troligen med grund i den vägledning som företagets kultur gav. Eriksson fann att skapandet och återskapandet av kön skedde både från traineernas samt bolagsledningens sida.

Erikssons (2000) studie förstärker antagandet att kön skapas och återskapas genom socialisation, det vill säga att kön konstrueras i de sociala sammanhangen. Hon understryker vikten att studera socialisation för att få insikter om hur makt i organisationer uppnås och hur diskriminering stödjer maktfördelningen. Insikterna av denna typ är en förutsättning för att skapa förståelse för hur exempelvis en organisationsstruktur bör påverkas för att företeelser som könsmönster ska kunna förändras.

Erikssons studie är lämpligt att användas här då Nordea har uttryckt liknande problem med rekrytering av kvinnor till chefer liksom företaget i Erikssons studie gjorde. Skillnaden är dock vilket ingångsperspektiv vår respektive Erikssons studie har. Vi menar dock att detta inte är avgörande då vi studerar liknande processer som Eriksson gjorde. Nordea har tagit fram aktuell jämställdhetsstatistik, precis som företaget i Erikssons studie. Vår forskningsingång är dock inte insocialiseringen i företaget utan mer generellt de processer som härskar vid rekrytering till chefsposter, samt attityderna som påverkar rekryteringen till chefsbefattningar.

Eriksson använder sig av en fyrfältsmodell (se nedan) för att belysa den sociala konstruktionen av kön. Modellen har två huvudskalor. På den ena skalan finns dimensionerna könsbevarande respektive könsbrytande budskap och på den andra skalan finns dimensionerna uppenbara respektive dolda budskap. Dessa skalor skapar fyra fält: uppenbara könsbrytande budskap, uppenbara könsbevarande budskap, dolda könsbrytande budskap, och dolda könsbevarande budskap. Dessa fält kan användas som ramar för att skilja mellan olika socialisationsprocesser i organisationer.



Modell 2. Budskap om kön i organisationer (Eriksson, 2000, s. 284)

Dessa fyra fält kan tolkas med viss variation. Eriksson använder sig av följande definitioner;

- Uppenbara könsbrytande budskap
Dessa hänvisar till policyuttalanden som syftar till att explicit ändra på den rådande könsstrukturen.
- Uppenbara könsbevarande budskap
Dessa budskap består bland annat av de tydliga bilder man har av kvinnor och män, som till exempel den tydliga biologiska skillnaden att kvinnor föder barn. Man hänvisar även till tydliga föreställningar som finns om vilka positioner kvinnor och män generellt har i organisationen, som till exempel att männen har ledarpositioner och kvinnor är sekreterare.
- Dolda könsbrytande budskap
Budskapen refererar till individernas kritiskt ifrågasättande syn på hur de själva samt andra kvinnor och män kan utföra något som traditionellt anses ett kvinnoarbete eller ett mansarbete.
- Dolda könsbevarande budskap
De sista budskapen refererar till individernas statistiskt snäva syn på både sig själv och andra kvinnor och män.

Kritik mot denna fyrfältsmodell kommer från Eriksson själv. Hon påpekar att modellen är en förenkling, som främst hjälper med sorteringen av motsägelsefulla budskap om kön. Modellen brister bland annat i uppdelningen av begreppen maskulint och feminint. Det framgår att begreppen är lätta att applicera, som en följd härav fungerar de inte som tolkningskategorier. Av detta följer att det blir problematiskt att bestämma sig för vilken norm man jämför könsbrytande eller könsbevarande budskap med. Då vi utgår från att kön är socialt konstruerad är definitionen av kön något som skapas i den sociala gruppen som agerar i ett visst social sammanhang eller kontext. Det blir därmed svårt att utifrån bestämma vad som är könsbegrepp för en viss grupp. För att kringgå definitionsproblematiken har vi valt att utgå från att könsbevarande budskap är sådana som uttrycks som något man inte kan göra på grund av att man är av ett visst kön. Det upplevs som att man inte kan bryta ett könsmonster. Budskap som uttrycks som något man kan göra oavsett kön klassificeras istället som könsbrytande. Man borde särskilt granska kategorin dolda könsbevarande budskap. Denna kategori kan möjligtvis tydliggöra hur långt föreställningen om könens olikhet kan leda. Dock kräver alla fyra budskap en reflexivt tolkande syn för att uppenbaras från det empiriska.

3.3 Tokens – kvinnor som symboler för sitt kön

Kanter (1977) har varit en av de första att påvisa organisationsstrukturens inflytande på den sociala konstruktionen av kön. Hon påpekade att kvinnor som chefer ofta är i minoritet på de ledande positionerna i företag. Minoriteten, kvinnorna, kan uppleva ett ”annorlundaskap” gentemot majoriteten, männen, då det är männen som definierar företagets kultur. I denna snäva struktur framstår kvinnliga chefer som tokens, det vill säga symboler för sitt kön⁶. Kanter (1997) har skrivit om hur antalet kvinnor och män i en grupp påverkar hur båda könen uppfattas och vad de kan prestera. Hon har studerat grupper där kvinnor befann sig i extrem minoritet, och där följden var att kvinnan får en avvikarposition, hon blir mer synlig vilket kan uppfattas som positivt av den enskilda kvinnan, men det har även flera negativa effekter. Det faktum att det endast är en eller ett par kvinnor i en grupp bidrar till en situation (speciellt om gruppen består av chefer) där gruppen signalerar till resten av organisationen att man som chef inte ser det som tillräckligt viktigt att ändra könsstrukturen, varken i den egna gruppen eller i resten av organisationen. Det är till exempel vanligt att hennes yrkesprestationer och kompetens osynliggörs, men även att hennes misstag syns tydligare. Majoriteten i gruppen, i det här fallet män, blir mer medvetna om sin egen kultur och avvikaren sätts i kontrast till majoriteten och skillnaderna förstärks. Avvikaren hotar inte gruppens kultur förrän fler avvikare kommer in, det vill säga i det här fallet att kulturen hotas först när det blir fler kvinnor i gruppen. Därför tenderar den här typen av grupper inte att förändra strukturen, eftersom en kvinna i gruppen anses räcka för att visa att gruppen inte utesluter kvinnor. Om just denna kvinna inte anses tillräckligt duktig, är risken att gruppen tar ett steg bakåt genom att resonera att man inte bör ta in kvinnor då de inte är lika kompetenta. Detta leder till att ett misslyckande från en kvinna kan komma att bevisa alla kvinnors inkompetens för gruppen.

3.4 Strategier och förhållningssätt till könsordningen

3.4.1 Kvinnors strategier och förhållningssätt till könsordningen

Den rådande könsordningen i Sverige idag är att kvinnor generellt är i minoritet på chefspositioner. Minoriteten, i det här fallet kvinnorna, får problem om majoriteten, männen, blir rädda för att förlora sin kultur. För att försvara sin kultur överdriver majoriteten skillnaderna mellan grupperna, till exempel genom att jobba längre dagar och ta på sig fler arbetsuppgifter. Könet spelar då en avgörande roll i kvinnors relationer till sina kollegor, deras karriärmöjligheter och för organisationens utformning på lång sikt.

Det finns enligt Wahl (i SOU 1997:135) olika strategier som kvinnor kan anta för att förhålla sig till de problem som en minoritetssituation innebär. Hon definierar fyra kvinnliga förhållningssätt eller strategier:

⁶ Kanter använder det ordet tokens för att beskriva kvinnor i de utsatta minoritets positioner som blir symboler för det egna könet.

- Den könsneutrala strategin
Det första förhållningssättet, ”den könsneutrala eller professionella strategin” innebär att kvinnliga chefer förnekar att kön spelar roll över huvud taget i deras karriär och konkurrerar med andra kvinnor och män som om hon vore en man (Abrahamsson, 2004). Hon avfärdar alla påståenden om att kvinnor möter problem som chefer och hon anser att hon själv är bevis på att man kan lyckas oavsett kön. Hon framhåller likheter med männen och söker gemenskap med dem samtidigt som hon tar avstånd från andra kvinnor. Kvinnor med detta förhållningssätt ses ofta som ganska bra chefer men kan även kritiseras för att vara okvinnliga.
- Den positiva strategin
Det andra förhållningssättet eller ”den positiva strategin” innebär att könsordningen accepteras genom en komplementär syn på könen. Kvinnor uppträder som kvinnor förväntas göra utifrån ett könsstereotypiskt synsätt. Då är hon inte hotfull och därför får hon visst handlingsutrymme, men hon får inte de bästa möjligheterna att avancera i sin karriär. Hon anses sakna auktoritet för att kunna avancera till en chefsposition.
- Det relativa synsättets strategi
Det tredje förhållningssättet, ”det relativa synsättets strategi” innebär att kvinnan inte medvetet konkurrerar med männen (Abrahamsson, 2004). Hon tar ofta på sig arbetsuppgifter som lämnar mindre utrymme till karriärutveckling. Trots att hon agerar i enlighet med företagets normer och regler, uppfattas hon som svag, osjälvständig och oförmögen att ta ansvar eller initiativ i arbetet. Hon anses vara kvinnlig, men inte en bra chef då hon bedöms sakna viktiga ledaregenskaper.
- Omvärldsstrategin
Det fjärde förhållningssättet eller ”omvärldsstrategin” innebär att den rådande könsordningen synliggörs och kritiseras. De kvinnor som agerar utifrån detta förhållningssätt framhäver likheterna mellan kvinnor och män och kräver lika villkor i arbetet. Ibland kan hon uppfattas som en tjugig feminist som dessutom får olika sidouppgifter som har med jämställdhet att göra. Den stora fördelen är dock att dessa kvinnor kan bibehålla en självkänsla. Hon har en hel identitet och möjligheter att kunna vara både kompetent och kvinna samtidigt (Abrahamsson, 2004).

Tidigare studier har visat att den första, den könsneutrala strategin har varit den dominerande strategin bland kvinnor på riktigt höga positioner (bl a Kanter, 1977, Holgersson med flera, 1998). En svensk studie av senare datum pekar dock på en förändring av detta (Edström i SOU 2003:16). Edströms material kan tolkas som att det idag har blivit vanligare att kvinnor på riktigt höga positioner offentligt ger uttryck för en omvärldsstrategi.

3.4.2 Mäns strategier och förhållningssätt till könsordningen

Hur män förhåller sig till jämställdhetsarbete – hur de hanterar kravet på jämställdhet samtidigt som de bevarar självkänslan intakt – har också studerats. Ett exempel är Robertsson (i SOU 2003:16), som identifierar tre förhållningssätt bland män:

- Förnekande av dominanspositionen
Det första förhållningssättet innebär att mansdominansen förnekas och osynliggörs. Givet att mansdominansen förnekas blir förklaringen till könsordningen kvinnornas egna attityder – kvinnor har med andra ord sig själva att skylla, det är de själva som väljer familj före karriär eller att inte arbeta tillräckligt långa dagar.
- Erkännande av dominanspositionen
Det andra förhållningssättet innebär att mansdominansen erkänns men vidmakthålls. Vissa män ses som syndabockar, men konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen ifrågasätts inte.
- Avståndstagande position
Det tredje förhållningssättet innebär ett avståndstagande från den rådande konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen. Det är framför allt det tredje, och i begränsad omfattning det andra, förhållningssättet som öppnar upp för förändring).

3.5 Sammanfattning

De teorier som vi har presenterat utgör den teoretiska ramen som vi använder oss av i vår analys. Social konstruktionism och modellen vi presenterar här är bakgrunden till vår teoretiska ram. Erikssons (2000) modell fungerar som det primära verktyget för att strukturera vårt analys och göra olika tolkningar av empirin. Kanters (1977) antaganden om tokens samt de olika strategierna använder vi för göra en mera nyanserad analys. De olika teorierna vävs samman i diskussionskapitlet.

4 Empiri

*”Det är mycket nedslående att leva i en tid
där det är lättare att spränga en atom än en fördom.”*
Albert Einstein

4.1 Fallföretagsbeskrivning

Koncernen Nordea bildades 2000 och är en sammanslagning av nordiska banker och försäkringsbolag bland annat svenska Nordbanken, finska Merita Bank, danska Unidanmark och norska Christiania Bank och Kreditkasse (www.nordea.se). År 2001 förvärvade Nordea Postgirot i Sverige och sedan dess bedrivs all verksamhet inom koncernen under namnet Nordea. Nordea är bland de 25 största finansinstituten i Europa och har ca 9,6 miljoner privatkunder, 900 000 företagskunder samt 1000 storföretagskunder. Företaget har totalt omkring 31 000 anställda fördelade på drygt 1200 bankkontor över hela Skandinavien och de baltiska länderna. Finanskoncernen bedriver verksamhet inom tre affärsområden; Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & Life. I Sverige är Nordea uppdelat i fyra regionbanker. Regionbank syd omfattar Kronobergs län, Jönköpings län, Blekinge län, södra Hallands län och Skåne län. Verksamheten bedrivs med 54 kontor med totalt 620 anställda.

Inom regionbank syd har man tillsatt en jämställdhetsgrupp med namnet Lika möjligheter vars mål är att skapa en jämnare fördelning av kön, nationalitet, religion etcetera. Anledningen till att gruppen skapades är att Nordea har en ojämn könsfördelning med knappt 60 % kvinnor inom organisationen men endast 18 % av kvinnorna har en chefsposition, och företaget vill ändra dessa siffror genom att öka antalet kvinnor på chefsposter. Dessutom visar siffror att många föräldralediga uppfattar att det är svårt att kombinera föräldraledighet med en chefsbefattning på deltid, samt att endast 11 % av dem som tagit föräldraledighet i Nordea Retail Sverige är män. Kvinnor har även i vissa fall⁷ lägre lön än män för motsvarande arbete. Målet med Lika möjligheter är inte bara att öka antalet kvinnliga chefer, minska löneskillnader och skapa förutsättningar för att förena arbete med föräldraskap. Gruppen vill även öka antalet män inom de områden i företaget där det finns en majoritet av kvinnor.

Nordea Retail Sverige är indelat i de fyra regionerna norr, Stockholm, väst och syd. Varje region har en regionbankchef, som i sin tur har ett antal regionchefer under sig (se bilaga 1). Alla bankkontor har en kontorschef som rapporterar till en av regioncheferna. De

⁷ Nordea specificerar inte inom vilka områden, i de dokument vi har fått tillgång till.

kontor som har företagskunder har även en företagsmarknadschef, samt en privatmarknadschef. Men de flesta kontor har enbart privatkunder och då är vanligtvis kontorschefen även privatmarknadschef.

4.2 Intervjuresultat

I följande kapitel kommer vi utifrån vårt intervjumaterial att presentera kvinnors och mäns generella attityder. Dessa attityder har vi fångat in under intervjuerna, de är alltså inte alltid svar på direkta frågor. Vi har utifrån intervjuerna kunnat identifiera attityder som råder på Nordea. Vi har dels uppfattat individuella attityder, men även attityder som delas av flera personer, det vill säga sociala representationer. Generellt för intervjuerna är att det finns betydligt fler föreställningar och åsikter om kvinnor än om män, detta kan dock bero på vår forskningsfråga och vår inriktning. Vi har frågat om hur kvinnor är som ledare samt hur män är som ledare, och även där fanns betydligt fler föreställningar om kvinnor än män. Utgår man från teorierna inom ämnet kan det bero på att kvinnor som ledare anses avvikande och manliga ledare generellt sett ses som norm, vilket innebär att man inte reflekterar lika mycket på hur män är.

I resultatredovisningen har vi valt att presentera materialet genom en fördelning i grupperna kvinnor och män. Den traditionella fördelningen i kvinnor och män präglar med största sannolikhet någon del av varje individs attityder då de i samhället är insocialiserade i denna förändring. Det ska påpekas att vi inte propagerar för denna syn eller att vi önskar någon fortsättning på denna indelning.

4.2.1 Resultat av intervjuer med kvinnor

Följande är direkta citat från intervjupersonerna;

”Kvinnor är mer vidsynta, de vågar mer och bryr sig mer om individerna i verksamheten. De har mer splitvision än män, alla kvinnor har visserligen inte det, och det kan vara på gott och ont. Kvinnor trivs inom sin grupp, så de vill inte flytta mellan kontor eller avdelningar. De yngre kvinnorna ser inga begränsningar, karriären ska ske snabbt, när de blir äldre tappar de lite motivation. Idag är det lika mycket go i tjejerna som i männen. Det är ingen kille som skulle gå före en tjej idag om hon är duktig. Kvinnor är inte så bra på att visa ledningen att de är intresserade av karriär. De är rädda att hugga tag i uppgifter som de inte tror sig klara av. Kvinnor utbyter erfarenheter med varandra och är inte rädda att visa sig svaga inför andra kvinnor, de är mer diplomatiska. Kvinnorna har närmare till de anställda och högre i tak än männen.”

”Det är inte givet att män och kvinnor är olika, men kvinnor har mer mjuka faktorer, mer känslor, de är bättre på att läsa av medarbetarna. De är duktigare på att leda utvecklingssamtal och ser människan som en helhet. Kvinnor tycker att företagsekonomi

är trist och jobbar därför hellre på privatsidan⁸. Unga tjejer är rädda att göra sig obekväma, rädda att ställa krav. Kvinnor är mer som mammor, men det finns de som inte är det. Det är sorgligt att kvinnor tappar sin kvinnlighet när de blir ledare, de börjar tänka som killar och det är en nackdel, de borde dra nytta av sin kvinnliga sida. Kvinnor har sitt eget sätt att kommunicera på.”

”Män tycker att det är viktigt med hierarkier och prestige, de tycker att det är viktigt att veta var i hierarkin man befinner sig. De skulle inte ta ett jobberbjudande som innebär ett steg ner eller åt sidan i karriären. Män snackar mycket om ingenting, berättar gärna om vad de presterat, och skryter om sitt jobb. De beskriver sitt jobb som mer komplicerat än det egentligen är. Det finns män som är som mammor, det är synd om män som tappar sin manlighet i högre positioner. Män är duktiga på att gå till chefen och visa sitt intresse för att utvecklas och ta sig vidare inom organisationen.”

”Idag är det viktigt att chefer har ledaregenskaper. Ledarskap handlar om att synas och finnas i verksamheten. Som kontorschef är det viktigaste inte att ha kunskap om krediter etc. Det är viktigt att man är humanist och trivs med att jobba med människor, man måste vara både social och affärsinriktad. Man måste vara synlig för personalen. Detta sker ofta på bekostnad av ens egen tid, men som chef måste man vara beredd på att sätta andras behov av hjälp före sina egna uppgifter. Flera av de kvinnor vi talade med upplevde att män som sitter på chefsposter blir mer osynliga, samt att många chefer är mycket företagsinriktade istället för att skapa en bättre balans mellan företagssidan⁹ och privatsidan. Det skapas ett stort avstånd mellan de högsta och de lägsta inom organisationen, och de högre cheferna bör synas mer på kontoren.”

”Det finns en statusskillnad mellan företagssidan och privatsidan. Skillnaden gör att det blir en jämställdhetsfråga eftersom det finns flest tjejer på privatsidan, samt att de har lägre löner. På företagssidan har fler personer en akademisk utbildning. Privatsidan har dock utbildats mer på senare tid. Kontorschefen har en mycket viktig roll i att försöka suddas ut dessa statusskillnader.”

”De som arbetar på företagssidan anser att det är häftigare på företag, och så upplevs det även på privatsidan. Man kan förändra den uppdelningen genom bland annat teamstrukturer och gemensamma aktiviteter, men det kommer att ta lång tid. Företagsmarknadschefen är ofta präglad av företagssidan och uppmanar inte sina anställda till att flytta till privatsidan för att förändra könsstrukturen.”

”Privatsidan är viktigare för banken än företagssidan och står för 60 % av de totala intäkterna. Privatsidan är även mer personalintensiv. Det är viktigt att ha både män och kvinnor i kassan och som personliga bankmän eftersom kunderna är både män och kvinnor och i olika ålder. Kunderna vill få god kontakt med dem som jobbar på banken och en blandning av personal ger större förutsättningar för god kontakt med kunderna. En av de anställda vi pratade med såg inga statusskillnader mellan företag och privat. Personen ansåg att det är ett gammalt banktänkande att företag står över privat. Man kan

⁸ I fortsättningen benämns att arbeta mot privatmarknaden ”privatsidan” då de anställda använder detta uttryck i sitt talspråk.

⁹ I fortsättningen benämns att arbeta mot företagsmarknaden ”företagssidan” då de anställda använder detta uttryck i sitt talspråk.

påverka skillnaderna genom att uppmana personal att flytta från den ena avdelningen till den andra. Det är dock svårt att få folk att vilja flytta när de trivs där de jobbar.”

Resultat av intervjuer med män

Följande är direkta citat från intervjupersonerna;

”Kvinnor är duktiga och lojala, de lyckas bra med sina arbetsuppgifter och får kontoret att fungera och skapar en bra stämning. De är duktiga på att motivera de anställda och på att leda genom andra. Kvinnor är öppna och har ett bättre synsätt än män, och är inte lika prestigebundna. De är mer pålästa än män, ordentligare, mer kreativa och jobbar hårdare. På kontoret behöver man någon som lyssnar, därför är det bra med kvinnor. Man behöver någon som tänker mjukt, som en tjej som kan hantera människor. De ska inte bli mammor men de ska tänka runt och mjukt. De har förståelse för andra tjejer.”

”Kvinnor är ofta väldigt självkritiska, och därför vill de inte göra karriär på samma sätt som män. Begränsningarna finns hos dem själva och det stora hindret är att de inte själva vågar ta steget. De unga kvinnor som har kommit till Nordea på senare tid har mer ambition än de äldre, de är inte lika blyga och försiktiga som de äldre. De äldre kvinnorna har ingen ambition alls. De som kommer från en akademisk bakgrund har en rörelsevilja. Tjejer gråter mycket mer än killar och tar åt sig mer av kritik, de är rädda att inte göra rätt. Man kan inte flytta tjejer till företagssidan om de har för lite erfarenhet, medarbetare måste vara självsäkra, tjejer är inte lika självsäkra eftersom de är rädda att göra fel. Man kan inte ha medarbetare som inte vet vad de ska göra, det finns inte tid för att hela tiden svara på deras frågor.”

”Kvinnor vill inte flytta från privatsidan till företagssidan för att därmed öka sina chanser att bli chef det är som att hålla en blodig biff framför en vegetarian, de tar inte till sig argumenten om varför de borde flytta. När kvinnor kommer upp i hierarkin börjar de tänka som killar, de är tyvärr tvungna att tänka manligt för att bli framgångsrika.”

”Manlighet är de hårda sakerna, stolthet. Grabbarna vill mer. Män snackar för mycket. Män är bättre än kvinnor på att anpassa sig till förändringar. De är mer avståndstagande än kvinnor. Män berättar inte för andra män om sina svagheter eftersom de inte vill förlora prestige inför andra män.”

”Tidigare var det vanligt att man gav specialister chefsposter, idag betonar man istället vikten av ledaregenskaper samt förmågan att kunna coacha, verka genom andra, delegera och leva som man lär. Man måste även vara duktig på att kommunicera, vara villig att sätta mål och diskutera dessa tillsammans med sina medarbetare. Man måste kunna delegera och arbeta mot en tydlig strategisk vision. Som ledare är det självklart att man besitter kompetens på sitt område, och om man inte har det, är det lätt att lära sig. Det som gör en bra ledare är vad man har förutom sin kompetens, framför allt social kompetens, och det går inte att lära sig på samma sätt. Man måste kunna leverera resultat. Att vara ledare handlar om att släppa detaljer och kontroll och istället vara en supporter

och strateg. Man måste kunna ta kommando när det inträffar oväntade händelser. Man måste vara social och mänsklig, och inte ha för mycket ego och ta åt sig av andras ära.”

4.2.2 Sammanfattning av intervjuer

Historiskt har det varit finare att arbeta på företagssidan. Arbetet anses svårare, man måste ha mer kunskaper för att klara arbetet och det finns betydligt fler akademiker på företagssidan. Dessutom är det stor löneskillnad mellan företag och privat. Majoriteten av dem som vi intervjuat uppfattar att det fortfarande finns en statusskillnad mellan företagssidan och privatsidan, samt att det är något som ”sitter i väggarna”. Det krävs inga specifika förkunskaper för att arbeta på privatsidan, alla människor har en privatekonomi själva och kan lätt sätta sig in i kundernas situation.

Enligt en av intervjupersonerna tycker de äldre männen på ett specifikt kontor att killarna sköter företagssidan bättre än tjejerna. På ett av kontoren vi besökt beskriver man att statusskillnaderna försvunnit nästan helt och hållet och tror att orsaken är att samarbetet mellan privatmarknadschefen och företagsmarknadschefen fungerar så bra, samt att det i princip är hälften kvinnor och hälften män på båda avdelningarna.

Det finns ett motstånd hos vissa av kontorscheferna att flytta på personal från företag till privat och tvärtom. Det kan bli problem om man kastar om. Det innebär också en kostnad för kontoret att flytta på personal. Dessutom vet man inte om den anställda kommer bli lika högpresterande i den nya rollen. Det krävs mellan ett halvt och ett år att omskola en person till företagssidan. Det råder olika meningar om huruvida man har råd att lägga pengar på omskolning och det har uttryckts åsikter om att det är bättre att rekrytera externt till företagssidan än att lära upp anställda från privatsidan.

Det finns en osynlig och en synlig gräns mellan företagssidan och privatsidan. Den synliga gränsen består i att man arbetar på olika våningsplan eller i olika delar av kontoret. På ett av kontoren har man infört teamarbete där en person från företagssidan och en person från privatsidan arbetar tillsammans med gemensamma kunder. Detta har hjälpt till att sudda ut den osynliga gränsen.

5 Analys

*”Det är en sak att visa en människa att hon har fel
och en annan att delge henne sanningen.”*

John Locke

För att få förståelse för hur könen konstrueras på Nordea samt hur konstruktionen hindrar kvinnors karriärmöjligheter på Nordea analyserar vi först olika budskap som medel för den sociala konstruktionen av kön. Därefter analyserar vi förekomsten av ”tokens” på Nordea. Till sist tar vi upp de strategier som personalen på Nordea använder sig av för att förhålla sig till den rådande könsordningen.

5.1 Budskap som medel för den sociala konstruktionen av kön

I följande analys använder vi av oss Erikssons (2000) fyrfältsmodell för att skilja mellan de explicita könsbrytande och könsbevarande budskapen samt de implicita könsbrytande och könsbevarande budskapen. Vi utgår från de intervjuer vi gjort och analyserar både de uttryckta åsikter vi fått beskrivit för oss, samt de tolkningar vi har gjort utifrån de mer implicita åsikter intervjuerna har gett. Vi anmärker samma problematik som Eriksson upplevde i sin studie, det vill säga att vissa budskap kan kategoriseras under mer än ett fält beroende på hur budskapet tolkas. Dock anser vi att detta är en styrka hos modellen då den visar att ett budskap kan ha olika tolkningar, vilket man måste ta hänsyn till, både i analys men även i praxis, när man skriver företagspolicy eller gör olika uttalanden om bland annat jämställdhet.

5.1.1 Uppenbara könsbrytande budskap

På Nordea Retail Sverige, där Nordea regionbank syd ingår, utgör män 68 % av cheferna i en organisation bestående av totalt 67 % kvinnor. På flera ledningsnivåer inom Nordea regionbank syd har man uttryckt en vilja att öka jämställdheten bland cheferna. Man säger sig vilja bryta den rådande könstrukturen och förklarar att en mer jämlik könsfördelning borde ha positiva effekter på bland annat arbetsmiljön. Andra förklaringar är att man vill spegla sitt klientel bättre, men detta gäller så väl kön som ålder och etnicitet. Det saknas dock ett tydligt företagsuttalande om varför man vill ha kvinnor på chefspositioner.

Nordeas sätt att angripa problemet har bland annat varit att starta en arbetsgrupp med namn Lika möjligheter. Denna grupp ska främst arbeta för en förändring av de nuvarande strukturella problemen som innebär att det är en klar majoritet män på företagssidan och fler kvinnor än män på privatsidan. Målet med att öka andelen kvinnor på företagssidan är att skapa en mer jämlik rekryteringsbas till chefspositioner. Detta ska man åstadkomma genom utbildning, praotillfällen och ett kvinnligt nätverk för att informera kvinnor om deras karriärmöjligheter. Vidare finns en företagspolicy som förordar att man vid varje rekryteringsprocess ska ha minst en sökande av vardera kön. På sistone har Nordea rekryterat fler kvinnor med akademisk bakgrund än tidigare för att på detta sätt få in kvalificerade anställda, vilka snabbare kan lära sig företagsmarknaden. Dessa strukturella förändringar kan komma att ändra på förutsättningarna i framtiden, men tar tid. Det är viktigt att poängtera att attityder inte ändras utifrån dessa förutsättningar, utan enbart strukturer, något som Alvesson och Billing (1992) är kritiska mot.

Nordea Retail, som Nordea regionbank syd är en del av, har vid två tillfällen rekryterat kvinnor till positioner som traditionellt tillsatts av män. Vad som är anmärkningsvärt med dessa exempel är att de bryter mot den traditionella synen på vilka erfarenheter en chef ska ha för att kunna anses som en möjlig kandidat. Det ena exemplet är en kvinna som rekryterades som regionchef i Göteborgsområdet utan att ha erfarenhet av företagsmarknaden. Den andra är en kontorschef i Västervik som nyligen rekryterats och som inte heller har de kunskaperna som traditionellt anses vara nödvändiga. Det som är värt att poängtera med dessa exempel är att dessa kvinnor har lyckats avancera och anses bryta mot den rådande könsordningen. Empirin visar att personalen på Nordea gärna framhäver dessa två exemplen som symboler för att utvecklingen går åt rätt håll gällande kvinnors karriärmöjligheter. Vår analys visar dock på att dessa två kvinnor kan ses som "tokens" för sitt kön, och för andra efterföljande kvinnor snarare utgör hinder än möjligheter. Se nedan för en mer utförlig analys av tokens.

5.1.2 Uppenbara könsbevarande budskap

Den uppenbara konstruktionen av kön bevarar de stereotyper som man har om kvinnor och män. På Nordea regionbank syd är, med vissa undantag, män högre chefer i majoritet på företagssidan medan majoriteten av kvinnorna arbetar i kassan alternativt med andra uppgifter på privatsidan. Denna struktur fortsätter att upprätthålla bilden av den rådande könsordningen på Nordea. Vidare anser flera manliga chefer att kvinnor i åldern 50+ inte är intresserade av att göra karriär eller att de inte är intressanta att rekrytera till företagssidan.

En viktig del av de strukturproblem som Nordea har idag beror på en historisk statusskillnad mellan företagssidan och privatsidan. Överlag bland kontoren är kvinnor i majoritet på privatsidan och män i majoritet på företagssidan. Av tradition har kontorschefer rekryterats från företagssidan. Detta har inneburit att det i huvudsak har rekryterats män till chefsposter. I ett steg att försöka förändra strukturen har Nordea regionbank syd rekryterat unga kvinnor till företagssidan. Det är därför relevant att analysera hur attityder kring dessa två delar av företaget ser ut idag. De flesta av de vi

intervjuat, både män och kvinnor, menar att det fortfarande finns en statuskillnad mellan att arbeta mot företagsmarknaden och att arbeta mot privatmarknaden. Denna skillnad grundar sig i de olika kompetenskrav som ställs och därmed de löneskillnader som uppstår, samt skillnader i utbildningsnivå. Dessutom har det visat sig att som konsekvens av att kontorscheferna ofta plockas från företagssidan tenderar dessa att prioritera företagsmarknaden, trots att privatmarknaden lönsamhetsmässigt är viktigare och kan stå för uppemot 60 % av bankens totala intäkter. Konsekvensen av statuskillnaden blir en förtäckt diskriminering av kvinnor inom Nordea.

Ett par av de manliga chefer vi har intervjuat intar attityden att kvinnor på mindre kontor på landet inte vill flytta på grund av att de måste rycka upp sin familj för att flytta till en annan ort. Detta kan mycket väl vara fallet. Vi har dock märkt att de kvinnor vi intervjuat, vilka är i ledande befattning, tagit besluten och ansvaret för familjens flytt när deras karriär har behövt det. Det är många som anser att de flesta intressanta kontoren i Skåne är på pendelavstånd. Självklart finns det många anställda inom Nordea som inte har intresse av att flytta eller byta arbetsuppgifter, genom att exempelvis vidareutbildas, för att kunna arbeta med företagskunder. Det kan vara just dessa kvinnor som männen pratar om när de beskriver kvinnornas ovilja att byta kontor och flytta till en annan ort. Anledningen till att vi ändå diskuterar dessa åsikter är att det finns en risk att dessa åsikter tolkas som generella, och att de som vill göra karriär hindras, då man utgår från att kvinnor generellt inte är intresserade av att göra chefskarriär.

5.1.3 Dolda könsbrytande budskap

Med utgångspunkt i vår empiri har vi hittat dolda könsbrytande budskap om både män och kvinnor på Nordea. Det finns enstaka exempel på män som tar föräldraledigt och som anser att det är till förmån för deras utveckling och i förlängningen till förmån för deras karriär. Detta fall härrörs från ett kontor där man är väl integrerade könsmässigt och de statuskillnader som beskrivits tidigare inte verkar ha bestått.

Ett par av kvinnorna och männen som vi intervjuat anser att det går att klara av exempelvis kontorschefstjänst på större kontor oavsett tidigare erfarenhet av att hantera företagskunder. Dessa personer refererade till den kvinnliga regionchefen i Göteborg eller den kvinnliga kontorschefen i Västervik för att visa att de ansåg att man kunde ha en ”alternativ” karriärväg trots brist på erfarenhet inom området. Ett par av de personer i ledande befattning som vi har pratat med har berättat att man på senare tid har börjat ifrågasätta tidigare krav på erfarenhet från företagssidan för att kunna bli chef över en sådan avdelning. Bland annat har regionbankchefen ställt sig frågande till det kompetenskravet. Det finns dessutom inga krav på dessa erfarenheter i den kravprofilen som Nordea förhåller sig till när de söker framtida ledare. Det finns även exempel på flera män som utan erfarenhet från företagssidan har blivit kontorschefer för bankkontor som arbetar både mot privat- och företagsmarknaden. Trots det menar flera av de vi intervjuat att man måste ha arbetat mot företag för att bli aktuell för en sådan chefspost. Man behåller alltså en attityd om vad som krävs för att bli kontorschef trots att man själva motbevisar detta argument genom flera lyckade rekryteringar. Vi upplever det som en slump att vi fått reda på att Nordea under flertalet år rekryterat manliga anställda utan

erfarenhet från företagssidan eller bankbranschen över huvudtaget. Dessa män ges inte som exempel när man talar om möjligheten att *kvinnor* skulle kunna avancera utan det allmänt vedertagna erfarenhetskravet. Det verkar inte som Nordea är medveten om diskrepansen eller om man är det finner skäl att dölja det. Om Nordea vill ändra den struktur som uppstått och består, måste man från ledningens sida påverka sina medarbetares förståelse. Detta innebär dock att även ledningen måste ändra sin förståelse för vad som krävs för att bli en kontorschef, ha en gemensam ståndpunkt när det gäller detta samt vara öppen om det.

5.1.4 Dolda könsbevarande budskap

Bland dolda könsbevarande budskap finns åsikter som står i direkt motsats till vad vi diskuterat i ovanstående kapitel. Det vill säga att bland de intervjuade så finns det personer som anser att man måste ha vissa kompetenser och erfarenheter från företagssidan för att nå ledarpositioner. Flera av de manliga cheferna har diskuterat sin syn på kvinnor och deras förmåga att vara kompetenta chefer. Framför allt talar man om den kompetens som krävs för att bli chef, det vill säga erfarenhet från både privatsidan och företagssidan. När vi har ställt frågan om varför man måste ha dessa erfarenheter för att bli en duglig kontorschef har svaret varit att det annars är svårt att få respekt från de anställda. Det är precis den här typen av motsägelsefulla åsikter bland de anställda som gör det så svårt att skapa en förändring, framför allt då vi har fått dubbla budskap från intervjupersoner, de uttrycker både att erfarenhet inte krävs, förutsatt att man har duktiga och sakkunniga anställda under sig, och att erfarenhet visst krävs. Eftersom det inte är specificerat i kravprofilen att man måste ha jobbat inom företagssidan, men man ändå traditionellt krävt det har man skapat en situation med osäkerhet om vad det är som egentligen gäller vid en rekrytering.

Det är viktigt att ta hänsyn till de personliga intressen som de personer vi intervjuat kan ha. Flera av kvinnorna vi har intervjuat anser inte att dessa erfarenheter är avgörande utan poängterar istället viktiga ledaregenskaper, detta trots att flera av de kvinnliga chefer vi intervjuat har erfarenhet från företagsmarknaden. Männerna däremot menar att en ledare måste ha erfarenhet från företagssidan för att överhuvudtaget vara intressant för en kontorschefspost. Det kan dels bero på att de själv har dessa erfarenheter, och inte tror att det kunnat göra ett lika bra jobb om de inte jobbat inom företagsmarknaden. Det kan även bero på att de är rädda för den konkurrens som skulle uppstå om man från ledningens sida väljer att bortse från det kravet vid en rekrytering. Ytterligare en möjlig anledning är att de ser på problemet ur ett rationalistiskt perspektiv och därmed inte har möjligheten att själva ändra förståelsen för vad som krävs för ett jobb som kontorschef.

Vad är det som hindrar kvinnor från att arbeta på företagssidan? Intervjuresultatet visar bland annat att män gärna mystifierar arbetet på företagssidan och på något sätt beskriver arbetet som mer krävande än vad det i realiteten är, och därmed "skrämmar bort" kvinnorna från att söka sig dit.

Vidare finns det uttalade attityder bland de manliga cheferna att kvinnor inte är lika tuffa som männen, de tar inte för sig lika mycket, och att kvinnor som är över trettio år inte har det självförtroende som krävs. Implicit att de inte uppfyller normen för att vara ledare.

Ledningen i regionbank syd är negativt inställd till kvotering. Bland de vi intervjuat i ledningen uppfattas kvotering som att man förbiser människans intelligens och istället oförtjänt tilldelar det underrepresenterade könet en befattning. Wahls analys av kvotering i SOU 1994:3; konstaterar att det finns en föreställning om att kvotering sker på bekostnad av kompetens. Kvotering och kompetens konstrueras som varandras motsatser. Det är tydligt i Nordeas fall att förståelsen av kvotering som ”underkännande av intelligens” påverkar hur man ser på kvotering i praktiken. Denna syn kan tolkas både som dolt könsbevarande och som uppenbart könsbevarande budskap. Det uppstår en krock eftersom ledningen har en uttalad inställning mot kvotering, samtidigt som de aktivt kvoterar in unga kvinnor till företagssidan. En aversion mot kvotering påverkar även valet vid en chefsrekrytering. Vi har med ett par av intervjupersonerna, som exempel, diskuterat en rekryteringssituation till en kontorschefposition där de två kandidaterna består av en kvinna med erfarenhet från privatmarknaden och en man med erfarenhet från företagsmarknaden. Båda kandidater har goda förutsättningar att klara arbetet som chef. De intervjuade väljer mannen, för att han har erfarenhet av företagsmarknaden, vilket traditionellt anses vara viktigt för att klara arbetet som kontorschef, trots att denna erfarenhet inte längre finns i listan över chefskvalifikationer, samt har föga koppling till ledarkompetens. Konsekvensen blir att man fortsätter att befordra de som har mer erfarenhet från företagsmarknaden, trots att flera av de vi intervjuat poängterar att man kan bli en respekterad kontorschef även om man inte har kunskap om företagsmarknaden, ”det viktiga är istället att ha en duktig kreditchef som man kan lita på”. En av de vi intervjuade menade att i ovannämnda exempel måste man välja den person som har störst möjlighet att bli respekterad av de anställda på kontoret, i det här fallet personen med erfarenhet från företagssidan och uttalandet kan tolkas som att respekten bygger på kompetens snarare än på personlighet och ledaregenskaper.

På sin spets kan man se det som att på Nordea har man genom tiden kvoterat män till chefspositioner, trots att dessa män inte har erfarenhet från företagsmarknaden. Det finns flera exempel på manliga kontorschefer utan erfarenheter från företagsmarknaden i banken. Vi vet inte motiveringarna bakom dessa rekryteringar och varför man valt att i dessa fall bortse från kravet på erfarenhet från företagsmarknaden. Det som är uppenbart i denna diskussion är att ledningen skickar blandade budskap och är beredda att kompromissa med kravet på erfarenhet om ”rätt” kandidat dyker upp.

För att kunna ändra på den struktur som Nordea har idag, måste man därför ha tydliga kravspecifikationer för chefsbefattningar och man måste fråga sig om man ställer samma krav oavsett vem som söker tjänsten. Om man inte är tydlig och konsekvent med vad som krävs för att kunna bli chef riskerar man att skapa en situation där de anställda tappar tron på att kunna göra karriär, eftersom de inte får tydliga direktiv om vilka erfarenheter de måste ha för att kunna söka ett specifikt jobb. De kvinnor som saknar erfarenhet från företagsmarknaden, men trots det blivit högre chefer, blir undantag, så kallade ”tokens”. När en man däremot, trots bristande erfarenhet från företagsmarknaden, blir högre chef, talar man mycket tyst om det, detta blir ett undantag som man inte kan rättfärdiga på något sätt. Det kan visserligen vara lyckade rekryteringar (vi har sett flera exempel på

det), men resultatet blir att de anställda kan uppfatta det som ”varför kan hon/han men inte jag?” istället för ”kan hon/han så kan jag” vilket ledningen borde eftersträva.

Den gemena attityden, det vill säga företagskulturen, är att kvinnor arbetar på privatsidan, kan bli privatmarknadschefer med en kontorschef över sig, eller bli chefer för mindre bankkontor med enbart privatkunder. För att ytterligare avancera inom Nordea krävs erfarenhet från företagsmarknaden, vilket man från ledningens sida alltså inte aktivt arbetat för att få in kvinnor på. Detta förfaringssätt, denna praxis, resulterar i att man avleder kvinnor från möjligheten att avancera till högre poster inom Nordea.

Det slår oss att redan användandet av *orden* ”privatsidan” och ”företagssidan”, i det vardagliga språkbruket på Nordea, markerar en åtskillnad, separering, två vitt skilda sidor, mycket mer än om man inom företaget använt orden privatmarknad respektive företagsmarknad. Detta språkbruk markerar ett dolt budskap. Flera individer, som är i nära samarbete med varandra, anser att själva *begreppet* jämställdhet är uttjat, infekterat och begränsat till att beskriva förhållandet mellan män och kvinnor. Man anser att jämställdhet ingår i ”lika-möjligheter-begreppet”, som kommer från engelska uttrycket ”equal opportunity act”. Istället för att använda sig av det rådande svenska begreppet, väljer man att använda sig av en förskönande omskrivning, något som ger en antydning om att man inom Nordea anser att begreppet jämställdhet verkligen är infekterat. Även ledningens undvikande av *ordet* kvotering markerar ett dolt budskap.

5.2 Kvinnor som symboler för sitt kön

Enstaka kvinnor på högre befattningar i företag blir ofta utsedda till symboler för sitt kön, så kallade ”tokens”. Vi har redan tidigare i arbetet tagit upp de två könsbrytande exemplen regionchefen i Göteborg och kontorschefen i Västervik. Dessa exempel kan lyftas fram som tokens. De är annorlunda och bryter radikalt mot de rådande uppfattningarna. Det som är anmärkningsvärt är att det bara är dessa två kvinnor som flera av de intervjuade refererar till. Dessa två exempel används mest av kvinnor och/eller individer som är uppmärksamma på problematiken att det är för få kvinnor på ledande befattningar i organisationen. För dem är dessa två kvinnor exempel vilka lyckats bryta den traditionella karriärvägen och ett tecken på att en utveckling mot en utjämning av kön på chefsposter är förestående. Vår analys visar att i realiteten betyder detta att avvikaren inte hotar företagets kultur förrän fler avvikare kommer in. I det här fallet att den rådande kulturen först hotas när det blir fler kvinnor, med andra erfarenheter än från företagsmarknaden, på högre chefspositioner. Därför tenderar den här typen av enstaka inslag inte att förändra strukturen, eftersom en kvinna som ”token” anses räcka för att visa att man inte utesluter kvinnor.

5.3 Förhållningssätt till könsordningen

5.3.1 Kvinnors förhållningssätt till könsordningen

På Nordea är kvinnor i minoritet på chefsbefattningarna i allmänhet och ju längre upp i organisationen man tittar desto färre kvinnor finns det i relation till antalet chefer. Längst ner i organisationen är situationen omvänt, det vill säga männen är i minoritet. I vår analys är vi framför allt intresserade av att kritiskt tolka de förhållningssätt som anställda har på ledningsnivåerna, och vi koncentrerar oss därför på den kvinnliga minoritetssituationen.

Genom våra intervjuer har vi funnit att tre av de fyra strategierna gällande könsordning som diskuteras i teorin finns representerade bland kvinnorna på Nordea. Det finns kvinnor i både ledningspositioner och högre specialistpositioner som har ett könsneutralt förhållningssätt. Dessa kvinnor anses tuffa samt tillskrivs andra manliga attribut. Vissa antydanden finns även att vissa av dem inte uppskattas lika högt av sina anställda eller medarbetare – något som kan konstateras med hjälp av den ESI (Employee Satisfaction Index) enkäten som man använder sig av på Nordea för att mäta de anställdas syn på sin chef.

Enligt de intervjuade är det framför allt den andra och tredje strategin som är representerade på Nordea. De flesta kvinnorna som arbetar mot privatmarknaden står för det andra förhållningssättet, den positiva strategin, och anses inte vara intresserade av en karriär då de är trygga i den miljön och de arbetsuppgifterna som de har. De accepterar den rådande könsordningen inom företaget. Denna tolkning baseras dels på utsagor som de intervjuade har gjort och dels på en intervju vi genomfört med en kvinna som arbetar som personlig rådgivare på privatsidan. Denna kvinna är mycket nöjd med sin situation och sitt arbete, hon menade att hon inte hade några ambitioner att byta jobb trots att hon har en kvinnlig chef som uppmuntrat henne. Hon upplever inga direkta statuskillnader mellan företagssidan och privatsidan eller några skillnader mellan manligt och kvinnligt i allmänhet. Vi vill påpeka att vi inte kan dra generella slutsatser utifrån endast en intervju, trots att vi fått liknande signaler om detta synsätt bland många av kvinnorna på banken via intervjuer med andra personer. Vi ser det därför endast som exempel på den positiva strategin. En av ledarna vi har pratat med förklarade att det kan vara svårt för enskilda personer som jobbar i en grupp, till exempel kvinnorna som arbetar tillsammans på privatmarknaden att bryta sig ut, vidareutbildas och byta tjänst inom banken. Man riskerar att hamna utanför gruppen och därför drar man sig för att förändra sin situation. Det är lättare att stanna kvar i den trygga miljö man befinner sig i. Detta synsätt är rådande har vi fått bekräftat när vi hört personer förklara att det viktigaste med jobbet är att trivas och ha trevliga arbetskamrater, inte att vidareutbildas och byta till ett ”svårare” jobb. Det har även bekräftats av flera av ledarna vi intervjuat, som menar att många av kvinnorna inom Nordea vilka arbetat ett antal år tappar intresset för att göra karriär. Frågan är hur ledarna ska hantera dessa kvinnor. De behövs på privatsidan, de är lojala och gör ett bra jobb. För att kunna svara på frågan om hur ledarna ska hantera dem måste man veta ifall det här är kvinnornas ärliga åsikt eller om det är insocialiserade åsikter, samt om åsikterna bygger på att kvinnorna inte tror att de vill byta jobb eller om

kvinnorna inte tror att de skulle klara av att byta arbetsuppgifter eller avancera i karriären.

Det är inte förvånansvärt att många kvinnor inom Nordea representerar det relativa synsättets strategi. De har arbetat länge inom banken, många har inte en högskole- eller universitetsutbildning, och tror sig därför inte kunna avancera, och därför är det osannolikt att de vid ett utvecklingssamtal uttrycker en sådan vilja. De kan till och med reagera negativt på ett förslag av deras chef om förflyttning eftersom de under lång tid inte har ansetts sig kapabla att utföra andra arbetsuppgifter. När det gäller de här kvinnorna med det relativa synsättets strategi, har vi kunnat identifiera olikheter mellan de kontor vi undersökt. Vid ett av kontoren har man lyckats väl med att förändra dessa kvinnors syn, samt även männens syn, och konsekvensen har blivit att kontoret har en god integrering mellan företagssidan och privatsidan, och steget dem emellan är inte så stort. Vid ett annat kontor har vi via intervjuer fått förklarat att många av de äldre männen på företagssidan inte anser att kvinnor är lika kapabla som männen att klara av företagskunder, på det kontoret anser man även att man inte har råd eller tid att lära upp kvinnor från privatsidan till att börja arbeta på företagssidan, trots att man från ledningens sida uppmanar till det, samt anser att alla kontor har råd att ge kvinnorna den utbildningen.

Den fjärde strategin finns inte tydligt representerad hos någon av de intervjuade kvinnorna. Konsekvensen härav diskuteras i diskussionskapitlet.

5.3.2 Mäns förhållningssätt till könsordningen

Det första förhållningssättet, att dominanspositionen förnekas, har vi inte kunnat identifiera genom intervjuer. Vi kan inte vara helt säkra på att det därför inte finns någon anställd som står bakom denna åsikt eftersom vi har genomfört ett begränsat antal intervjuer. Detta är dessutom ett förhållningssätt som troligen är relativt dolt, och därmed ingenting som intervjupersonen skulle erkänna inför oss.

Vi har vid våra intervjuer kunnat skönja flest representanter för det andra förhållningssättet, att mansdominansen erkänns men vidmakthålls. Alla män vi intervjuat har uttryckt att det finns en tydlig skillnad mellan antalet män och kvinnor på ledande befattningar. Det finns tydliga åsikter hos intervjupersonerna att förklaringen till strukturen främst är kvinnornas ovilja att bli chefer, och även deras okunskap. Som vi har redovisat i intervjuresultaten har en av männen uttryckt att ”kvinnor vill inte bli chefer, det är som att hålla en blodig biff framför en vegetarian, de tar inte till sig argumenten”. Vi har även fått höra att kvinnor inte är intresserade av företagsekonomi, en kunskap som anses vara en förutsättning för att kunna bli chef, samt att de inte har tillräckligt med erfarenhet för de jobben. Genom intervjuerna har vi förstått att man har syndabockar för att förklara dagens situation. Bland annat har flera personer förklarat att den förre regionbankchefen ansåg att kvinnor inte skulle göra sig besväret att söka chefstjänster. Man anser inte att det är det rådande synsättet idag, men man skyller på att ”det sitter i väggarna” och att det kommer att ta tid att förändra, vilket vi tolkar som att man anser att det inte finns något man kan göra. Detta resonemang visar att Nordea har erkänt att

männen är dominerande men att man inte anser sig kunna göra något direkt åt det. Förändringen, när den väl kommer, är en process som tar tid. Dessa gemensamma åsikter kan även ses som ett utslag av företagskulturen, då man på Nordea har konstruerat åsikterna tillsammans och därmed gjort dem varaktiga. Kulturen skapar en gemensam kommunikation, en likriktning i åsikter och gemensamma övertygelser, som inte behöver vara medvetna.

Enligt teorin innebär det andra förhållningssättet även att konstruktionen av manlighet inte ifrågasätts. Vi har i teorikapitlet diskuterat vikten av att skilja mellan kön och de värderingar som förknippas med kön, det vill säga att skilja man och kvinna från maskulint och feminint. Det är först när vi kan skilja mellan dessa två definitioner som vi kan acceptera kvinnor som har maskulina drag eller män med feminina drag. Det vill säga kvinnor som är objektiva, analytiska, handlingsorienterade, självsäkra och så vidare, eller män som är exempelvis känslorienterade, beroende, accepterande. Vid intervjuer har flera män uttryckt att det är ”synd” eller negativt att kvinnor som blir ledare tvingas bli som män. De kommentarerna är exempel på att man inte lyckats separera definitionen man från maskulin, samt att man har en gemensam konstruktion av manlighet. Därmed upplevs kvinnan som lite konstig eftersom hon inte längre betar sig som en kvinna utan som en man. Kvinnan hamnar därmed i en svår situation eftersom de egenskaper man förväntas ha för att bli chef är typiskt maskulina, men det finns inte acceptans för maskulina kvinnor. Konsekvensen blir att man signalerar att man måste vara man och maskulin för att kunna bli ledare. Mannen blir norm och kvinnan blir avvikande, oavsett om hon har tydliga feminina eller maskulina drag, och konstruktionen av manlighet ifrågasätts inte.

När det gäller ifrågasättande av den rådande könsordningen, den tredje förhållningssättet, har vi fått tvetydiga svar. Vi har i detta kapitel gett exempel på att den rådande könsordningen inte ifrågasätts och att det beror på en social representation och en gemensam konstruktion. Vi har även sett exempel på hur man delvis går emot det andra förhållningssättet och därmed ifrågasätter den rådande könsordningen. Det tydligaste exemplet är det faktum att ledningen arbetar aktivt för att skapa en förändring. Anledningen till att vi anser att man endast delvis går emot det andra förhållningssättet är att man uttrycker en vilja att förändra samtidigt som man anser att förändringen är mycket svår då åsikterna sitter i väggarna etc. Konsekvensen blir att man säger sig vilja ändra, men att man samtidigt inte riktigt tror att det kommer att gå. Dessa tvetydiga åsikter signaleras ner genom organisationen och påverkar medarbetarna på alla nivåer.

Det tredje förhållningssättet finns representerat i enstaka fall, där man är öppet kritiska mot den rådande könsordningen. Personer, som uttrycker detta förhållningssätt framhäver likheterna mellan kvinnor och män och vill själva bryta sig ur den typiskt manliga. Detta förhållningssätt finns representerat framför allt på ett kontor som har lyckats uppnå en jämn könsstruktur på alla nivåer inom kontoret. Där har man även positiva erfarenheter från både män och kvinnor som chefer.

5.3.3 Generella förhållningssätt till jämställdhet

I våra intervjufrågor har vi haft både vissa specifika frågeställningar om jämställdhet och andra öppna frågor som indirekt har belyst Nordeas attityd till jämställdhet. Vid frågan om vad man anser om en 50-50 fördelning av kön så är den rådande uppfattningen att en blandning ger mest balans i arbetsmiljön och att det är den bästa strukturen vilket ger bäst dynamik. Man är med andra ord positivt inställd till en jämställd organisationsstruktur.

Vid frågan om en aktiv strukturförändring har man däremot en annan inställning. Vissa chefer anser att en 50-50 policy eller 40-60 policy i chefsrekrytering inte bör få ett egenvärde. De anser att det inte gör någon större skillnad på Nordea om man för en policy eller inte. Man anser att situationen är snäv, att det finns alldeles för få kvinnor som möjliga kandidater till chefsposter. Vidare anser man att jämställdhetslagen inte är tvingande på det sättet att man måste ha en 40-60 policy. Då man inte heller medvetet diskriminerar anser man att ett policybeslut inte är aktuellt. Många menar också att man i södra Sverige har en traditionell syn vilken kommer att ta lång tid att förändra. Vi har via intervjuer fått höra att man förhåller sig relativt tolerant till en långsam förändring.

6 Diskussion

*"Det är inte de starkaste som överlever, inte heller de mest intelligenta,
utan de som är mest mottagliga för förändring."*

Charles Darwin

Vi har nu presenterat intervjupersonernas attityder angående kvinnor, män, ledarskap och kvinnors villkor i Nordea. Vi har även analyserat attityder i förhållande till budskap som medel för den sociala konstruktionen av kön, kvinnor som symboler för sitt kön samt förhållningssätten till könsordningen på Nordea. I detta kapitel diskuterar vi de konsekvenser resultat och analys visar på angående jämställdhetsarbetet på Nordea samt generaliserar studien till ett jämställdhetsarbete i stort. Vi diskuterar vad som skulle vara intressant att forska vidare om.

6.1 Reflektioner kring den rådande könsordningen

De som har arbetat länge inom Nordea är vana vid den uppdelning som finns och det är därför som ledningen menar att den grupp som man lättast kan påverka är de unga kvinnor som jobbat inom banken i högst två år. De har fortfarande inte lärt sig de gemensamma attityder som påverkar synen på vilka som kan bli ledare, och därför kan man fortfarande arbeta för att göra dem intresserade av ledarroller. Så länge Nordea inte arbetar lika aktivt med att ändra de äldre männen och kvinnornas attityder gentemot de unga kvinnorna kommer troligen ingen förändring att ske. Erikssons studie (2000) visar att de unga kvinnor som började trainee-programmet i det studerade företaget redan innan dess slut hade tappat tron på att göra en bra karriär. Vi återkommer därför till diskussionen om att trots att man uttrycker en önskan om att skapa en jämnare fördelning, så handlar man utifrån andra attityder. Eller tydligare uttryckt så finns det personer inom företaget som egentligen trivs bäst med situationen som den är idag och ser ingen anledning att förändra status quo.

När det gäller männens syn på könsordningen är det framför allt strategi två, att mansdominansen erkänns men vidmakthålls, som gör sig synlig. Bland kvinnorna är det strategi två, att de accepterar den rådande könsordningen och strategi tre, att kvinnan inte medvetet konkurrerar med männen, som dominerar. Kvinnornas strategier samt männens förhållning till jämställdhetsarbete kan kopplas till varandra på ett generellt plan. Männens förhållningssätt till jämställdhet blir rådande eftersom de definierar normen då de är i dominans. Det rådande förhållningssättet kan likställas med företagets generella attityd till jämställdhet, något som i sin tur uttrycks i företagskulturen. Kvinnors sätt att

förhålla sig till den generella attityden mot jämställdhet präglas i sin tur av deras strategi till minoritetssituationen. Kvinnors strategi ett flyter ihop med männens förhållningssätt då hon initialt anser att jämställdhet löser sig av sig självt. Strategi två och tre följer normen och de rådande värderingarna som finns – vilka alltså definieras av männen. Dessa kvinnor antingen kan eller vill inte uttrycka en motstridig attityd till jämställdhet.

Det är enbart kvinnor med strategi fyra som förhåller sig kritiskt till könsordningen som också ifrågasätter den rådande könskonstruktionen och vill ändra på det. När det gäller männen är det både de med strategi två och tre som ifrågasätter könsordningen, men det är framför allt de senare som även handlar praktiskt för att förändra, dessa strategier används i mycket liten grad idag. Konsekvenserna av det rådande förhållningssättet till könsordningen är att man inte är lika benägen till förändring av det – något som i Nordeas fall är uppenbart i praxis, det vill säga jämställdhetsarbetet kommer ingen vart. Förändring är möjligt när kvinnor anammar ett förhållningssätt som ifrågasätter den rådande genusordningen, vilket man alltså i mycket liten grad gör idag. Vidare är det mycket viktigt att även det generella förhållningssättet till jämställdhet (det vill säga den gemensamma kulturen) ändras till det ifrågasättande förhållningssättet.

I relation till förhållningssätten till den rådande könsordningen vill vi diskutera sammanhanget, att de individuella attityderna, de sociala representationerna, och den gemensamma kulturen alla samverkar i en riktning, det vill säga att den rådande könsordningen vidmakthålls. För att åstadkomma förändring krävs insatser på mer än en nivå. Att det på Nordea inte finns kvinnor på individuell nivå som använder sig av den fjärde strategin, det vill säga att den rådande könsordningen synliggörs och kritiseras, kan förklaras med att det är tungt att vara ensam och slåss mot de fundamentala, gemensamma och dolda attityderna. Inte heller finns det grupperingar eller speciella nätverk av kvinnor som använder sig av den fjärde strategin. Även här verkar det allrådande förhållningssättet till könsordningen, det vill säga företagskulturen på Nordea, vara så pass starkt att det inte uppmuntrar till en sådan gruppering. Vi kan också påpeka att vår uppfattning av samhället idag är att det inte finns utrymme eller är socialt acceptabelt att vara feminist. Det troliga är att de kvinnor som har karriärambitioner väljer att anta den strategi som på bästa sätt tjänar dem själva, det vill säga strategi ett, den könsneutrala, de rationaliserar bort de strukturella problemen, och slåss enbart för sig själva.

Redan idag poängterar Nordea gärna de exempel man har på att en förändring ägt rum beträffande kvinnliga chefer. Men då de intervjuade endast använder sig av två exempel skapar man en situation där de anställda ser det som ytterst ovanligt med kvinnor på de posterna, där de snarare belyser att dessa två kvinnor är undantag, och man ger en bild av att man nästan är förvånade över att det gått så bra som det gjort. Dessa två kvinnor, regionchefen i Göteborgsområdet samt kontorschefen i Västervik blir symboler, och signalerar snarare att kvinnor förmodligen måste vara exceptionellt duktig för att kunna bli påtänkt för de höga posterna. Enligt vår empiri finns det många äldre män inom företagssidan som inte anser att kvinnor klarar av de uppgifterna, och så länge de åsikterna är starka kan man inte ändra deras förståelse enbart genom nyrekrytering.

Det krävs ytterligare kvinnor på höga befattningar på Nordea för att bryta könsordningen. Ett större antal kvinnor längre upp i hierarkin skapar förebilder som karriärsugna kvinnor

kan modellera sig efter. Kanter (1977) anser att organisationen kan hjälpa kvinnor i utsatta positioner genom att skapa sig bilder av andra framgångsrika kvinnor. På Nordea är stöter man på problemet att det inte finns sådana förebilder tillgängliga. I detta fall kan kvinnor klara sig om män stöder dem i företaget (Ely, 1995). Elys undersökning visar att i organisationer där det finns få kvinnor på högre befattningar är det svårare för kvinnor att finna könsroller som både är personligen tillfredsställande och konsistenta med företagets normer och förväntningar. I mansdominerande företag saknar kvinnor både förebilder och jämlikar i arbetet. Det låga antalet kvinnor leder till att kvinnorna isoleras och utestängs från informella aktiviteter. I könsintegrerade företag med fler kvinnor på högre befattningar, uppfattar kvinnor inte framgång som beroende av kön. Kvinnor stängs inte ute och man umgås i större utsträckning över könsgränserna (Blomquist i Eriksson, 2000). Kvinnorna har lättare att uppleva tillhörighet med företaget, de utvecklar mindre problematiska och stereotypa könsroller jämfört med kvinnorna i mansdominerande företag, och de integrerar lättare uttryck för manlighet med uttryck för kvinnlighet. För dem innebär kvinnlighet styrka och kompetens.

Att man inom Nordea regionbank syd i princip har en kvinna på varje hög befattning, utgör exempel på att dessa fått spela rollen av så kallade tokens, det vill säga så länge de, som kvinnor, har dessa befattningar har ledningen inte samma press på sig att ta in fler kvinnor på liknande befattningar. Ledningen har på sitt vis rationaliserat att man inte diskriminerar och anstränger sig inte för att bryta könsordningen. Det som är intressant är att de kvinnor som befinner sig på dessa befattningar intar strategi ett, den könsneutrala strategin, det vill säga att de förnekar att kön spelar roll överhuvudtaget i deras karriär och konkurrerar med andra kvinnor och män som om de vore män. De avfärdar alla påståenden om att kvinnor möter problem som chefer och de anser att de själva är bevis på att man kan lyckas oavsett kön. De framhåller likheter med männen och söker gemenskap med den samtidigt som de tar avstånd från andra kvinnor.

6.2 Förändring av strukturer med förståelse som utgångspunkt

För att förstå Nordea och för att kunna genomföra en förändring måste vi hela tiden påminna oss om hur djupt rotade dessa antaganden är hos de anställda. Sandberg och Targama (1998) skriver om praxisstyrt handlande där individer handlar utifrån en etablerad praxis utan att direkt ifrågasätta det. Handlandet blir det meningsfulla och man tar inte direkt hänsyn dess effekter. De menar även att en etablerad praxis skapar stabilitet och kan därmed förhindra förnyelse. Detta är tydligt framför allt när rådande praxis är framgångsrik, varför förändra något som redan fungerar? Detta innebär att om man vill förändra denna praxis tenderar den att ändå leva kvar. Detta resonemang är nära sammankopplat med en stark kultur. Vi har tidigare beskrivit hur starka kulturer kan leda till motstånd mot nya synpunkter, särskilt när det är viktigare för gruppen att uppnå intern enighet än att skapa förändring som går emot rådande praxis. I en gemensam kultur skapar man likartad förståelse för verkligheten. Därför är det viktigt att vid praxisutveckling skapa förståelse för förändringen.

Inom Nordea regionbank syd säger man sig vilja ha fler kvinnor på ledande befattningar, men man kan inte förklara varför. Man gör några trevande försök att förklara detta med att balansen mellan könen skapar ett bättre arbetsklimat, att man vill spegla sitt klientel bättre, men samtidigt säger man att det resultatmässigt inte gör någon skillnad om man har män eller kvinnor på ledande befattningar. Ur ett ekonomiskt perspektiv har Nordea alltså inga större incitament till att åstadkomma en förändring. Vi har i denna studie belagt att den uttalade viljan att ha fler kvinnor på ledande befattningar inte kommer inifrån företaget, utan kan antas komma utifrån genom lagstiftning och att en viss populism styr uttalandet då det i dagens samhälle är politiskt korrekt att uttrycka sig på detta vis.

När Benchop & Doorewaard i Elg och Jonnergård (2004) forskade i banksektionen i Nederländerna fann de en mängd institutionaliserade strukturer och procedurer som de kallar "the gender subtext". De argumenterar för att normer och regler i en organisation oftast är rationella och könsneutrala. Som en konsekvens härav accepterar och följer individerna dem utan närmare eftertanke på att dessa normer och regler gör det lättare för vissa att bli framgångsrika jämfört med andra, vilket leder till att "the gender subtext" blir reproducerad och förstärkt. I Nordeas fall gäller det främst förfarandet att kvinnorna arbetar på privatsidan och att männen arbetar på företagssidan ur vilken man rekryterar chefsämnen. Med utgångspunkt i den beskrivning vi har gjort om företagskulturer och praxisutveckling är det viktigt att ledningen på Nordea förstår svårigheten i att förändra den rådande strukturen, samt att många till en början inte kommer vilja att förändra eftersom förändring tvingar dem att ifrågasätta sina djupt rotade åsikter. De hinder eller attityder, främst de dolda budskapen, som vi beskriver kommer troligen att förnekas av många, och det beror framför allt på att man inte själva är medvetna om dem.

Företaget har under en tid uttryckt en vilja att skapa en förändring i strukturen, därför kommer det vara svårt för många att acceptera att man inte lever som man lär, och att man inte själv följer de åsikter man explicit uttrycker, utan istället sina grundläggande normer och attityder som i vissa fall går emot det man säger. Analyserar man det faktum att både män och kvinnor vidmakthåller könsordningen på Nordea, med hjälp av Sandberg och Targamas syn på ledning genom förståelse, blir det tydligt att ledningen på Nordea måste ändra de gemensamma åsikterna om den naturliga uppdelningen och få de anställda att tänka i nya banor och acceptera kvinnor som chefer samt män som arbetar på privatsidan. Det räcker inte att man förklarar att man ska ändra systemet och ta in unga kvinnor på företagssidan, man måste gå betydligt djupare och även visa praktiskt att företaget mår bra av en jämnare könsfördelning på de högre posterna, samt att kvinnor klarar av att leda kontor med både företagsmarknad och privatmarknad. Konsekvensen av en uppdelning mellan företagsmarknaden och privatmarknaden, implicit kvinnligt och manligt, innebär en förtäckt diskriminering av kvinnor.

Nordea säger sig vilja rekrytera kvinnor till chefspositioner, men anser att det är svårt att hitta en kompetent kvinna som dessutom vill ta ett chefsjobb. Å ena sidan anser man att man vill ha ledare med vissa könsneutrala ledaregenskaper, men underförstått att man ändå måste ha viss erfarenhet från företagssidan, vilken är mansdominerad. Samtidigt har Nordea genom tiderna rekryterat män till kontorschefsposter, vilka saknar specifik erfarenhet från företagsmarknaden eller enbart har extern erfarenhet från andra branscher.

Vidare är den rådande attityden att kvinnor inte är duktiga på att tala om vad de vill – underförstått att kvinnor borde ta för sig mer. Nordea har gett starka antydanden om att de är medvetna om den snäva könsfördelningen – det är ingen tvekan om detta. Ledningens attityd verkar vara att kvinnor borde ändra sitt förhållningssätt till sitt arbete, karriär och så vidare. Kvinnorna hamnar i en moment-22-situation då det bara är de som får visa vad de kan, som får visa vad de kan. Många av de intervjuade menar att män är bättre på att ta sig förbi moment 22 genom att konstant knacka på chefs dörr och visa att de vill. Istället för att inta denna attityd anser vi att man borde ge utrymme åt tanken att ändra på de rutiner man har när man letar fram kvinnor, istället för att försöka ändra kvinnornas förhållningssätt. Vi vill påstå, både av teoretisk och praktiskt erfarenhet, att det är lättare att ändra rutiner än att ändra attityder, särskilt om dessa är djupt rotade. När ledningen inte explicit går ut med de krav som gäller angående högre chefsbefattningar samt ändrar kraven utifrån kandidaten, oftast till fördel för männen, innebär även detta en förtäckt diskriminering av kvinnorna.

Vi vill återigen poängtera vikten av ledningens budskap för att lyckas åstadkomma en förändring, och för att det ska lyckas måste även ledningen förstå vilka attityder och värderingar som ligger bakom deras handlande. Delar av en organisationskultur kan ligga så djupt rotade inom de anställda att de kanske inte ens är medvetna om dem. Det kan innebära att man uttrycker en vilja att förändra en situation samtidigt som man inte är medveten om att man signalerar något annat. Detta kan i Nordeas fall exemplifieras med ledningens vilja att förändra könsstrukturen på kontoren, trots att man på de högsta nivåerna inom företaget har en mer ojämn könsfördelning än kontoren.

6.3 Kvotering – en möjlighet istället för ett hot

Med en negativ förståelse av kvotering drar ledningen sig för att sätta tydliga mål för en jämställd rekrytering. Vi anser att ledningen på Nordea behöver undersöka effekterna av positiv särbehandling rent vetenskapligt, istället för att låta sig styras av fördomar eller attityder. Man skulle till exempel kunna snegla på sina konkurrenter Föreningssparbanken, vilka aktivt använt sig av kvotering för att öka antalet kvinnor i de lokala bankstyrelserna. En annan rekommendation vore att aktivt ta hjälp från utomstående konsulter för att få ett professionellt perspektiv samt ta del av de nya rön som framkommer i utredningar världen över.

Fortsätter man med de strukturer som finns i organisationer idag kommer man inte att kunna ändra på situationen bland annat på grund av homosocialisation. Homosocialisation, det vill säga att föredra att vara med människor lika en själv, systematiskt favoriserande av män i mansdominerade organisationer, leder till de dominerande informella nätverk inom organisationer som ofta kontrolleras av ”grabbarna”. Det är främst män som utser sina underordnade chefer. Holgersson (Genus, nr 3 2004, s 9) har undersökt tillvägagångssättet vid rekrytering av företagsledare, var man letar efter kandidater, vilka kriterier som anses viktiga och vad som till sist avgör vem som tillsätts. Hon menar att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra

män och därmed styr tillsättningen av näringslivets toppjobb. Studien tyder på att detta system hela tiden reproducerar sig självt.

Idag är Nordeas policy att ha minst en sökande av vardera kön i alla rekryteringsprocesser. Vanligtvis lyckas man också hitta minst en kvinnlig kandidat. Vi har genom intervjuer förstått att man har svårt att hitta lämpliga kvinnliga kandidater och att när man föreslår kvinnor att de ska söka ett chefsjobb, krävs det ofta en del övertalning för att få dem att söka. Vi tror inte att det beror på att kvinnor inte är intresserade av chefstjänster. Istället tror vi att det hänger ihop med en betydligt större problematik. Ett problem är att det helt enkelt att man inte synliggör de kvinnor som har den kompetens som krävs. Man måste som vi tidigare beskrivit tydligt uttala vad som krävs. Oavsett om man beslutar sig för att generellt kräva erfarenhet från företagssidan eller inte, måste man vara tydlig eftersom vi både genom teori och genom empiri märkt att kvinnor, innan de överhuvudtaget överväger en annan befattning, vill vara helt säkra på att de är tillräckligt kvalificerade, annars tackar de nej till erbjudandet. Att män "mystifierar" sitt arbete på företagssidan samt på högre befattningar gentemot kvinnorna samtidigt som strukturen inte låter kvinnorna prova på andra befattningar, och så att säga avmystifierar arbetet, innebär också det en förtäckt diskriminering av kvinnorna. Vi anser att den långa traditionen inom Nordea att främst rekrytera män till chefspositioner kan leda till att kvinnor inte ser det som en självklar karriärväg, och därför inte planerar sin karriär för ett sådant jobb. Det är ett problem som kräver en långsiktig lösning, det räcker inte att ha en policy som kräver att man har minst en kvinnlig kandidat vid varje rekrytering. Eftersom chefsbefattningar vanligtvis rekryteras internt måste man identifiera de kvinnor som inom ett par år skulle kunna bli lämpliga chefer, och uppmuntra dem att skaffa sig den erfarenhet som de fortfarande inte har men som krävs. Som vi tidigare beskrivit har regionbank syd satt igång den processen genom att rekrytera unga kvinnor till företagssidan. Detta är definitivt ett steg i rätt riktning. Men man måste även arbeta med de kvinnor som har arbetat flera år inom banken, ändra strukturen för hur och vem som avgör kompetensen, för att därigenom påskynda processen.

6.4 Avslutning och sammanfattning

Våra slutsatser har inte som syfte att ge direkta svar och förslag på handlingsplan på hur problemet borde lösas inom en given tidsram eller med garanterade resultat. Vi har enligt den teoretiska referensramen fört en diskussion om vad som inte fungerar på lång sikt om ingen förändring sker. Samt gett förslag på vad man kan göra för att komma förbi de hinder som finns idag. Praktiskt jämställdhetsarbete i sig är inte alltid tillräckligt för att nå de mål man satt. Vi kan inte tillräckligt understryka vikten av förståelse för problemet.

Empirin tyder på att det finns attityder på Nordea som direkt hämmar kvinnors karriärutveckling. Dessa attityder är socialt konstruerade och enligt tidigare forskning kommer de att reproduceras om och om igen tills man ändrar på de normer och värderingar som ligger till grund för dessa attityder. Det är knappast möjligt att ha som mål att ändra de normer och värderingar som samhället konstruerar. Istället har man på företagsnivå möjlighet att ändra på kulturen. Kulturen, att något "sitter i väggarna" är

något som man på Nordea intuitivt inser är orsaken till mycket av problemen, men tar tid att ändra. Det är därför vi anser att ett mer radikalt jämställdhetsarbete behövs, bland annat måste man skapa utrymme för kvinnor att ändra sin position i organisationen på lång sikt, och när man lyckas med det måste ledningen tydligt signalera kvinnornas roll i förändringen. Det vill säga att det krävs även en egen vilja från kvinnorna att ta sig till de högre positionerna. Männerna måste inse sin betydelse i hela ekvationen. De behöver stödja kvinnorna som kommer upp i ledningspositioner så att dessa, så länge de är i minoritet, inte känner sig utsatta som tokens.

Vår tolkning av Nordeas nuvarande jämställdhetsarbete är att man påbörjat ett liberalt jämställdhetsarbete, vilket syftar till att ta bort de systematiska hinder som kvinnor möter; praktiska och materiella nackdelar som diskriminerar. Det syftar också till att underlätta för kvinnor att kombinera familj och arbete. Liberalt jämställdhetsarbete har kritiserats för att det inte ifrågasätter kvinnors och mäns traditionella roller. Ojämställdhet förklaras i termer av personliga och individuella fördomar och attityder snarare än strukturella fenomen. (Jones och Causer 1995, Liff och Cameron 1997, Liff och Ward 2001, i SOU 2003:16)

För att åstadkomma en genomgripande förändring torde radikalt jämställdhetsarbete, som ifrågasätter befintliga strukturer och kulturer på ett mer genomgripande sätt, vara vägen att gå för Nordea. Metoder som förordas är just positiv särbehandling (kvotering) och medvetandehöjning (attityder och sociala konstruktioner). Ett sätt att hantera spänningen mellan liberalt och radikalt jämställdhetsarbete är att ha två jämställdhetsagendor; en kortsiktig och en långsiktig. Könsdiskriminering inom ramen för rekrytering och urvalsprocedurer minimeras. På lång sikt ifrågasätts strukturer, attityder och kulturer på ett mer genomgripande sätt. (SOU 2003:16)

Flera studier har visat hur organisationens ledning är central i jämställdhetsarbetet. Att jämställdhetsarbetet är förankrat på högsta nivå är kritiskt ur ett maktperspektiv, eftersom ledningen även har den formella makten att genomdriva en förändring. Ett återkommande tema i många studier är vikten av vilja och makt till förändring. I organisationer i vilka frågan har en förankring går det, trots motstånd och arbetets komplexa karaktär, att identifiera resultat i form av fler kvinnor på chefsposition. Att det finns en vilja till förändring, framförallt hos högre chefer med makt att genomföra förändringar, verkar spela större roll än vilka metoder som används.

Slutsatser från detta arbete kan appliceras på det generella planet. Nordea är inte unikt med sitt problem: att kvinnor inte blir chefer trots jämställdhetspolicy eller att könsordningen kvarstår trots otaliga försök att ändra på det. Företag med liknande könsordning som Nordea lär uppleva samma problem att en praktisk, liberal jämställdhetsplan inte ändrar könsordningen.

I framtiden vore det intressant att undersöka företag där ledningen har förstått de underliggande problem vi har beskrivit i uppsatsen, och där man därför har inlett ett mer radikalt jämställdhetsarbete. Och under förutsättning att de har lyckats med sitt arbete kan framtida forskning bidra till användbara modeller för andra företag.

LITTERATURFÖRTECKNING

Abrahamsson, L. (2004) Kvinnor, män och ledarskap ur Utbult, M. (red) *Ledarskap i kommuner Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska kommunförbund.

Acker, J., (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory och gendered organizations. *Gender and Society*, 4, 139-158.

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1992) Gender and Organization. Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*. 1:13/12:73-104.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund; Studentlitteratur.

Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur: Lund

Elg, U. & Jonnergård, K. (2004) *Societal, Organizational and Individual Factors Influencing Women's entry to Professional Organizations*. Lund: Institute of Economic Research, Working Paper Series (2004/5).

Ely, R. (1995) The Power of Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*. 38/3: 589-634.

Eriksson, U. (2000) *Det mangranna samhället*. Doktorsavhandling, Företags-ekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Göteborg. Göteborg: BAS.

Hagberg, J-E., Nyberg, A. och Sundin, E. (1995) *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius och Santerus Förlag.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Holgersson, C. & Höök, P. (1997) *Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön*. Nyberg, A. och Sundin, E. (red.) *Ledare, makt och kön*. (SOU 1997: 135) Stockholm: Fritzes.

Holgersson, C., Höök, P. och Wahl, A. (1998) *Ironi och sexualitet*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S. & Wahl, A. (2001). *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur.

Holgersson, C. (2004) Män rekryterar manliga chefer. *Genus*, nr 3

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Janis, I.L. (1982) *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

Kanter, R. M. (1997) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Magnusson, E. (2002) *Psykologi och kön*. Stockholm: Natur och Kultur.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Tebelius, U (1991), *Grundbok i forskning – Kvalitativ och kvantitativ*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Roman C. (1999) *Familjelivets organisering – ekonomiska resurser, kön och manlig dominans*. Kvinnovetenskaplig Tidskrift nr 1, s. 3-20.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1991) What is culture? ur P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (red), *Reframing Organizational Culture*. Nembury Park: Sage.

SOU 1994:3 *Utredningen om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.

SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.

SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.

Wahl, A. (1992) *Könskonstruktioner i organisationer – Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).

Wahl, A., (2001), *Women as Managers: A research overview, Organization and Management Theory* Stockholm: Handelshögskolan.

Wajcman, J. (1998) *Managing like a man, women and men in corporate management*. Cambridge: Polity Press.

Watson, T. (2001) *In Search of Management*. London: Thomson Learning.

Wetherell, M. (1997). *Identities, groups and social issues*. London: Sage Publications.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1987) *Att utreda och rapportera*. Malmö: Liber.

Elektroniska Källor:

www.nordea.se

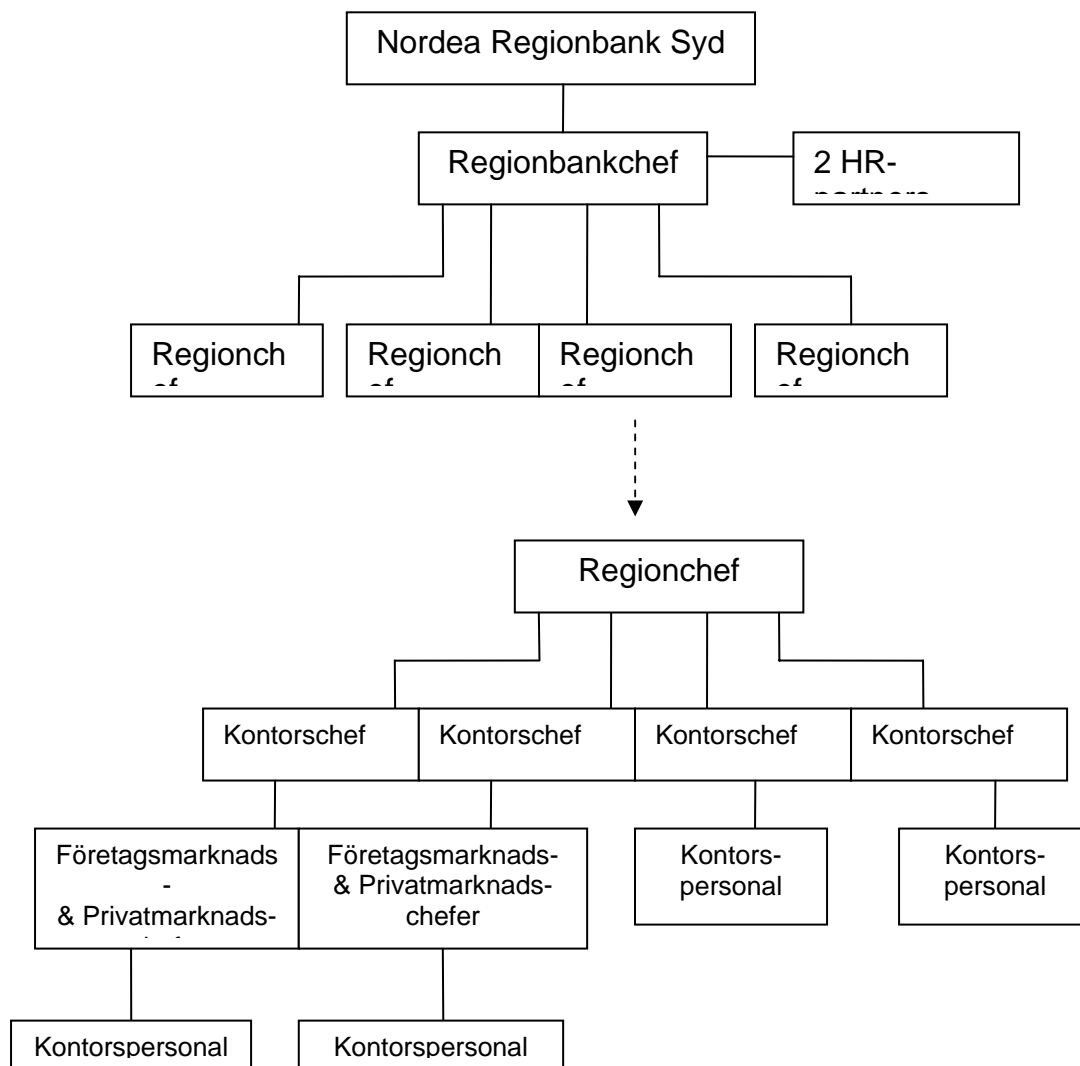
2004-12-06

<http://www.nordea.com/sitemod/default/widecarea.aspx?pid=54482>

2004-12-18

Bilaga 1

Modell 3. Organisationsschema Nordea regionbank syd



Bilaga 2

Intervjufrågor

Intervjufrågorna har anpassats till de olika personer vi har intervjuat, och alla frågor har inte ställts till alla personer. Intervjuerna har ofta lett till följdfrågor som är specifika för varje intervju och kommer därför inte att redovisas här. Detta innebär även att frågorna inte har ställts i den ordning som de presenteras här.

Inledningsvis har vi bitt intervjupersonen om en kort beskrivning av deras arbete på Nordea, vilka tjänster de har haft inom företaget, och även innan de kom till Nordea. Vi har frågat personerna vilken utbildning de har samt vad de har för framtidsplaner inom Nordea.

- Hur uppfattar du Nordea när det gäller kultur och attityder?
- Hur uppfattar du Nordea när det gäller möjligheter till utveckling och karriär?
- Behövs det en förändring inom Nordea angående fördelningen män och kvinnor på chefsposter? Varför behövs det/ behövs det inte?
- Har du någon eller några förebilder inom organisationen?
- Hur definierar du kvotering och vad är din inställning till det?
- Vilka egenskaper bör en kontorschef ha?
- Vad är kvinnligt ledarskap respektive manligt?
- Vad utmärker en bra ledare?
- Vilka lönsamhetskrav ställs på cheferna?
- Har du möjlighet att påverka fördelningen mellan män och kvinnor, och i så fall hur? Använder du dig av den möjligheten?
- Går det att flytta personal mellan företagsmarknad och privatmarknad? Vad kostar en sådan flytt i exempelvis utbildning? Finns det resurser för att bekosta en vidareutbildning?
- Finns det motstånd hos personalen mot att flytta mellan företagmarknaden och privatmarknaden? Vad beror den på i så fall?
- Vilken typ av förändring krävs för att ändra strukturen mellan män och kvinnor?
- Varifrån bör förändringen komma, uppifrån eller nedifrån?
- Vad tror du är bäst, en radikal förändring eller en förändring som sker över tid?
- Hur mycket kontakt har du med ledningen inom regionbank syd? Vem har du framför allt kontakt med?

- Finns det skillnader i attityder mellan de olika nivåerna inom företaget när det gäller manligt och kvinnligt, ledarskap och kultur?
- Sitter du på en position där du har möjlighet att påverka medarbetarna till att flytta mellan poster inom företaget, exempelvis från privatmarknad till företagsmarknad? Uppmanar du i så fall dina medarbetare till ett byte?