



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för ekonomi

---

# Jämställdhet i små kunskapsföretag

En studie om ledarskapets betydelse för social hållbarhet

Rebecka Danielsson & Karin Modéen

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Företagsekonomi  
Ekonomprogrammet  
Examensarbete företagsekonomi C

Handledare: Kristina Mickelsson & Agneta Sundström  
Examinator: Jens Eklinder-Frick

---

## SAMMANFATTNING

**Titel:** Jämställdhet i små kunskapsföretag – en studie om ledarskapets betydelse för social hållbarhet

**Nivå:** Examensarbete på Grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Rebecka Danielsson and Karin Modéen

**Handledare:** Kristina Mickelsson and Agneta Sundström

**Datum:** 2019 - Januari

**Syfte:** Syftet med studien är att få en ökad förståelse för ledarskapets betydelse för social hållbarhet i form av jämställdhet i små kunskapsföretag.

**Metod:** Studien utgår från en kvalitativ metod och har genomförts genom tio semistrukturerade intervjuer med ledare och medarbetare på tre små kunskapsföretag inom den företagsfrämjande sektorn.

**Resultat & slutsats:** Resultatet visar att ledarskapet är av stor betydelse för ett framgångsrikt arbete med jämställdhet som en del av social hållbarhet. Studien identifierar en modell för hållbart ledarskap för jämställdhet och påtalar ett behov av ett mer systematiserat arbete för kvalitativ jämställdhet.

**Examensarbetets bidrag:** Vi har identifierat områden i det hållbara ledarskapet som vi uppfattar har stor betydelse för ledarens framgång i hållbarhets- och jämställdhetsarbete med fokus på organisation och ledarskap. Detta har bidragit till att utveckla en teoretisk modell av företagets jämställdhetsarbete. Vi menar att små kunskapsföretag kan tillämpa modellen för att leda och utveckla det kvalitativa jämställdhetsarbetet till att bli organisationsövergripande, samt ha den som grund för att skapa och behålla en inkluderande arbetsplatskultur med regelbunden och systematisk uppföljning.

**Förslag till fortsatt forskning:** Studien visar att det finns behov av fortsatt forskning som studerar hur modellen kan implementeras och verifieras i små kunskapsföretag. Det finns även behov av ytterligare studier av hur det kvalitativa jämställdhetsarbetet kan utvecklas till att skapa jämställt hållbara organisationer över tid. Ytterligare förslag till fler studier är att mer detaljerat definiera varje element av hållbart ledarskap som vi identifierat samt studera hur ledare bäst kan utveckla dessa element.

**Nyckelord:** Hållbart ledarskap, social hållbarhet, jämställdhet, små kunskapsföretag

## ABSTRACT

**Title:** Gender equality in small knowledge companies – a study of the importance of leadership for social sustainability

**Level:** Student thesis, final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

**Author:** Rebecka Danielsson and Karin Modéen

**Supervisor:** Kristina Mickelsson and Agneta Sundström

**Date:** 2019 - January

**Aim:** The aim of this study is to increase understanding of the importance of leadership for social sustainability in terms of gender equality in small knowledge companies

**Method:** The study is based on a qualitative method and has been conducted through ten semi-structured interviews with leaders and employees from three knowledge companies within the field of business incubators and accelerators. The collected material has been analysed by thematic analysis.

**Result & Conclusions:** The result shows that leadership is of great importance for successful work on gender equality as part of social sustainability. The study identifies a leadership model for sustainable leadership towards gender equality and addresses the need of more systematic work for qualitative gender equality.

**Contribution of the thesis:** We have identified areas of sustainable leadership that we consider to be of great importance to the leader's success in sustainability and gender equality with focus on organisation and leadership. This has contributed to developing a theoretical model of the companies work for gender equality. We believe that knowledge companies can use this model to manage and develop qualitative gender equality work to be more organisational and have it as a basis for creating and maintaining an inclusive workplace culture with regular and systematic follow-up.

**Suggestions for future research:** The study shows that there is a need for further research to study how the model can be implemented and verified in small knowledge companies. There is also a need for further studies on how qualitative gender equality work can be developed to create equally sustainable organisations over time. Suggestions for further research are to more in detail define each elements of sustainable leadership that we identified as well as study how leaders can best develop these elements.

**Key words:** Sustainable leadership, social sustainability, gender equality, small knowledge companies

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Problematisering	1
1.2 Syfte	4
1.3 Forskningsfrågor	4
1.4 Avgränsning	4
1.5 Disposition	5
<b>2. TEORI</b>	<b>6</b>
2.1 Hållbart ledarskap	6
2.1.1 Leda för social hållbarhet i form av jämställdhet	8
2.2 Jämställdhet i praktiken	9
2.2.1 Jämställdhet ur ett genusperspektiv	10
2.2.2 Jämställdhet i arbetslivet	11
2.2.3 Jämställdhetsarbete i SMEs	13
2.3 Egen teoretisk modell	15
<b>3. METOD</b>	<b>17</b>
3.1 Forskningsansats	17
3.2 Forskningsdesign	17
3.3 Primärdata - semistrukturerade intervjuer	18
3.3.1 Intervjuguide	19
3.3.2 Urval	20
3.3.3 Genomförande av intervjuer	22
3.4 Litteraturinsamling	23
3.5 Källkritik	23
3.6 Analysmetod	25
3.7 Kvalitetskriterier	26
3.7.1 Tillförlitlighet	27
3.7.2 Extern giltighet	28
3.7.3 Intern giltighet	28
3.8 Metodkritik	28
<b>4. EMPIRI</b>	<b>31</b>
4.1 Hållbart ledarskap	31
	IV

4.1.1 Hållbart jämställdhetsarbete i organisationen	31
4.1.2 Hållbart ledarskap för jämställdhet	35
<b>4.2 Jämställdhet i praktiken</b>	<b>38</b>
4.2.1 Kvantitativ jämställdhet	38
4.2.2 Kvalitativ jämställdhet	39
<b>4.3 Hinder och möjligheter för en jämställd organisation</b>	<b>41</b>
4.3.1 Hinder	41
4.3.2 Möjligheter	42
<b>5. ANALYS</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Hållbart ledarskap</b>	<b>45</b>
5.1.1 Hållbart jämställdhetsarbete i organisationen	45
5.1.2 Hållbart ledarskap för jämställdhet	48
<b>5.2 Jämställdhet i praktiken</b>	<b>51</b>
5.2.1 Kvantitativ jämställdhet	52
5.2.2 Kvalitativ jämställdhet	53
<b>5.3 Hinder och möjligheter för en jämställd organisation</b>	<b>54</b>
5.3.1 Hinder	54
5.3.2 Möjligheter	55
<b>5.4 Sammanfattning av analys</b>	<b>56</b>
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>58</b>
<b>6.1 Besvarande av forskningsfrågor</b>	<b>58</b>
<b>6.2 Studiens teoretiska bidrag</b>	<b>61</b>
<b>6.3 Studiens praktiska bidrag</b>	<b>63</b>
<b>6.4 Studiens begränsningar</b>	<b>64</b>
<b>6.5 Förslag till vidare forskning</b>	<b>64</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>66</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>71</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide till ledare</b>	<b>71</b>
<b>Bilaga 2 - Intervjuguide till medarbetare</b>	<b>73</b>

## FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: 6CS OF SUSTAINABLE LEADERSHIP (TIDEMAN ET AL. 2013).....	7
FIGUR 2: EGEN TEORETISK MODELL.....	16
FIGUR 3: TABELL ÖVER RESPONDENTER.....	22
FIGUR 4: MODELL ÖVER TEMAN, KATEGORIER OCH KODER .....	26
FIGUR 5: TABELL ÖVER KVANTITATIV JÄMSTÄLLDHET .....	52
FIGUR 6: EGEN UTVECKLAD TEORETISK MODELL.....	61

## **1. Inledning**

*Det första kapitlet inleds med en problematisering som mynnar ut i tre forskningsfrågor som studien ämnar ge svar på. Sedan följer en redogörelse för studiens syfte, avgränsningar och forskningsbidrag. Kapitlet avslutas med en förklaring av studiens disposition.*

### **1.1 Problematisering**

År 2015 antog FN (2018) 17 nya hållbarhetsmål som ska uppnås av alla världens länder innan år 2030. Målen ska bidra till socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar utveckling. Littig och Grissler (2005) menar att det krävs en integrerad lösning där ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet får likvärdig uppmärksamhet och tillräckliga resurser för att företag ska arbeta hållbart. Den sociala hållbarheten är, enligt Littig och Grissler (2005), den dimension som ofta blir eftersatt i hållbarhetsarbetet. Enligt dem representerar social hållbarhet ett samhälle, eller en organisation, som tar hänsyn till mänskliga behov och rättigheter, där verksamheten går i linje med ekologisk och ekonomisk hållbarhet och där rättvisa, jämställdhet och delaktighet säkerställs. Jämställdhet är därmed en del av den sociala hållbarhet som FN (2018) definierat som ett av de 17 hållbarhetsmål som ska prioriteras och det område vi valt att fokusera på i denna studie.

Soares, Marquis och Lee (2011) har kunnat se att det finns en direkt koppling mellan hur jämställt ett företag arbetar och hur socialt hållbar verksamheten blir. Forskarna visar att jämställda företag presterar bättre ekonomiska resultat jämfört med företag med låg kvinnlig representation i ledande positioner. Rao och Tilt (2015) gör en genomgång av existerande forskning och visar att det finns ett positivt samband mellan en jämställd styrelse och ett företags hållbarhetsarbete. Larrieta-Rubín de Celis, Velasco-Balmaseda, Fernandez de Bobadilla, del Mar Alonso-Almeida och Intxaurburu-Clemente (2015) noterar att en högre representation av kvinnor i ledande positioner har en positiv inverkan på hållbarhetsaktiviteter som verkar för att uppnå jämställdhetsmål. Sammanlagt visar forskningen att arbetet med jämställdhet gör företag mer hållbara genom att vara just jämställda, men även att arbetet i företag bidrar till ökat hållbarhetsarbete generellt. Att arbeta jämställt gynnar således både företagen och

samhället i stort. Bristande jämställdhet i arbetslivet är dock ett välkänt problem som ändå finns kvar (Europeiska unionen 2016) vilket bekräftar att jämställdhet som del i hållbarhetsarbetet inom företag bör prioriteras betydligt högre.

Vad gäller forskning om hållbarhetsarbete inom företag kan vi se att en större del av forskningen har fokuserat på stora organisationer, vilket även Morsing och Perrini (2009), Vázquez-Carrasco och López-Pérez, (2013), Jackson (2016) och Spence (2016) bekräftar. Detta trots att 99 % av alla företag inom EU är små- och medelstora (Tomšič, Bojnec & Simcic 2015). Enligt Fernández och Camacho (2016) behöver små och medelstora företag (SMEs) tillämpa ett angreppssätt vad gäller hållbarhetsfrågor som skiljer sig från större organisationer. Detta utifrån att SMEs har specifika karaktärsdrag som visar sig i form av informella processer, entreprenörsanda och ofta begränsade resurser.

Woodhams och Lupton (2006a) menar att det finns begränsad forskning som uppmärksammar hur ledningsarbetet kan främja jämställdhet inom SMEs. I nuvarande forskning är lite hänsyn tagen till att företagets storlek kan spela roll i hur väl jämställdhetsarbetet hanteras. Woodhams och Lupton (2006a) visar i sin studie att storleken på företaget spelar roll för det jämställdhetsarbete som sker. De har kunnat se att det inom en betydande del av små företag inte finns jämställdhetspolicys, medan medelstora företag är mer benägna att ha och implementera sådana policys. Woodhams och Lupton (2006b) studie visar att en HR-representation ökar möjligheterna för företag att formulera tydliga jämställdhetspolicys. De kan dock inte bevisa att HR-närvaron i sig gör att policyn faktiskt implementeras i företagen. Även vad det gäller jämställdhetsarbete visar Woodhams och Lupton (2006a) att små företag skiljer sig från medelstora företag och de menar att det behövs mer forskning inom området. Vi vill därför lägga vårt fokus på små företag, med specifik inriktning på social hållbarhet och hur de arbetar för jämställdhet.

Utifrån ovanstående resonemang är det tydligt att det är relevant och viktigt med social hållbarhet i form av jämställdhet inom företag. Då små och medelstora företag står för en stor del av företagsamheten inom EU (Tomšič et al. 2015) innebär det också att det finns en stor variation mellan olika typer av företag inom denna kategori. Vi har valt att studera kunskapsföretag som vi menar är en typ av företag där social hållbarhet i form



av jämställdhet är särskilt intressant att studera. Kunskapsföretag är, enligt Swart och Kinnie (2003), företag där de anställdas kompetens och skicklighet är central och där humankapitalet är företagets främsta tillgång. Kunskapsutbyte och innovation är andra grundstenar i kunskapsföretag. Larrieta-Rubín de Celis et al. (2015) studie visar att jämlika företag skapar fördelar i form av ökad kreativitet, innovation och problemlösning, vilket vi menar är sådana egenskaper som bygger kunskapsföretag. Truss, Conway, D'Amato, Kelly, Monks, Hannon och Flood (2012) visar dock att kvinnors deltagande och erfarenheter inom kunskapsföretag skiljer sig fundamentalt från männens. Trots samma nivå på kompetens och erfarenhet tenderar kvinnor att ha jobb med lägre status och mer osäkerhet, jobben är mindre varierande och självständiga och karriäravancemang är mer sällsynt. Den bristande jämställdheten återfinns således även i dessa företag vilket gör att hållbarhetsarbete med jämställdhetsfokus är av stort intresse.

I och med de ökade kraven på att företag ska arbeta hållbart, bland annat utifrån FNs hållbarhetsmål kring jämställdhet (FN 2018), ökar också kraven på att ledaren ska implementera detta jämställda hållbarhetsarbete i de små kunskapsföretagen. Tideman, Arts och Zandee (2013) menar att det traditionella ledarskapet, med ett ensidigt fokus på ekonomiska resultat, är ett av skälen till de globala hållbarhetsproblem som finns idag och att det hållbara företagandet kräver en helt annan ledarskapsmodell än den traditionellt vinstfokuserade. Utifrån detta har de skapat modellen *6Cs of sustainable leadership* som definierar det hållbara ledarskapet. Denna modell kommer vi också att utgå ifrån i vår studie. Enligt Tideman et al. (2013) går det inte att se affärer, ekonomi, miljö och samhälle som separata enheter, utan det hållbara ledarskapet måste ta hänsyn till alla delar. Detta ställer höga krav på förändringsbenägenhet, attityder och medvetenhet hos ledare, då det hållbara ledarskapet är en förutsättning för att bygga hållbara organisationer (Tideman et al. 2013).

Sammantaget visar tidigare forskning att det finns en brist i att studera hur små företag arbetar med social hållbarhet i form av jämställdhet. Det innebär, menar vi, att jämställdhet i små kunskapsföretag, där humankapitalet är centralt, är av stort intresse. Vi har sett att ledarskapet är viktigt i hållbarhetsarbete och vi ämnar därför få mer kunskap om ledarskapets betydelse för social hållbarhet i form av jämställdhet i små kunskapsföretag.

Nyckelbegrepp: *hållbart ledarskap, social hållbarhet, jämställdhet, små kunskapsföretag*

## **1.2 Syfte**

Syftet med studien är att få ökad förståelse för ledarskapets betydelse för social hållbarhet i form av jämställdhet inom små kunskapsföretag.

## **1.3 Forskningsfrågor**

- Hur utövas hållbart ledarskap i syfte att skapa jämställdhet i små kunskapsföretag?
- Hur ser jämställdheten ut inom små kunskapsföretag?
- Vilka hinder och möjligheter finns i ett litet kunskapsföretag att arbeta för att skapa en jämställd hållbar organisation?

## **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa vår studie till tre små företag i Uppsalaregionen. Vi använder Europakommissionens (2016) definition för små företag, vilken lyder:

- Småföretag har mellan 10 och 49 anställda och ska ha en årlig omsättning som understiger 10 miljoner euro alternativt en balansomsättning som inte överstiger 10 miljoner euro.

Vår studie handlar om kunskapsföretag. Med kunskapsföretag menar vi tjänsteföretag som är icke standardiserade, kreativa, starkt individberoende och komplext problemlösande. Denna definition är framtagen av Sveiby och Risling (1986).

Kunskapsföretag inbegriper många typer av företag och då vi vill undersöka en så homogen grupp av företag som möjligt har vi valt att avgränsa vår studie till *företagsfrämjande, små kunskapsföretag*.

Både ledare och medarbetare inom företagen kommer att intervjuas för att få en så bred och verklighetstrogen bild som möjligt. Då social hållbarhet är ett brett område har vi valt att fokusera specifikt på jämställdhet.

## 1.5 Disposition

*Kapitel 1 - Inledning:* Detta kapitel inleds med en problematisering kring ämnet som leder till våra forskningsfrågor och syfte. Detta följs upp av en avgränsning av studien samt en redogörelse för studiens forskningsbidrag.

*Kapitel 2 - Teori:* I det här kapitlet presenterar vi tidigare studier kring att leda hållbart, samt en modell för vilka element detta kräver hos en ledare. Vidare presenterar vi forskning om att leda mer specifikt för jämställdhet. Vi redogör för begreppet jämställdhet utifrån ett hållbarhetsperspektiv och utifrån ett genusperspektiv, samt för tidigare forskning kring jämställdhetsarbete i arbetslivet i stort och i SMEs. Kapitlet avslutas med en egen teoretisk modell där de olika delarna i teorin kopplas samman.

*Kapitel 3 - Metod:* I detta kapitel redogör vi för våra metodval i studien. Vi beskriver vilken vetenskapsteoretisk inriktning vi lutar oss mot, vilken forskningsdesign vi valt, hur vi utfört vår informationsinsamling och hur vi analyserat vår data.

*Kapitel 4- Empiri:* I det här kapitlet redovisar vi det empiriska materialet insamlat genom tio intervjuer. Materialet presenteras utifrån de teman som skapats med utgångspunkt i studiens frågeställningar samt centrala kategorier och koder som framkommit vid bearbetningen.

*Kapitel 5 - Analys:* I det här kapitlet analyserar vi respondenternas svar i förhållande till teoretisk referensram och de teman och kategorier som vi har lyft fram i empirin.

*Kapitel 6 - Slutsats:* I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsatser genom att besvara våra forskningsfrågor. Vidare redogör vi för studiens teoretiska såväl som praktiska bidrag, följt av studiens begränsningar. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning inom det aktuella forskningsområdet.

## 2. Teori

*I det här kapitlet presenterar vi tidigare studier kring hållbart ledarskap, samt en modell för vilka egenskaper detta kräver hos en ledare. Vidare presenterar vi forskning om att leda mer specifikt för jämställdhet. Vi redogör för begreppet jämställdhet utifrån ett hållbarhetsperspektiv och utifrån ett genusperspektiv, samt för tidigare forskning kring jämställdhetsarbete i arbetslivet i stort och i SMEs. Kapitlet avslutas med en egen teoretisk modell där de olika delarna i teorin kopplas samman. Vi menar att ledarskapet är viktigt för att skapa jämställda små företag, som i sin tur bidrar till en hållbar utveckling. Därför presenteras följande teori.*

### 2.1 Hållbart ledarskap

Tidigare forskning understryker vikten av ledarskapet för att få hållbarhetsarbetet att fungera i praktiken (Fernández & Camacho 2016; Jackson 2016; Suriyankietkaew & Avery 2016). För att skapa en organisation där ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet integreras är ledarskapet helt avgörande. Det menar Suriyankietkaew och Avery (2016) som genom sin forskning också visar på att den ekonomiska hållbarheten påverkas positivt i små och medelstora företag genom ett aktivt arbete med de andra två hållbarhetsdelarna; den ekologiska och den sociala hållbarheten. Många ledare saknar kunskap och insikt om vilken typ av ledarskap som driver hållbarhet. Suriyankietkaew och Avery (2016) anser att om de fick större förståelse för effekterna av det hållbara ledarskapet, skulle det få stor positiv påverkan på företagets verksamhet.

Tideman et al. (2013) bekräftar Suryankietkaew och Averys (2016) slutsats att ledarskapet är av största vikt för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Tideman et al. (2013) upplever att det saknas en konkret modell för hållbart ledarskap och har utifrån sin studie identifierat egenskaper och styrkor som de anser att den hållbara ledaren behöver. Dessa sammanfattas i modellen *6Cs of sustainable leadership*:

Element av hållbart ledarskap	Koncept inom ekonomi och affärsverksamhet
-------------------------------	---

Kontext (context)	Igenkänning av ömsesidigt beroende, komplexitet, tvetydighet, sammankopplingar, resursansträngning, påverkansfaktorer och megatrender
Medvetenhet (consciousness)	Attityder, världssyner, övertygelser, mentala modeller
Kontinuitet (continuity)	Långsiktigt perspektiv, mod, styrka, gemensamt mål, fokusering, förändringsprocesser
Samhörighet (connectedness)	Se alla intressenters behov, påverkan på kort och lång sikt, samarbete, förtroende, rättvisa, altruism, anknytning, fokus på behov istället för vilja
Kreativitet (creativity)	Innovation för hållbart värdeskapande, hållbara affärsmodeller, nya modeller för värdemätning, flöden
Kollektivism (collectiveness)	Skala upp för kollektiv påverkan, förankring av hållbarhet i affärsstrukturer, hållbar konsumtion

Figur 1: 6Cs of sustainable leadership (Tideman et al. 2013)

Sammanfattningsvis säger modellens första tre element; kontext, medvetenhet och kontinuitet att det är viktigt för den hållbara ledaren att förstå den föränderliga och komplexa omvärlden, samt att genom ett flexibelt och förändringsbenäget förhållningssätt kunna anpassa sig och sin verksamhet till den. För att kunna arbeta långsiktigt på detta sätt krävs mod och fokus på gemensamma mål. De tre element som återstår; samhörighet, kreativitet och kollektivism, beskriver vikten av att den hållbara ledaren kan identifiera och bygga relationer med alla de intressenter som omger verksamheten, samt kan hitta innovativa och kreativa lösningar på problem. För att få effekt av sitt arbete krävs förmåga att skala upp, mäta och förankra hållbarhetsarbetet (Tideman et al. 2013).

Tideman et als (2013) modell bygger på *transformational leadership* - TL och har många likheter med den. Dock menar Tideman et al. (2013) att deras modell är mer komplett och tar större hänsyn till omvärldens komplexitet samt hanterar svårigheten med många intressenters olika behov. Vidare menar Tideman et al. (2013) att det krävs

en genomgående förändring i synen på ledarskap och att mer forskning behövs för att hitta en metod för ledare att förstå och utveckla de definierade attributen i det hållbara ledarskapet.

Även Jackson (2016) understryker ledarens roll i arbetet med att skapa hållbara organisationer. Jackson (2016) anser att tidigare forskning inom området hållbart ledarskap har lett till tvetydiga definitioner och komplexa slutsatser som är svåra för ledare att omsätta i praktik. Utifrån sin studie drar han slutsatsen att mer information och kunskap om strategisk planering och implementering skulle gynna ledare i små företag, när det kommer till att utveckla sitt hållbara ledarskap.

### **2.1.1 Leda för social hållbarhet i form av jämställdhet**

Vallance, Perkins och Dixon (2011) menar att mycket av forskning om social hållbarhet tenderar att ta avstamp i den så kallade Brundtlandrapporten från 1987, där hållbar utveckling definieras som *“en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”*. Hållbar utveckling inrymmer här en miljömässig, en ekonomisk och en social dimension. Littig och Grissler (2005), Vallance et al. (2011) och Eizenberg och Jabareen (2017) påtalar att den sociala dimensionen har fått ta relativt liten plats i hållbarhetsarbetet sedan startskottet i slutet av 1980-talet. De anser också att det inte finns någon entydig definition av begreppet social hållbarhet, utan att det råder stor otydlighet. Social hållbarhet inrymmer olika aspekter och jämställdhet är en av dem, enligt FNs (2018) globala hållbarhetsmål.

Vad gäller ledning av social hållbarhet i form av jämställdhet finns det tydliga resultat i tidigare forskning som visar på att män och kvinnor har olika förhållningssätt och agerande när det kommer till hållbarhetsarbete i organisationer (del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur-Femenias 2015). I mer jämställda verksamheter med fler kvinnliga chefer och en jämnare könsfördelning får hållbarhetsfrågor större utrymme vilket i sin tur kan skapa konkurrensfördelar, menar del Mar Alonso-Almeida et al. (2015). Marshall (2007) lyfter fram att jämställdhetsfrågans vikt i hållbarhetsarbetet har fått oproportionerligt lite uppmärksamhet, vilket är en effekt av att hållbarhetsdebatten domineras av män som i första hand lägger sitt fokus på ekonomisk och ekologisk

hållbarhet. Enligt Marshall (2007) skulle utvecklingen av det nya hållbara ledarskapet underlättas av en ökad jämställdhet, detta för att styrkorna i både det manliga och det kvinnliga perspektivet då skulle komma till sin rätt.

För att ta det viktiga klivet från kvantitativ jämställdhet, där endast antal kvinnor och män ställs mot varandra, till kvalitativ jämställdhet, där kvinnor och män har samma villkor och förutsättningar på alla plan vilar ett stort ansvar på organisationen (Adamson, Kelan, Lewis, Rumens & Slíva 2016). En kvalitativt jämställd organisation kräver regelbunden och systematisk uppföljning, samt en medvetenhet hos ledare och organisation om skillnaden mellan att räkna huvuden och att ha en implementerad inkluderande kultur i företaget, menar Adamson et al. (2016). Vidare framhåller Adamson et al. (2016) att organisationer som lyckas med denna typ av systematiskt kvalitativt arbete i jämställdhetsfrågan får det att fungera även på andra områden inom social hållbarhet.

Trots en ökad medvetenhet kring jämställdhetsfrågor är risken stor att arbetet stannar vid diskussioner, utan att generera förändring eller aktiviteter (Wahl & Höök 2007). Kunskap och medvetenhet räcker inte, enligt Wahl och Höök (2007), utan det krävs också en vilja att förändra. I sin forskning kan Wahl och Höök (2007) se en skillnad mellan män och kvinnor i denna fråga, där män i högre utsträckning visar medvetenhet utan att för den del aktivt arbeta med frågan i sin organisation. Detta uppger Wahl och Höök (2007) vara en försvårande faktor i sig - skillnaden mellan uttalade ambitioner och aktion - då många organisationer utåt sett arbetar med jämställdhetsfrågor, men inte avsätter några resurser för det i praktiken.

## **2.2 Jämställdhet i praktiken**

FNs utvecklingsprogram (UNDP 2018) menar att jämställdhet är en förutsättning för att skapa en hållbar utveckling. Vidare påtalar de att kvinnors och flickors generellt underordnade maktposition i samhället i förhållande till män och pojkar måste upphöra. Social hållbarhet i form av jämställdhet handlar enligt UNDP (2018) om att jobba för att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och villkor i samhället i stort. På så sätt bidrar jämställdhet till en hållbar utveckling.

SCB (2018) menar att jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. Enligt SCB (2018) har jämställdhet två aspekter; en kvantitativ och en kvalitativ. Kvantitativ jämställdhet innebär att det råder en jämn fördelning mellan kvinnor och män inom olika samhällsområden, såsom arbetslivet, utbildningar, maktpositioner och fritidssysselsättning. Finns det mer än 60 procent kvinnor i en grupp är den kvinnodominerad. Finns det mer än 60 procent män i en grupp är den mansdominerad. Kvalitativ jämställdhet innebär istället att ta tillvara på både kvinnor och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar. Det innebär även att kvinnor och män ska ha samma möjlighet att påverka utvecklingen inom samhällets alla områden.

### **2.2.1 Jämställdhet ur ett genusperspektiv**

Genus och jämställdhet är två begrepp som ligger nära varandra. Genus, menar vi, är ett nyckelbegrepp för att förstå hur ojämställdhet och jämställdhet uppstår. West och Zimmerman (1987) skiljer mellan begreppen kön och genus där kön är biologiska skillnader och genus är de sociala, psykologiska och kulturella skillnader som skapas mellan individer. Genus skapas av de normer som är förknippade med ett visst biologiskt kön, beskriver West och Zimmerman (1987). De ser således genus som ett socialt konstruerat ting som är både reflexivt och komplext. West och Zimmerman (1987) menar att vi skapar olikheter mellan pojkar/män och flickor/kvinnor som inte är naturliga, nödvändiga eller biologiska. Utifrån detta skapas roller för män och kvinnor i samhället som styrs av normer.

Hirdman (1988) har utvecklat genusteorin till något hon kallar genussystemet. Genussystemet utgår från två principer som tillsammans ger en förklaring till varför ojämställdheten mellan kvinnor och män består. Den första principen är att det finns ett motsatsförhållande mellan kvinnor och män där kulturellt och socialt skapade föreställningar om könen skapar ett isärhållande av kvinnor som grupp och män som grupp. Den andra principen är att det finns en hierarki mellan könen, där mannen är norm och innehar makten som följer av att vara norm. Att vi skapar olika föreställningar om mäns och kvinnors roller i samhället påverkar således jämställdheten. Likaså är



jämställdhet starkt påverkad av den underordning av kvinnan och överordning av mannen som följer av genussystemet.

### **2.2.2 Jämställdhet i arbetslivet**

Aktuell statistik från SCB (2018) visar att Sveriges arbetsmarknad är starkt könsuppdelad och att detta påverkar män och kvinnors inflytande, makt och ekonomiska resurser. Löner, arbetsfördelning och maktpositioner är fortfarande till fördel för män i Sverige idag. Könsuppdelningen och underordningen av kvinnan som syns genom denna statistik kan kopplas till Hirdmans (1988) teori om genussystemet. För att på ett gynnsamt sätt jobba med jämställdhetsfrågor i arbetslivet menar vi att det är viktigt att vara medveten om detta system och att det påverkar jämställdheten.

Forskaren Alvesson (1997) lyfter fram problematiken att jämställdhetsarbete i organisationer många gånger handlar om "kroppsräkning", det vill säga att man utgår från det biologiska könet och kvantifierar jämställdheten utifrån antal "bio-kvinnor" och "bio-män". Han menar att ett jämställdhetsarbete som enbart går ut på att öka antalet "bio-kvinnor" i så kallade mansdominerade områden, och tvärtom, är ett för förenklat sätt att se på jämställdhet. Alvesson (1997) utgår ifrån att kön är något socialt konstruerat och att män och kvinnor tillskrivs attribut och egenskaper från samhället. Jämställdhetsarbete, menar han, handlar om att synliggöra och omvärdera dessa underliggande attribut och egenskaper, det räcker inte med att räkna kroppar.

Även Adamson et al. (2016) och Truss et al. (2012) visar att det inte är tillräckligt att en organisation är kvantitativt jämställd, kvalitativ jämställdhet kan fortfarande vara svårt att uppnå. Adamson et al. (2016) beskriver att det i arbetslivet varit stort fokus på att öka antalet kvinnor för att uppnå jämställdhet. De menar också att det har skett en stor förbättring, inom många områden har representationen av kvinnor ökat. Men i deras forskning ställer de frågan om en organisation är fullt ut jämställd om den består av 50 procent kvinnor. De menar att nästa steg i jämställdhetsarbetet handlar om att byta fokus, från siffror och "avbockning" av jämställdhetsmål, till att faktiskt kvalitativt jobba med jämställdhetsfrågor. I organisationer är det viktigt att jobba med att synliggöra och revidera de processer och strukturer som hindrar den kvalitativa jämställdheten.

Adamson et al. (2016) menar att organisationer måste uppmärksamma både horisontell och vertikal skevhet inom organisationen. Vad gäller den horisontella skevheten menar Adamson et al. (2016) att det är vanligt att vissa avdelningar inom en organisation är kvinnodominerade och att dessa avdelningar ofta är de mer lågavlönade. Organisationer måste fråga sig varför det är på detta sätt. Finns det strukturer eller en kultur på arbetsplatsen som bidrar till detta? Vidare menar Adamson et al. (2016) att organisationer behöver uppmärksamma och jobba med vertikala skevheter. De påtalar att det är vanligt med en ojämn könsfördelning på toppositionerna samtidigt som det är jämn könsfördelning i övriga delar av organisationen. För att förändra detta behöver processerna inom organisationen förändras. Kvinnor och män måste ges samma möjlighet till utveckling och karriärmöjligheter. Adamson et al. (2016) hävdar att kvinnor och män har relativt liknande ambitioner när det gäller att göra karriär på ett nytt arbete. Därför måste företag identifiera vilka organisatoriska hinder som kan göra så att kvinnors ambitioner minskas, och fråga sig om män och kvinnor får samma stöd under hela sin karriärväg och ges lika möjligheter att nå önskade positioner inom organisationen.

Slutligen måste kvinnors arbetssituation ses över rent generellt menar Adamson et al. (2016). Organisationer behöver kontrollera att kvinnor och män med samma senioritetsnivå har samma arbetsvillkor och jämna lönenivåer. Tenderar fler kvinnor än män att arbeta deltid eller att lämna arbetet helt vid viktiga skeenden i livet, exempelvis vid graviditet, småbarnsår eller vid ansvar att ta hand om äldre? Detta är viktiga frågor att ställa enligt Adamson et al. (2016). Det är vanligt att kvinnor tar på sig familjrollen vilket påverkar karriärmöjligheten och bidrar till att genussystemet upprätthålls. Adamson et al. (2016) menar att sådana val inte alltid tas av "genuin vilja". De menar att det är viktigt att undersöka om arbetsförhållanden, såsom brist på ett flexibelt arbete och brist på föräldraförmåner eller om den organisatoriska kulturen påverkar dessa val. Sammanfattningsvis visar Adamson et al. (2016) att ett gynnsamt jämställdhetsarbete behöver fokusera på mer kvalitativa aspekter, inte enbart på kvantiteten.

De jämställdhetsproblem som uppmärksammats inom arbetslivet i stort finns även inom kunskapsföretag enligt Truss et al. (2012). Deras studie visar att även där män och kvinnor har jämförbara utbildningsnivåer och liknande arbetslivserfarenheter, tjänar kvinnorna betydligt mindre än männen och de är underrepresenterade i högre positioner.

Kvinnor tenderar också besitta tjänster med mer osäkerhet, tjänsterna är mindre varierande och mindre självständiga. Slutligen visar också studien att kvinnors karriärmöjligheter är mer begränsade än männens. Sammantaget visar Truss et al. (2012) studie på flera brister med den kvalitativa jämställdheten inom kunskapsföretag.

### **2.2.3 Jämställdhetsarbete i SMEs**

Den könsuppdelade och ojämsställda arbetsmarknaden som påvisats i organisationer och företag i stort återfinns även i SMEs, enligt Kirton och Read (2007). Det gäller lågavlönade kvinnor, brist på kvinnor i ledningspositioner och en frånvaro av utbildnings- och utvecklingsmöjligheter för kvinnor. Ojämsställdhet mellan könen är ett stort hinder för kvinnors framgång i mikroföretag och SMEs, enligt Naidu och Chand (2017). Mínguez-Vera och Lopes-Martinez (2010) argumenterar däremot för att SMEs skulle vara mer utvecklade vad gäller jämställdhet utifrån att andelen kvinnor i spanska SMEs företagsstyrelser är högre än i spanska börsnoterade företag. Kirton och Read (2007), Naidu och Chand (2017) och Woodhams och Lupton (2006a, 2009) visar dock upp en annan bild av SMEs där ojämsställdhet är ett stort problem och att det finns behov av att utveckla arbetssätt för att förbättra jämställdhetsarbetet i dessa företag.

Woodhams och Lupton (2006a) påtalar att det finns begränsad forskning kring personalfrågor (HR-frågor), och i synnerhet jämställdhetsfrågor, inom SMEs. Då det finns en brist på forskning om jämställdhet specifikt, har Woodhams och Lupton (2006a) granskat tidigare forskning om HR-frågor och jämlikhetsarbete inom SMEs. Cassell, Nadin, Gray och Clegg (2002) har gjort en studie som undersöker ledning av HR-frågor i stort inom SMEs. Deras forskning visar en mångfasetterad bild över hur och i vilken grad SMEs jobbar med HR-frågor. Cassell et al. (2002) lyfter fram att små företag visar en större tolerans för svårigheter som kan uppstå till följd av grupper som präglas av mångfald. Denna högre tolerans förklaras av att ledning och personal inom SMEs tenderar att känna varandra personligen. Detta skulle då kunna ge uttryck för en positiv inställning gentemot jämlikhetsfrågor inom SMEs, menar Cassell et al. (2002). I Cassell et als (2002) studie framkommer också att jämlikhetsarbete är den del av HR-arbetet som är mest prioriterat. Cassell et al. (2002) påtalar dock att detta resultat

grundas på ledarnas egen självskattning vilket kan tala för att de svarar utifrån vad som är “politiskt korrekt” och hur de “bör” svara.

Woodhams och Lupton (2006a) säger dock att den begränsade empiriska forskningen visar att faktorer som talar emot en adaptation av jämlikhetsarbete inom SMEs är större än de som talar för. De faktorer som talar emot ett sådant arbete är resursbrist, brist på ledarutbildning, brist på erfarenhet från storföretag och ett motstånd mot statlig reglering och formella policys (jämlikhetsarbete ställs alltmer som krav från staten).

Woodhams och Lupton (2006b) har gjort en studie som undersöker införandet av jämställdhetspolicys och praxis inom SMEs. De undersöker också sambandet mellan storlek på företaget och införandet av dessa policys och praxis. Studien visar en mixad bild av små företags införande av jämställdhetspolicys. Det finns goda exempel presenterade i studien, men också företag som har rent diskriminerande praxis. Exempelvis uppgav 50 % av de små företagen att de inte skulle anställa en gravid kvinna, 20 % uppgav att de inte kan försäkra att män och kvinnor med likvärdiga jobb får samma lön, 20 % uppgav också att de använder en ostrukturerad lönesättning och de sätter lönen utifrån “vad de tycker är rätt”, 20 % uppgav att de använder olika kriterier när de väljer ut kandidater för ett jobb och de frågar män och kvinnor olika saker i intervjuer. Sammantaget menar Woodhams och Luptons (2006b) studie att en majoritet av de små företagen inte arbetar utifrån formella jämställdhetspolicys och praxis. Även Kirton och Reads (2007) studie visar att SMEs är bristfälliga i arbetet med jämställdhetspolicys och praxis i Europa.

Woodhams och Luptons (2006a) studie visar att medelstora företag var mer benägna att ha och implementera formella jämställdhetspolicys än små. Dock menar forskarna att det är faktorer som är relaterade till storlek, och inte enbart storlek i sig, som förklarar skillnaden i införandet av policys/praxis. Tre sådana faktorer som var sammankopplade med små företag var brist på HR-representation, familjeäggande och privat sektor.

Woodhams och Lupton (2006a) understryker dock att resultaten måste tolkas med viss försiktighet. De menar att en kvantitativ mätning av jämställdhetspolicys och praxis inte nödvändigtvis visar hur jämställda företagen är i praktiken, utan endast de intentioner som företag har för att skapa jämställdhet.

Woodhams och Lupton (2006a) tar också upp att formella jämställdhetspolicys kanske inte är den bästa arbetsmetoden för att skapa jämställdhet i företag. De tar upp risken med att formella policys endast fungerar som tomma skal, vilket Hoque och Noon (2004) också menar. Woodham och Lupton (2006a) menar att ägare och chefer kan arbeta hårt mot och ha all avsikt att uppnå jämställdhet genom andra mer informella metoder. De menar också att metoden med jämställdhetspolicys är formad för stora organisationer och att små företag möjligen behöver andra arbetssätt. Detta går i linje med Kirton och Reads (2007) resultat som visar att SMEs tenderar att ha mer informella och flexibla förhållningssätt gentemot de anställda. Dock uttrycker Woodham och Lupton (2006a) och Kirton och Read (2007) fortfarande en oro för den låga nivån av införda jämställdhetspolicys i små företag och de menar att jämställdhetsarbetet i dessa företag behöver utvecklas.

Utifrån att forskning visat på ett lågt engagemang för ett formellt policyarbete för jämställdhet inom SMEs har Woodhams och Lupton (2009) undersökt om en mångfaldhetsapproach skulle passa små företag bättre. De menar att detta också skulle kunna gynna kvinnors position och arbetsförhållanden i SMEs. Dock visar studien ingen förbättrad situation för kvinnorna trots en positiv inställning till en mångfaldhetsapproach. Slutsatsen som Woodhams och Lupton (2009) drar är att en mångfaldhetsapproach inte är tillräckligt för att skapa jämställda SMEs. De föreslår att jämställdhetsarbete i SMEs ska regleras i lagstiftning och ska införas genom formella processer och policys. Kirton och Read (2007) föreslår att jämställdhetsarbetet i SMEs skulle kunna utvecklas genom att fackföreningar arbetade mer aktivt i dessa företag. De påtalar att fackföreningarna behöver etablera en större närvaro i SMEs genom att rekrytera fler medlemmar och bli effektivare för att möta de små och medelstora arbetstagarnas behov.

### **2.3 Egen teoretisk modell**

Vår teoretiska modell sammanfattar den presenterade teorin. Den visar att det hållbara ledarskapet, med de sex elementen; kontext, medvetenhet, kontinuitet, samhörighet, kreativitet och kollektivism, bidrar till att skapa social hållbarhet i form av jämställdhet, både kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa jämställdheten handlar om representation. Kvalitativ jämställdhet handlar om allas möjlighet att komma till tals och påverka, att allas kompetens ska tas tillvara och alla ska ha samma möjlighet till

utveckling. Den kvalitativa jämställdheten kommer ofta till uttryck i den arbetsplatskultur som råder. Dessa aspekter menar vi speglar den kvalitativa jämställdheten. Jämställdhet bidrar i sin tur till en hållbar utveckling. Men för att jobba med jämställdhet på ett gynnsamt sätt har vi sett att det är viktigt att vara medveten om det genussystem som påverkar jämställdheten, således att det finns en könssegrering och hierarki mellan kvinnor och män i samhället. Modellen finns presenterad nedan.



Figur 2: Egen teoretisk modell

### **3. Metod**

*I detta kapitel redogör vi för våra metodval i studien. Vi beskriver vilken vetenskapsteoretisk inriktning vi lutar oss mot, vilken forskningsdesign vi valt, hur vi utfört vår informationsinsamling och hur vi analyserat vår data.*

#### **3.1 Forskningsansats**

Vår studie antar en hermeneutisk vetenskapsteoretisk ståndpunkt där förståelse och tolkning är centralt, vilket Sohlberg och Sohlberg (2013) menar ingår i den hermeneutiska kunskapsprocessen. Bryman och Bell (2011) menar att hermeneutiken inryms under det så kallade tolkningsperspektivet. Fokus ligger, enligt Bryman och Bell (2011), på att skapa en förståelse för människors handlingar. Även Sohlberg och Sohlberg (2013) beskriver hermeneutikens lämplighet just i forskning kring mänskliga handlingar och lägger stor vikt vid tolkning av motiv och beteenden. I vår studie vill vi skapa en förståelse för en ledares beteende och handlingar, och hur det påverkar en organisation till att bli mer jämställd. Detta menar vi stämmer väl överens med avsikterna inom den hermeneutiska vetenskapstraditionen.

Som Bryman och Bell (2011) beskriver är en kvalitativ forskningsstrategi ofta användbar i en studie med tolkande synsätt och lägger tonvikt på individernas uppfattning av sin sociala verklighet. Då vårt syfte är att förstå ledares agerande och påverkan på sin omgivning, anser vi detta vara den strategi som passar oss bra. Vi vill genom vår studie få en djupare förståelse för människors avsikter och motiv, attityder, känslor och tolkningar, vilket enligt Sohlberg och Sohlberg (2013) är just vad en kvalitativ studie kan åstadkomma. Detta vill vi göra genom att fokusera på ett mindre antal organisationer, där såväl ledares som medarbetares upplevelser tas i beaktande.

#### **3.2 Forskningsdesign**

Vi har studerat ett antal organisationer för att söka förståelse för hur ledarskapet i dessa påverkar den sociala hållbarheten i form av jämställdhet. För att få en ingående och heltäckande information har vi valt en flerfallsstudiedesign med mer djupgående studier av ett fåtal företag där både ledare och medarbetare har intervjuats. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) menar att det vid en fallstudie är viktigt att göra en avvägning kring hur många fall som ska studeras. Vid endast ett fall kan studien bli svår att dra slutsatser av och vid för stort antal fall kan studien bli för grund. Vidare understryker

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) att fallstudier kan användas för ökad förståelse snarare än generalisering. Eventuella jämförelser kan ske mellan de enskilda fallen eller mot befintliga teorier och modeller, enligt Eriksson och Wiederheim-Paul (2006). Vi har begränsat vår studie till tre fall. Genom att studera ett fåtal företag vill vi få en övergripande helhetsbild av hur jämställdhetsarbetet och jämställdheten ser ut i små kunskapsföretag. Våra resultat ställs mot tidigare forskning och en etablerad modell, snarare än att jämföra företagen mot varandra. Däremot har karakteristiska skillnader uppmärksammats för att fördjupa vår förståelse. Genom att välja ut ett antal små företag till vår studie, granska ledarskapet och utvärdera effekterna på företagets hållbarhet i form av jämställdhet, bedömer vi att vi har fått en god grund för att utveckla förståelse, analysera och dra slutsatser som går i linje med vårt syfte.

Med utgångspunkt i vårt syfte har vi studerat tidigare forskning på området, identifierat ett forskningsgap och formulerat våra forskningsfrågor. För att kunna besvara dem har vi valt att genomföra tio semistrukturerade intervjuer med ledare och medarbetare i tre utvalda småföretag. Intervjuerna grundar sig på en tematisk intervjuguide (se bilaga 1). Allt insamlat material har sedan transkriberats och analyserats.

### **3.3 Primärdata - semistrukturerade intervjuer**

Enligt Tideman et al (2013) modell 6Cs of sustainable leadership, som vi refererar till i denna studie, är beteenden och attityder hos ledaren avgörande för hur framgångsrikt ett företags hållbarhetsarbete blir. Vi vill i vår studie se om vi kan identifiera beteenden och attityder hos ledare som går i linje med Tideman et al (2013) teori och få förståelse för hur detta påverkar jämställdheten i organisationen. Vi har valt den kvalitativa semistrukturerade intervjun som primär datainsamlingsmetod för att kunna uppnå vårt syfte.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att den kvalitativa semistrukturerade intervjun handlar om att försöka förstå världen utifrån intervjupersonens synvinkel. Bryman och Bell (2011) resonerar liknande, att semistrukturerade intervjuer är ett lämpligt verktyg när tyngdpunkten i studien ligger på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt. Kvale och Brinkmann (2009) menar också att intervjuformen ger plats åt forskaren att tolka intervjupersonens beskrivningar och därmed svarar till den kvalitativa forskningsmetoden. Utifrån detta menar vi att den kvalitativa forskningsintervjun är ett



relevant metodval. Detta bedömer vi tjäna vårt syfte väl, då vi är intresserade av såväl ledarens syn på jämställdhet och reflektioner kring sin roll i detta, som medarbetarnas syn på jämställdheten i organisationen.

Vid vårt beslut att välja semistrukturerade intervjuer fanns även en diskussion om andra intervjuformer, såsom strukturerade intervjuer eller helt ostrukturerade intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2011) är en strukturerad intervju en uppsättning tydligt formulerade och fasta frågeställningar som alltid ställs på samma sätt till alla respondenter. Vid en ostrukturerad intervju utgår istället intervjuaren från vissa bestämda teman och ställer ofta bara en enda fråga så att respondenten därefter får svara och associera fritt. Vi valde bort strukturerade intervjuer för att vi ansåg att det är viktigt att låta respondenten svara mer fritt och att låta intervjun anpassas efter hand. Helt ostrukturerade intervjuer var dock inte heller ett aktuellt förfaringssätt då det var viktigt för oss att ha någon form av struktur på intervjuerna för att säkerställa att intervjuerna skulle bidra med användbar information för att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Semistrukturerade intervjuer valdes för att det, enligt Bryman och Bell (2011), är en intervjuform som utgår från ett framtaget intervjuschema, men att det även är möjligt att låta intervjuerna röra sig i olika riktningar utifrån hur samtalet fortskrider. Varje intervju anpassas därmed till det specifika sammanhanget i syfte att få ut så mycket nödvändig information som möjligt vid varje intervjutillfälle. Respondenterna ges även möjligheten att utforma sina svar på frågorna själva. Detta förfaringssätt menar vi svarar upp till vårt syfte på ett bra sätt.

### **3.3.1 Intervjuguide**

Enligt både Bryman och Bell (2011) och Kvale och Brinkmann (2009) ska den semistrukturerade forskningsintervjun utgå från en intervjuguide, vilket vi utformat. Vi har gjort en intervjuguide för ledare och en för medarbetare, där den som riktar sig till ledare har ett mer självreflekterande perspektiv medan den för medarbetare ber respondenten reflektera ur ett medarbetarperspektiv. En intervjuguide är ett manus som innehåller teman, frågor och följdfrågor enligt Kvale och Brinkmann (2009). Kvale och Brinkmann (2009) menar att de första minuterna av en intervju är avgörande och det är viktigt att informanterna känner sig bekväma och öppna nog att prata om sina erfarenheter med en främling. Därför är det i intervjun viktigt med en inledande del med

“lättpratade” ämnen. Därför har vi inlett intervjuguiden med ett antal demografiska frågor. Intervjuguiden är sedan utformad utifrån de forskningsfrågor vi har i studien. Forskningsfrågorna bildar tre huvudteman; hållbart ledarskap, social hållbarhet i form av jämställdhet och möjligheter/hinder för att skapa jämställdhet. Under varje tema har vi ställt upp förslag på frågor och följdfrågor. Dessa har kunnat anpassas utifrån varje respondent för att främja flexibilitet. Intervjuguiden har också bara varit ett förslag till ordningsföljd på frågorna. Under intervjuerna har vi dock varit flexibla och anpassat ordningsföljden utifrån hur intervjuerna utvecklas.

### **3.3.2 Urval**

De företag vi har valt är framtagna genom bekvämlighetsurval. Bryman och Bell (2011) menar att bekvämlighetsurval kan vara olämpligt om syftet med studien är att få fram ett generaliserbart resultat. I vårt fall syftar studien till att få ökad förståelse för ett fenomen och målet är inte att generalisera. De tre företag vi studerat finns i geografisk närhet (Uppsala) och inom en bransch som vi har ingångar till. Vi valde företag geografiskt nära för att kunna genomföra fysiska intervjuer inom den tidsram som vi haft. Jacobsen (2002) tar upp att en fördel med fysiska intervjuer är att forskaren och respondenten lättare får en personlig kontakt vilket kan leda till att ett större förtroende skapas. En annan fördel är att intervjuaren lättare kan läsa av respondentens ansiktsuttryck, vilket kan skapa en djupare förståelse för det respondenten vill lyfta fram. Detta är något vi haft i åtanke då vi valde företag i vår geografiska närhet så att vi kunnat genomföra fysiska intervjuer.

Företagen som valts ut uppfyller kraven att klassas som småföretag, 10-49 anställda, och de är per definition kunskapsföretag där humankapitalet är deras största tillgång. Då små kunskapsföretag ändå kan variera mycket i sin typ och då vi har velat studera likartade företag har vi i vårt urval valt företagsfrämjande små företag.

Företagsfrämjande företag har till uppgift att informera om företagande, tillhandahålla rådgivning och utbildning inom affärsutveckling, samt i vissa fall även erbjuda finansiering. Verksamheterna har ett tydligt fokus på att stötta entreprenörer som vill starta, driva och utveckla företag med målet att bidra till tillväxt och nya arbetstillfällen (Tillväxtverket 2015). Vi upplever just den kategorin av företag som intressant, då de i sin dagliga verksamhet kommer i kontakt med ett stort antal småföretag och därmed har

erfarenhet av fler företag än sitt eget och dessutom möjlighet att påverka även utanför sin egen organisation.

Bryman och Bell (2011) lyfter fram faran med att endast undersöka en individs åsikter, om målet är att få en förståelse för organisationen. Om individen dessutom är i ledande position, menar Bryman och Bell (2011), finns det en fara i att respondenten förmedlar en missvisande och ensidig bild av sin verksamhet. Vi har därför valt att inkludera en ledare och två medarbetare från varje organisation i vårt urval. Vi har också strävat efter en variation bland respondenterna i kön, ålder, erfarenhet och tid i företaget. Vi kontaktade tre ledare för små kunskapsföretag och alla tre tackade ja till att delta i studien. Genom ledarna fick vi också tillgång till två medarbetare i varje företag. Då alla tre ledare för utvalda organisationer är män har vi kompletterat urvalet med en kvinnlig ledare på mellanchefsnivå i en av organisationerna. Detta ger oss också fem män och fem kvinnor i urvalet vilket vi menar är viktigt då vi studerar jämställdhet. Presentationen av respondenterna ser ut enligt följande:

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Kön</b>	<b>Ålder</b>	<b>År i företaget</b>
Företag 1	Ledare 1	Man	50 år	14 år
Företag 1	Ledare 2	Kvinna	59 år	1 år
Företag 1	Medarbetare 1	Man	63 år	2 år
Företag 1	Medarbetare 2	Kvinna	28 år	1 år
Företag 2	Ledare 1	Man	54 år	3 år
Företag 2	Medarbetare 1	Man	52 år	21 år
Företag 2	Medarbetare 2	Kvinna	51 år	18 år
Företag 3	Ledare 1	Man	56 år	10 år

Företag 3	Medarbetare 1	Kvinna	41 år	8 år
Företag 3	Medarbetare 2	Kvinna	34 år	2 år

Figur 3: Tabell över respondenter

Genom intervjuer med respondenter i detta urval har vi undersökt hur ledarskapet utövas för att skapa jämställdhet, ur både ett ledar- och medarbetarperspektiv.

Kvalitativa intervjuer är enligt Bryman och Bell (2011) ofta tidskrävande vad gäller förberedelser, genomförande och bearbetning av insamlat material. Vi bedömer dock att den urvalsstorlek vi har valt har varit hanterbar inom givna tidsramar.

### 3.3.3 Genomförande av intervjuer

För att skapa en intervjusituation där respondenten känner sig bekväm och vågar svara öppet på de frågor som ställs är det viktigt att förklara att materialet behandlas konfidentiellt och att varken namn eller andra upplysningar lämnas ut utan respondentens samtycke (Ejvegård 2003). Därför inledde vi varje intervju med att informera respondenten om anonymitet och samtycke, samt gav en kort introduktion till studien och dess syfte. Respondenterna har anonymiserats enligt principen företag (F), ledare/medarbetare (L/M) och nummer (1, 2, 3...), exempelvis F1L1.

Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats. Att intervjuas på respondenternas arbetsplats är något som Jacobsen (2002) förespråkar då det känns tryggt och bekvämt för respondenterna. Det är även fördelaktigt genom att det är en naturlig kontext för intervjufrågor som behandlar jämställdhet på arbetsplatsen. Vid kvalitativa intervjuer rekommenderar Bryman och Bell (2011) och Kvale och Brinkmann (2009) att intervjuerna spelas in för att sedan transkriberas, något som vi har tagit fasta på i vår studie. Respondenterna tillfrågades om tillåtelse till att spela in då deras medgivande är viktigt, enligt Jacobsen (2002). Kvale och Brinkmann (2009) konstaterar att ljudinspelningar ger intervjuaren bättre möjlighet att fokusera på ämnet än om intervjuaren hade valt att försöka komma ihåg intervjun med bara minnet. De menar också att ljudinspelningen fångar hur respondenten säger saker, alltså hur den betonar vissa ord och pausar vilket kan behöva användas i analysen. Vidare påtalar Kvale och Brinkmann (2009) att det ändå är viktigt att anteckna under intervjuens gång

för att uppmärksamma sådant som inte tas upp vid en ljudinspelning. Därför förde vi även anteckningar under intervjuerna.

Frågorna i intervjuguiderna (bilaga 1 och 2) har utgjort stommen i intervjuerna, där respondenten sedan har ombetts utveckla eventuella otydligheter och följdfrågor har ställts. Intervjuerna tog mellan 40 och 60 minuter och utfördes under två dagar. Båda forskarna har deltagit på alla intervjuer där en av oss har intervjuat medan den andra har antecknat.

### **3.4 Litteraturinsamling**

Enligt Bryman och Bell (2011) fordras en litteraturinsamling för att skapa ett kumulativt perspektiv. De anser att forskaren ska visa på full inblick inom sitt område genom att visa varför forskningsfrågan är viktig. I denna studie bygger litteraturinsamlingen på studiens syfte, genom att skapa en kännedom om tidigare forskning rörande hållbart ledarskap och social hållbarhet i form av jämställdhet. Vi har sökt vetenskapliga artiklar i högskolans databaser; Academic Search Elite, Emerald och Scopus. Vidare har vi använt oss av sökord; *“sustainable leadership”*, *“social sustainability”*, *“gender-equality”*, *“management”*, *“SMEs”* och *“small and medium sized enterprises”*. Sökorden har valts ut eftersom de är våra nyckelbegrepp i syfte och frågeställningar. Vi har gått igenom de artiklar som är ”peer-reviewed”, vilket innebär att artiklarna är granskade av sakkunniga innan de har publicerats. Vi har sedan endast valt ut de artiklar som vi ansett varit relevanta för att kunna hjälpa oss att besvara vårt syfte. Artiklarna har sedan delats upp utifrån två huvudfokus, hållbart ledarskap och social hållbarhet i form av jämställdhet. Utifrån dessa två områden har vi sedan byggt upp vårt teorikapitel med relevanta vetenskapliga artiklar. Vi har också valt att använda klassiska teorier kring genus och genussystem (Hirdman 1988, West & Zimmerman 1987) då vi menar att dessa ligger till grund för att kunna leda för jämställdhet.

### **3.5 Källkritik**

För att öka trovärdigheten i studien har vi kritiskt granskat de källor som använts. Det gäller både vår primärdata i form av intervjuer och sekundärdata i form av litteraturinsamling. Hultén, Hultman och Eriksson (2007) menar att källkritik i grunden handlar om faktagranskning för att bedöma källornas trovärdighet. De menar att källkritik kan byggas upp utifrån tre punkter:

1. Källan ska vara valid inom det ämnesområde vilket informationen söks
2. Källan ska vara trovärdig och autentisk
3. Källan ska vara disponibel

Vad gäller våra intervjuer har vi gjort ett målstyrt bekvämlighetsurval för att försäkra oss om att få information inom det område som studien fokuserar på; ledarskapets betydelse för att skapa social hållbarhet i form av jämställdhet i små kunskapsföretag. Genom vårt målstyrda urval som, enligt Bryman och Bell (2011) går ut på att välja ut personer som har relevans för ämnet som studien fokuserar på, menar vi att vi valt relevanta källor. Jacobsen (2002) hävdar att förtroendet är högre för en person med mycket kunskap än för en person med begränsad kunskap. Att källorna besitter relevant och fördjupad kunskap förstärks av att flera av källorna har mångårig erfarenhet inom företagen. Vi har dock inte valt respondenter utifrån en funktion av att vara ansvarig för jämställdhetsarbetet i företaget. Denna typ av urval hade säkerligen givit oss mer fördjupad information om ämnet. Men då det i små företag inte finns lagstadgade krav på att jobba med jämställdhetsplaner har vi inte bedömt det som troligt att det skulle ha funnits en sådan ansvarig person och vi har därför inte gjort urvalet utifrån det. Vi ville också få en så verklighetstrogen bild som möjligt av hur ledare jobbar med jämställdhet och hur jämställdheten ser ut i företagen och därför har vi valt att intervjua ledare och medarbetare i respektive företag.

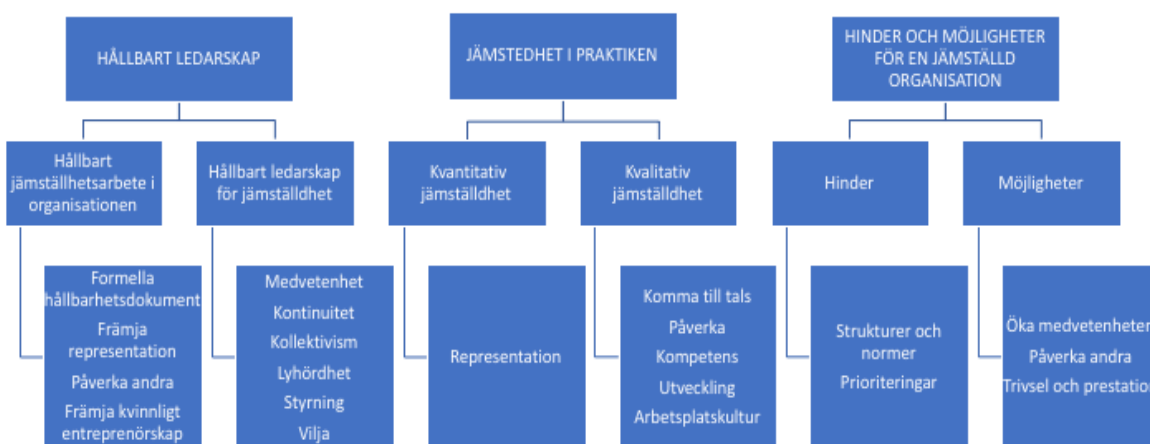
I vårt urval har vi själva kontaktat ledarna inom de små kunskapsföretagen och ledarna har i sin tur föreslagit/valt ut de medarbetare som vi har intervjuat. Att det är ledarna som har valt ut de medarbetare vi intervjuat vill vi lyfta fram som kritik mot urvalet. Vi vet inte av vilken anledning som medarbetarna valts ut. Möjligen är det för att ledarna tycker att de besitter mest kunskap om jämställdhet, eller för att de bedömts vara de som skulle ge en mest positiv bild av företaget, eller för att de var de medarbetare som var mest intresserade att delta eller hade mest utrymme att delta. Vi är medvetna om att detta urvalsförfarande kan påverka studiens resultat. Vad vi menar är viktigt i sammanhanget är att bedöma om respondenterna har lämnat trovärdig och sanningsenlig information. Detta kan, enligt Jacobsen (2002), bedömas utifrån om respondenterna haft något motiv till att inte lämna sanningsenlig information. I vår studie intervjuas fyra ledare och sex medarbetare och det är troligt att ingen av dem vill försätta företaget i

dålig dager genom att uppge en negativ sida av jämställdhetsarbetet och jämställdheten i företagen. Jämställdhet är också ett sådant ämne som vi tänker att människor inte vill säga att de är dåliga på eftersom jämställdhet är en norm i samhället. Därför menar vi att det finns en risk att våra respondenter har uppgett en för positiv bild. Cassell et al. (2002) tar också upp detta problem i sin studie där de intervjuat ledare om jämlikhetsfrågor och där risken finns att de svarat utifrån vad som är "politiskt korrekt" och hur de "bör" svara. Eftersom samtliga respondenter och företagen de arbetar på är anonyma i denna studie minskas sannolikheten att de skulle ha motiv som skulle göra informationen mindre sanningsenlig. I intervjuerna har vi dock upplevt att respondenterna gärna vill svara "rätt" och visa att de är duktiga på jämställdhetsfrågor. Vi kan inte se någon skillnad mellan könen i detta avseende och inte heller någon skillnad mellan ledare och medarbetare. Att det finns en risk för att svaren är för positiva är något vi återkommer till under rubriken metodkritik.

Vad gäller sekundärdatan i form av litteraturinsamlingen har vi sökt vetenskapliga artiklar i högskolans tillgängliga databaser som samlar vetenskapliga artiklar inom det företagsekonomiska fältet. Vidare har vi använt oss av relevanta sökord för att säkerställa att vi hållit oss inom vårt ämnesområde, vilket Hultén et al. (2007) menar är viktigt. För att säkerställa validiteten och trovärdigheten av litteraturen har vi endast använt oss av vetenskapliga artiklar som är "peer-reviewed". Vi har också själva kritiskt granskat de artiklar vi använt för att ytterligare säkerställa validiteten och trovärdigheten som Hultén et al. (2007) påtalar är viktigt.

### **3.6 Analysmetod**

Alla intervjuer spelades in och transkriberades sedan. Enligt Braun och Clarke (2006) är transkriberingen ett bra sätt att bekanta sig med materialet och få en djupare förståelse för det. I kodningen, som Braun och Clarke (2006) beskriver som en gruppering av det insamlade materialet, har vi utgått från intervjuguidens rubriker som i sin tur är kopplade till våra forskningsfrågor och därmed även till studiens syfte. Dessa rubriker ha använts som teman i empirin. För att belysa vad som är viktigt och sticker ut i det empiriska materialet har vi vid bearbetningen hittat ett antal koder/begrepp som ofta förekommit i intervjumaterialet, dessa koder har sedan grupperats till olika kategorier. De teman, kategorier och koder som utformats vid bearbetningen av empirin ser ut enligt följande:



Figur 4: Modell över teman, kategorier och koder

Vid analysen av empirin har vi utgått från en tematisk analys som, enligt Bryman och Bell (2011), är vanligt och lämpligt vid en kvalitativ studie. Vår analys utgår således från de teman som finns i empirikapitlet. Braun och Clarke (2006) menar att fördelarna med en tematisk analys är att det är en flexibel metod som kan användas inom många forskningsgrenar. Den typen av tematisk analys som utgår från formulerade forskningsfrågor kallar Braun och Clarke (2006) för teoretisk tematisk analys. Eftersom vi utgår ifrån våra forskningsfrågor är detta den analysmetod vi har valt. I analysen använder vi oss också av de kategorier som utformats i empirin och som i sin tur innehåller olika koder.

Vår analys grundar sig också i vår teoretiska modell som vi själva utvecklat och som sammanfattar vår teoretiska referensram. Modellen innehåller tre huvuddelar: hållbart ledarskap, social hållbarhet i form av jämställdhet och hållbar utveckling. I analysen har vi fokuserat på hur hållbart ledarskap kan kopplas till skapandet av social hållbarhet i form av jämställdhet, samt möjligheter och hinder för detta. Utifrån den kunskap vi fått genom tidigare forskning kan vi också härleda detta till hållbar utveckling. Vi har också jämfört våra resultat med en etablerad modell för hållbart ledarskap, 6Cs of sustainable leadership (Tideman et al. 2013).

### 3.7 Kvalitetskriterier

Både Bryman och Bell (2011) och Jacobsen (2002) anser att kvalitativa studier inte bör bedömas på samma sätt som kvantitativ forskning där reliabilitet och validitet ofta är de



vanliga kvalitetskriterierna. Vi har istället utgått från begreppen tillförlitlighet, extern giltighet och intern giltighet.

### **3.7.1 Tillförlitlighet**

Jacobsen (2002) menar att reliabiliteten inom kvalitativ forskning handlar om tillförlitlighet och trovärdighet. En relevant fråga i detta sammanhang är om det är något i själva undersökningsmetoden som har föranlett resultatet. Intervjuareffekt är ett fenomen som innebär att intervjuaren själv kan ha effekt på det han eller hon undersöker då det sker en ömsesidig påverkan mellan intervjuare och respondent. Denna effekt kan reflekteras över, men är svår att kontrollera. I ett försök att minska intervjuareffekten har vi valt samma intervjuare vid varje intervju. På så sätt utsätts varje respondent för samma stimuli. På detta sätt menar vi att intervjuareffekten i vår studie har minskat.

Ett annat sätt att öka tillförlitligheten är enligt Jacobsen (2002), att hålla kontexteffekten låg. Kontexteffekt handlar om det sammanhang under vilket informationen samlats in. Olika dimensioner i kontexten kan påverka resultatet. Det kan därmed vara problematiskt att genomföra en intervju i ett sammanhang som är ovant för respondenten. För att respondenterna skulle bete sig så avslappnat som möjligt genomfördes samtliga intervjuer på respektives arbetsplats då det ansågs vara en naturlig miljö för respondenterna. Intervjuerna genomfördes också i avskilda rum för att undvika störningar vilket i sig minskar kontexteffekten.

Vidare menar Jacobsen (2002) att det är viktigt att minska risken för missförstånd under och vid bearbetning av intervjun. Då vi använt oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer har vi haft möjlighet att korrigera och ytterligare förklara vissa frågor vid intervjuerna då vi märkt att respondenterna inte riktigt förstått frågorna. Detta skulle inte ha varit möjligt på samma sätt vid en strukturerad intervju. Vi kan dock inte vara helt säkra på att inga missförstånd skett, men vi har genom vårt val av en flexibel intervjumetod kunnat minska risken för missförstånd och därmed ökat tillförlitligheten i studien. Då vi har spelat in alla intervjuer har vi kunnat gå tillbaka och lyssna om det vid bearbetningen av data uppstått frågetecken kring vad som egentligen sagts. På detta sätt har vi också jobbat för att öka tillförlitligheten.

### **3.7.2 Extern giltighet**

Jacobsen (2002) menar att extern giltighet handlar om huruvida resultaten från en undersökning är generaliserbart. Resultatet från ett begränsat område måste kunna generaliseras till att gälla även i andra sammanhang för att uppnå hög extern giltighet. Vår studie är av kvalitativ art där vi vill öka vår förståelse för ledarskapets betydelse för jämställdhet i små kunskapsföretag, att kunna generalisera är därför inte vårt huvudfokus. Även Jacobsen (2002) understryker att generalisering av resultaten oftast inte är avsikten med kvalitativa metoder.

### **3.7.3 Intern giltighet**

Intern giltighet handlar enligt Jacobsen (2002) om huruvida resultaten är giltiga eller inte. Han menar att en studies interna giltighet kan kontrolleras på olika sätt. Ett sätt är att låta andra granska studien och ett annat sätt är att forskarna själva kritiskt granskar studien. Under hela studiens process har den i seminarium granskats av både handledare och andra studenter. Vid två tillfällen har studien även granskats av examinatorn. Denna kontinuerliga granskning menar vi har stärkt den interna giltigheten. Att vi har varit två forskare i studien menar vi också är gynnsamt för giltigheten då vi kontinuerligt diskuterat och granskat varje val vi gjort. Om det endast skulle vara en forskare menar vi att det finns en risk för att denna diskussion och granskning inte skett på samma sätt. Den kritiska granskning vi själva gjort berör urval och den information respondenterna gett oss. I det urval vi gjort har vi som redan nämnts, valt både ledare och medarbetare för att få en så heltäckande bild av jämställdhetsarbetet som möjligt. Detta menar vi ökar studiens interna giltighet. Huruvida urvalet gett källor som givit tillförlitlig och sanningsenlig information har vi också grundligt diskuterat och gjort bedömningen att vår studie grundar sig på tillförlitliga källor. På så sätt menar vi att den interna giltigheten är hög.

## **3.8 Metodkritik**

Enligt Bryman och Bell (2011) är det viktigt att förhålla sig kritisk till sitt metodval för att öka trovärdigheten i studien. En aspekt av den kvalitativa forskningen som ofta kritiserar är, enligt Bryman och Bell (2011), subjektiviteten, det vill säga att forskarens egna uppfattningar och prioriteringar påverkar studien i alltför hög grad. Detta kan förstärkas, menar Bryman och Bell (2011), genom att intervjufrågorna är öppna och

insamlat material ostrukturerat, då detta ger mer utrymme för forskarens tolkningar och intressen. Genom att noggrant gå igenom forskningsfrågor i förhållande till en tematisk intervjuguide och genom att vi båda är inbegripna i alla moment, anser vi att vi förhåller oss till denna aspekt och minskar subjektiviteten.

Ejvegård (2003) understryker vikten av att noga tänka igenom vad syftet med intervjuerna är för att undvika att som intervjuare väljer inriktning utifrån sådant som intresserar under själva intervjun. För att undvika detta har vi grundligt diskuterat intervjuguiden och dess kopplingar till våra forskningsfrågor innan vi påbörjat själva intervjuerna.

Som vi varit inne på tidigare finns det en risk för att respondenterna gett en för positiv bild av jämställdhetsarbetet och jämställdheten på arbetsplatsen, trots att respondenterna försetts med anonymitet. Detta för att jämställdhet är en norm i samhället och det gör det svårt att prata negativt om det. Det finns därför skäl till att reflektera kring om intervjuer är en gynnsam datainsamlingsmetod för att studera jämställdhet. Alvesson (1997) påtalar också att jämställdhetsarbete handlar om att synliggöra och förändra underliggande osynliga strukturer, egenskaper och attribut. Ojämställdhet är således inte något som syns direkt, utan mycket sker subtilt och omedvetet, vilket också våra respondenter beskriver. Utifrån detta finns det anledning att reflektera kring intervjuens förmåga att fånga upp dessa viktiga aspekter. Vi är medvetna om att observationer av arbetsplatserna, så som Bryman och Bell (2011) beskriver etnografiska studier, hade kompletterat intervjuerna på ett bra sätt då de hade haft större möjlighet att fånga upp det som inte sägs under en intervju. Dock har givna tidsramar inte tillåtit en sådan typ av studie. Utifrån studiens syfte menar vi ändå att kvalitativa intervjuer är en datainsamlingsmetod som passar vår studie. Vi betonar den hermeneutiska traditionen, där tolkning och förståelse är central. Vi är inte ute efter den "objektiva sanningen" utan är intresserade av respondenternas upplevelse av jämställdhet. Därför menar vi att kvalitativa intervjuer tjänar syftet väl.

Vid valet av kvalitativ metod är det också viktigt att vara medveten om att resultatet inte blir generaliserbart på samma sätt som i en kvantitativ studie (Bryman & Bell 2011). I vårt fall är inte generaliserbarhet syftet, utan istället förståelse, vilket gör att vi inte uppfattar bristen på generaliserbarhet som ett hinder. Dock är vi medvetna om att ett

större urval hade kunnat öka trovärdigheten i vår studie, men ramarna har satts med hänsyn till tidsåtgång för att säkerställa kvaliteten i undersökningen.

## 4. Empiri

*I det här kapitlet redovisar vi det empiriska materialet insamlat genom tio intervjuer. Materialet presenteras utifrån de teman som skapats utifrån studiens frågeställningar och centrala kategorier och koder som framkommit vid bearbetningen.*

### 4.1 Hållbart ledarskap

Vår första forskningsfråga lyder; *Hur utövas hållbart ledarskap i syfte att skapa jämställdhet i små kunskapsföretag?* För att kunna svara på denna fråga har vi i intervjuerna inlett med att fråga ledare och medarbetare hur de generellt jobbar med hållbarhet och specifikt med jämställdhet. Sedan har vi ställt frågor om hållbart ledarskap och vad som är viktigt i ledarskapet för att kunna skapa jämställda företag.

#### 4.1.1 Hållbart jämställdhetsarbete i organisationen

##### *Formella hållbarhetsdokument*

I intervjuerna med medarbetare och ledare i företag 1 och 3 framhåller de att jämställdhet finns med som en del i hållbarhetsplanen/-policyn. Flera respondenter uppger dock att de inte vet exakt vad som står angående jämställdhet, men att det finns med som en del. F1L1 är tydlig med att denne inte vill ha en särskild jämställdhetsplan utan att det ska vara en del i hållbarhetskonceptet. Både medarbetare och ledare i företag 3 uppger att hållbarhetsplanen inte används som ett aktivt dokument. F3L1 beskriver att hållbarhetsplanen blivit en hyllvärmare. F3M1 uppger dock att de jobbat mycket med jämställdhet, men att de andra delarna har varierat beroende på vilka som jobbat och vilka frågor som medarbetarna har tyckt varit intressanta att driva.

Respondenten berättar att de är projektfinansierade och att det därmed krävs att de redovisar hur de jobbar med jämställdhet och hur de ser till att de har kvinnor i beslutande positioner, processer och kommunikation. Respondenten menar att de har "tvingats" lära sig de delarna.

F2L1 förklarar att de i sitt hållbarhetsarbete har en metodik som utgår från sju teman; mänskliga rättigheter, mångfald, jämställdhet, affärsetik, arbetsvillkor, anti-korruption och miljö. Denna metodik används då de coachar andra företagare. Respondenten menar att detta ger en bra teoretisk grund hos medarbetarna på arbetsplatsen, men påtalar samtidigt att det inte alltid är lätt att gå från teoretisk kunskap till att få det att fungera i

vardagen. F2M1 menar att det skett en stor utveckling i arbetet med hållbarhet på arbetsplatsen, att det nu finns en mer professionell attityd till hållbarhet. När det gäller jämställdhet menar respondenten att det nu finns ett mer modernt genusperspektiv som gör att orättvisor kring kön uppmärksammas mer. F2M2 framhåller också att ledningen gått ett flertal jämställdhetsutbildningar under flera år vilket ökat kunskapen och medvetenheten i jämställdhetsfrågor.

Alla tre företag lyfter fram att de är tjänsteföretag som inte har någon fysisk produktion som bidrar till att försämra miljön. De framför också att de har nära till sina kunder, vilket gör att de inte behöver använda transportmedel som är miljöfarliga. Därför menar de att de inte kan göra så mycket hållbarhetsarbete kring miljö och att miljödelen av hållbarhet blivit mindre relevant för dem. Däremot försöker de applicera miljöaspekterna på de bolag de arbetar mot.

#### *Främja representation*

När vi i intervjuerna frågar hur de jobbar konkret med jämställdhet så börjar alla tio respondenter prata om att de arbetar för att ha en jämn fördelning mellan män och kvinnor i företaget, att det är viktigt med balans. F1M2 lyfter också fram att forskning visar att det går bättre för företag som är jämställda. F2L1 berättar att de har mycket hållbarhetsmedvetna ägare, så att de har konkreta måltal att följa när det gäller jämställdhet. Respondenten uppger att målet är 40-60% fördelning, att målet har funnits länge och att de aldrig skulle komma undan med att ha exempelvis 75% av något kön. Även F3L1 berättar att de har kvantitativa 40/60-mål vad gäller fördelning av män och kvinnor i allt de gör.

Respondenterna har en samstämmig bild av att företagen vid rekryteringar ser över om det är en man eller kvinna företaget behöver för att uppnå jämn fördelning. Samtliga respondenter anser dock att kompetensen är viktigast, men att de ändå försöker att skapa en jämn fördelning, både i ledning och bland medarbetare. Vid rekryteringar säger F1L2 att: *“Kön är en del som är viktigt, men kompetens är ju viktigast. Jag tycker att alla företag ska försöka spegla samhället. Det blir konstigt annars.”*

I företag 1 uppger respondenterna att de har jobbat för att anställa fler kvinnor eftersom organisationen varit mansdominerad, särskilt bland de affärscoacher företaget anlitar. I

företag 3 uppger de istället att de strävar efter att anställa fler män. F3M1 säger: *“Vi är övervägande kvinnor och jobbar hårt för att få in fler män. När vi rekryterar försöker vi ha minst en man bland slutkandidaterna. Men det har alltid varit så att kvinnan har överglänst mannen och då har det blivit kvinnor som har rekryterats ändå”*.

Att främja en jämn representation av kvinnor och män är således det svar som alla respondenter gett på frågan hur de jobbar för att skapa jämställda företag. Bara en respondent, F2M1, lyfter spontant fram att jämställdhetsarbetet inte bara handlar om att vara lika många kvinnor som män utan respondenten påtalar att det också handlar om fördelning av titlar och roller, att det inte ska finnas *“typiskt manliga positioner”*.

#### *Påverka andra*

Vad som också framkommit som ett tydligt tema vid frågor om jämställdhetsarbete är att alla respondenter lyfter fram hur de kan påverka jämställdhet utåt, mot de företag de jobbar mot eller genom event och aktiviteter de anordnar. Det är tydligt att när vi frågat om företagets jämställdhetsarbete kopplar respondenterna det till att de har ett ansvar att se till att jämställdhet, och hållbarhet i stort, tas i beaktning av de företag de hjälper.

Respondent F1L2 berättar att: *“I våra affärsutvecklingsprogram har vi lagt in hållbarhet som en första punkt. Det ska ingå i affärsplanen sedan. Vi utgår från FN:s globala mål och sedan får bolagen välja ut tre mål som passar deras verksamhet. De är så små så jämställdhet har inte kommit in än, det är oftast miljö. Det är lättare att fostra de unga bolagen. De unga är ju mer vakna för det här än den här gamla generationen. Det är jättebra att få med tankarna tidigt i processen”*. F2L1 beskriver att de har med de sju hållbarhetsdelarna när de möter entreprenörer och företagare, så att dessa får in rätt sätt att tänka. F2M2 menar att det är i coachingen som de kan påverka mest och att det är viktigt att coacha dem i rätt riktning. Alla tre företag lyfter också fram vikten av att vara ett bra föredöme för att kunna påverka dem de arbetar mot och att de därför också behöver vara jämställda själva.

#### *Främja kvinnligt entreprenörskap*

Vad som också framkommer tydligt i respondenternas svar kring jämställdhetsarbete är att de vill att det ska vara en jämn könsfördelning bland de bolag de stöttar och att de försöker locka fler kvinnliga entreprenörer, då entreprenörskap i dagsläget är mansdominerat. Att fler manliga entreprenörer kommer till dem är något som alla tre

företag uppger. I arbetet med att få fler kvinnor att söka affärsutvecklingsstöd beskriver alla tre företag hur de försöker ha en jämn könsfördelning i alla event och aktiviteter de anordnar för att på så vis locka kvinnor till dem. F3M1 tar upp ett problem med detta: *“Vi arbetar mycket med advisory boards och där försöker vi också rekrytera 50-50. Här är det svårare att hitta kvinnor. Vi frågar lika många män som kvinnor, men kvinnorna säger nej i högre utsträckning. Man är mindre riskbenägen, man är osäker på att man kommer hinna med, man är rädd att göra ett dåligt jobb, man frågar sin chef och styrelse. Männen säger bara; ‘Kul! Jag kommer!’ ”*. Alla respondenter anser att symbolspråket är viktigt och att det är viktigt att visa kvinnliga förebilder och också visa att de själva är kvantitativt jämställda.

F2M2 beskriver också att de har en uppsökande verksamhet för att se till att det är en jämn fördelning av företag som drivs av män och som drivs av kvinnor bland de företag de söker upp. Vidare beskriver respondenten att de har en lista över företag som ägs och drivs av kvinnor i Uppsala län för att kunna fokusera på dem. De följer också upp hur stor andel av lånen de ger till företag som går till kvinnor.

I företag 3 är det tydligt att alla respondenter lyfter fram att det är viktigt hur de själva kommunicerar för att kunna locka till sig fler kvinnor. F3M1 berättar att de har varit med i en genusstudie för att förstå varför kvinnorna inte kommer in i deras system, trots att de har lika mycket idéer. Där intervjuades ett stort antal kvinnor för att försöka förstå om det handlar om risk, strukturer eller annat. Respondenten menar att de lärde sig mycket om vad det beror på och vad de kan försöka förändra för att påverka detta. F3L1 påtalar vidare att genom denna genusstudie har de själva utvecklat konceptet “talk to us” som går ut på att genom kommunikation, både genom språk och bilder, locka fler kvinnor att söka stöd hos dem. Respondenten understryker vikten av att tala och kommunicera på ett sätt så att alla kommer till dem. Även F1L1 beskriver att de i högre grad börjat uppmärksamma de bilder som de exempelvis lägger upp på sin hemsida eller som de använder för olika aktiviteter och att de behöver granskas utifrån ett “konstänk” för att kunna locka fler kvinnor. Respondenten menar att detta är ett utvecklingsområde för dem.



#### 4.1.2 Hållbart ledarskap för jämställdhet

Att ledarskapet är viktigt för att skapa hållbarhet i form av jämställdhet är något som framkommer tydligt i intervjuerna. F3M2 säger; *“Det är en förutsättning, om man ska få en hållbar organisation, att det kommer från ledningen. Det får inte bli en policy som bara ligger i en låda. Det måste hela tiden aktivt komma från ledningen att man lyfter de här aspekterna.”*

Respondent F2M2 lyfter också fram ledarskapets betydelse för att förändra en vad respondenten upplevde som ojämsställd arbetsplats till en jämställd; *“Den har gått ifrån att vara väldigt manligt dominant en gång i tiden till att bli en ganska öppen arbetsplats där alla kommer till tals kompetensmässigt och arbetsmässigt. Det har förekommit klassiska, mycket manligt på de högre positionerna. Både betydande positioner och utvecklingsmässigt. Men det är nu väldigt stor skillnad. Det har varit en ledarskapsfråga. Det har funnits tidigare ledare som har gjort att det såg ut på ett visst sätt. Nu har det kommit in ledare med andra erfarenheter och perspektiv. Det är en markant skillnad, men det är ett aktivt arbete från ledarna.”*

När vi frågar hur respondenterna ser på hållbart ledarskap, vad som krävs av en ledare för att skapa en jämställd arbetsplats och hur en ledares beteende kan skapa jämställdhet framkommer också mer kvalitativa aspekter av jämställdhet, från att fokus tidigare främst har legat på kvantitativ jämställdhet. Vad i ledarskapet och hos ledaren som framkommit som viktiga aspekter för att kunna skapa jämställda företag kan sammanfattas i följande element.

##### *Medvetenhet*

Att som ledare vara medveten om vad jämställdhet är och att ha det uppe på agendan, att vara medveten om fördelarna med jämställda företag och att kunna förmedla den kunskapen till medarbetarna samt att vara medveten om vilka jämställdhetsmål företaget jobbar mot är återkommande teman i vad respondenterna tar upp under intervjuernas gång. F3M1 säger: *“Hos vår chef finns ett stort intresse för genusbitarna och en stor kunskap. Vi har ju gjort flera olika riktade insatser mot det här området där vi har förstått att både vi och de projekt vi jobbar med blir mer konkurrenskraftiga om vi är mer jämställda”*. F2L1 lyfter också fram medvetenhet som viktigt men tillägger också att det inte räcker att vara “allmänmedveten” utan att det är detaljerna som avgör hur

jämställt det faktiskt blir. F3L1 lyfter fram att ledningen gått en genusutbildning för att få ökad kunskap om området. F1L2 framhåller vikten av att ledaren förmedlar kunskapen om fördelar med jämställdhet ut i organisationen men också ut till de bolag de jobbar med. Här är attityden viktig, enligt F1L1, att man som ledare behöver visa att det är på allvar och att frågan behöver tas seriöst.

### *Lyhördhet*

Att ledare behöver lyssna på alla och vara uppmärksam på omedvetna och dolda saker är något som framkommer i flertalet intervjuer och som kan appliceras på alla tre företag. F2M1 beskriver sin chef på följande sätt; *“Han ser och uppmärksammar mycket signaler, det som inte sägs och inte görs, en duktig människokännare och kan identifiera väldigt mycket saker. Han utstrålar förtroende och ger ansvar till betrodda medarbetare. En bra balans i den mjuk-hårda styrningen, som jag tycker om och som är viktig”*. F3L1 beskriver att han försöker *“ha örat mot rälsern”* för att förstå vad medarbetarna vill och behöver och inte bara går efter den som skriker högst. Detta när respondenten exempelvis fördelar nya uppdrag eller går igenom möjlig kompetensutveckling. F1L1 framhåller också vikten av att vara lyhörd och att ta hjälp av andra, att det inte är gynnsamt för en ledare att fungera som experten i företaget.

### *Styrning*

För att skapa jämställdhet i företagen anser flera respondenter att ledare behöver styra talutrymmet och se till att alla ska få komma till tals. F3M1 förklarar det på följande sätt; *“Jag tror att vår chef är rätt medveten om det här, hur man t.ex. i ett möte inte låter samma personer komma till tals. Där kan man ju som chef dela ut ordet och moderera prattiden. Det är vår chef bra på. Även i en kvinnlig församling är det bra att tänka på att inte bara släppa det fritt.”* F1L2 påtalar också att ledaren bör styra och sätta ner foten kring vad som går att påverka. Detta för att alla ska ges samma utrymme att påverka och i detta har ledaren en aktiv roll. F2M2 menar också att ledaren påverkar genom att styra vilka tider möten läggs exempelvis, för att det ska passa alla, så att man inte gör det svårare för vissa utifrån deras privata situation. Ledaren måste ha en helhetsbild av sina medarbetare, enligt F2M2.

### *Kontinuitet*

Ett flertal respondenter tar upp vikten av att ledare följer upp jämställdhetsarbetet och att det är ett kontinuerligt arbete, att man aldrig blir "klar" med det. F3L1 betonar vikten av att alltid följa upp hur utvecklingen ser ut när det kommer till antalet män och kvinnor i de program de har. I företag 2 har de också lagt stort fokus på att följa upp hur representationen ser ut i bolagen de jobbar emot och aktiviteter de anordnar. F1L2 anser att det är viktigt att hålla kunskapen och medvetenheten om jämställdhet levande. I företag 1 och 3 framkommer en upplevelse av att hållbarhetsplanen inte följs upp kontinuerligt och att detta kan utvecklas.

### *Vilja*

Alla ledare uttrycker en vilja för att skapa jämställdhet i företagen de leder. Alla medarbetare upplever också att det finns en vilja från ledningens sida att skapa jämställdhet, men vissa efterfrågar också mer aktion som en följd av viljan. F3M1 ställer sig också tveksam till om det från styrelsen egentligen finns några incitament för att de ska jobba med jämställdhet, respondenten menar att denna vilja snarare kommer från chefen. F3M2 kan också se en vilja hos ledaren att jobba med jämställdhetsfrågor, dock menar respondenten att det bland medarbetarna finns personer som tycker att det är "trams" och onödigt att prata om. F2L1 menar att graden av vilja till att jobba med jämställdhet kan komma från den miljö personen kommer ifrån. Respondenten tar upp en undersökning som visar att de bolag som var mest jämställda var de som hade kvinnliga vd:ar. De som var näst mest jämställda var de som hade manliga vd:ar med döttrar. Respondenten menar att om man har döttrar, som respondenten själv, kan man se saker ur deras perspektiv och därav stärka viljan att jobba för jämställdhet.

F1L1 uttrycker en vilja att jobba med jämställdhetsfrågor, men respondenten är också tydlig med att inte vilja ha en särskild jämställdhetsplan och menar att jämställdhetsarbete ska ingå i hållbarhetsplanen. Vidare förklarar F1L1 att han inte vill att det ska bli en "röd flagga" kring jämställdhet, att det inte får bli känsligt att prata om, där folk inte vill uttrycka sig med rädsla för att uppfattas som "icke politiskt korrekta". Respondenten menar att det ibland är på väg i den riktningen. F1L1 menar att det också ska kunna gå att skämta om ämnet, som vilket ämne som helst, samtidigt som ämnet måste tas på allvar.

## 4.2 Jämställdhet i praktiken

Vår andra forskningsfråga är; *Hur ser jämställdheten ut inom små kunskapsföretag?* För att söka svar på det har vi frågat våra respondenter hur jämställd de upplever sin arbetsplats och om de anser att jämställdhet är en fråga som är viktig. Vi har därefter gått vidare med frågor som mer specifikt kretsar kring kvantitativ och kvalitativ jämställdhet.

Samtliga respondenter svarar att de upplever sin arbetsplats som jämställd. Det finns skillnader i vad de väger in i begreppet jämställdhet, där flera respondenter i första hand lyfter fram det kvantitativa. F3L1 leder en organisation som har övervägande kvinnliga medarbetare och även här får vi svaret att arbetsplatsen är jämställd, dock med mer fokus på de kvalitativa aspekterna.

Respondenterna är överens om att jämställdhet är viktigt, såväl ledare som medarbetare. De fördelar en jämställd arbetsplats för med sig är flera, enligt respondenterna. Återkommande svar är att eftersom män och kvinnor är olika så skapar det dynamik i arbetsgruppen, det främjar konstruktivt samarbete och jämställdhet bidrar till tillvaratagande av all potential i ett företag. Det är också flera respondenter som lyfter fram trivsel och, som F2M2 uttrycker det: *“Det skulle inte vara kul att jobba på en arbetsplats som inte är jämställd. Det skulle vara att kasta bort sin tid lite.”* En medarbetare trycker på att det är viktigt med jämställdhet för att vara en attraktiv arbetsgivare och en annan anser att jämställdhet är en framgångsfaktor.

### 4.2.1 Kvantitativ jämställdhet

#### *Representation*

I företag 1 uppger respondenterna att fördelningen bland medarbetarna är exakt 50-50. Av tio medarbetare är fem män och fem kvinnor. Ledningsgruppen består av tre kvinnor och två män, medan styrelsen i dagsläget består av två kvinnor och sex män.

Företag 2 har en jämn fördelning rakt igenom sin verksamhet. F2L1 beskriver att bland medarbetarna är tio kvinnor och nio män, i ledningsgruppen sitter två kvinnor och två män och att styrelsen har en kvinnlig ordförande samt jämn fördelning bland övriga ledamöter.

Företag 3 är således den enda organisationen som har en ojämn fördelning bland sina medarbetare med sju kvinnor och tre män. Enligt F3L1 finns ingen ledningsgrupp i organisationen, utan han som VD är den enda ledande positionen i företaget. Bland styrelsens ordinarie ledamöter är fem män och en kvinna.

#### 4.2.2 Kvalitativ jämställdhet

Vid frågor om andra aspekter av jämställdhet än den rent kvantitativa har några respondenter svårt att hitta svar och faller tillbaka på den numerära fördelningen. Samtliga ledare har dock exempel på vad de räknar in i kvalitativ jämställdhet och tar upp inflytande, uppdrag, förtroende, lön, kommunikation, rollfördelning, bemötande och medvetenhet om signaler och koder. Medarbetarna lyfter också fram kompetensutveckling, föräldraledigheter, hur mycket plats man som medarbetare tillåts ta och att bli tagen på allvar som exempel.

Dessa delar av jämställdhetsarbetet upplevs av flera respondenter som mer komplexa än de mer konkreta kvantitativa aspekterna. F2L1 uttrycker: *“Allting är egentligen mycket mer komplext än att man förstår och inser vikten, man måste också göra rätt och agera rätt i sin vardag. Där tror jag aldrig att vi kan bli tillräckligt bra.”* Här återkommer också uppfattningen kring svårigheter att ta arbetet från policys och kvantitativa mål till sin faktiska vardag. F1L2 säger: *“Många av de här sakerna är subtila och de tycker jag är viktigare än att skriva policys. Det man snackar är bara luft men det är det man gör i det dagliga livet som räknas.”*

#### *Komma till tals*

Samtliga respondenter uppger att de har goda möjligheter att komma till tals på sina arbetsplatser. Ingen ser någon skillnad mellan män och kvinnors möjligheter till detta, utan är överens om att i de fall någon vill ha mer utrymme handlar det mer om skillnader på individnivå. Tre av fyra ledare lyfter spontant fram sitt ansvar att se till att alla medarbetare får möjlighet att komma till tals. Även flera av medarbetarrespondenterna nämner att deras chef ser till att möjliggöra taltid för alla på möten och att fördela ordet så att alla verkligen kommer till tals. F2L1 upplever att en

utmaning i just kunskapsföretag är att medarbetargruppen består av starka individualister som har mycket åsikter, men att detta inte har med jämställdhet att göra.

### *Påverka*

Även i frågan om medarbetarnas möjlighet att påverka är respondenterna överens om att det inte handlar om kön. Alla upplever att de får möjlighet att påverka inom de ramar som styr verksamheten. F3M1 menar att det kan finnas skillnader i påverkansgrad, men att det är mer kopplat till individ än till kön och uttrycker det: *“Vissa har lite större impact än andra, men det är inte kopplat till kön.”*

### *Kompetens*

Även inom kompetensområdet finns viss samstämmighet, men också skillnader. F1L1 anser att kvinnors kompetens utnyttjas bättre än mäns i organisationen. F1L2 beskriver, från samma organisation, att en ung kvinnlig medarbetare agerar sekreterare åt sina äldre kolleger. Detta är något F1L2 inte tror skulle ha skett om medarbetaren varit man och äldre. F2L1 beskriver hur det inte finns några skillnader i kompetensutnyttjande mellan könen och att alla just nu genomgår ett kompetensutvecklingsprogram. F2L1 säger i samband med detta att: *“Kvinnor är ofta bättre på det teoretiska. Den här generationens män är inte så vana att göra stora kunskapsinhämtningar.”*

### *Utveckling*

Utvecklingsmöjligheter finns i alla tre företagen, enligt våra respondenter. Några skillnader mellan män och kvinnors möjlighet till utveckling kan ingen identifiera, men F1L1 upplever sig se ett större intresse bland de kvinnliga medarbetarna för vidareutveckling. I alla tre organisationerna uttrycker respondenterna att storleken på företag sätter vissa hinder för karriärmöjligheter, då det finns få naturliga steg att klättra mot och att organisationsstrukturen är relativt platt.

### *Arbetsplatskultur*

F1M2 beskriver hur företaget tidigare har haft en “kostymgubbekultur”, åtminstone som det har uppfattats utifrån. Detta bedömer F1M2 kan ha skrämt bort kvinnor, både företagare och potentiella medarbetare. Vidare menar respondenten att det finns en medvetenhet om den uppfattningen och att de inom företaget aktivt arbetar med att förändra den bilden. F1L1 bekräftar detta och menar att det har funnits en jargong i

bolaget som har inbegripit språkbruk som “lilla gumman” och “duktig flicka”. Detta menar F1L1 att de har tagit tag i och är uppmärksamma på för att undvika att sådana attityder dyker upp igen.

F2M1 ser en förändring under sina år på företaget, där det tidigare har funnits en mansdominerad kultur med män på de högre positionerna. Samma utveckling beskriver F2M2 och tillägger att förändringen har berott på ledarskapet där det aktivt har arbetats för att skapa en jämställd och öppen kultur.

På frågan om de kan nämna någon icke jämställd situation som de har upplevt på arbetsplatsen har alla respondenter svårt att ge exempel. F1L1 kan däremot se att det finns uppfattningar om branschen som är viktigt att ge akt på: *“Vi är i en bransch som lätt går att generalisera i killar med blårandig kostym, manschettknappar och backslick. Det är den bild man har av affär och business och den tror jag man ska vara väldigt medveten om.”*

Flera av respondenterna önskar att vi som forskare kunde göra observationer av organisationen för att uppmärksamma om det råder några ojämställda situationer och objektivt studera hur det ser ut gällande talutrymme, påverkansgrad och andra subtila signaler som de menar är svårt för de själva att uppmärksamma.

### **4.3 Hinder och möjligheter för en jämställd organisation**

Vår tredje forskningsfråga lyder; *Vilka möjligheter och hinder finns det i ett litet kunskapsföretag att arbeta för att skapa en jämställd hållbar organisation?* För att kunna besvara den har vi ställt frågor kring vilka möjligheter och hinder som respondenterna ser för skapandet av jämställda företag, samt hur företagets hållbarhetsarbete kan påverka andra utanför organisationen och vilka interna effekter arbetet för med sig.

#### **4.3.1 Hinder**

##### *Strukturer och normer*

Ett genomgående tema i svaren på våra frågor om hinder för att skapa jämställda företag är rådande normer och befintliga samhällsstrukturer. Vissa respondenter säger det

uttryckligen såsom F1M1 som säger: *“Hela samhället är ju tyvärr inte moget för det. Vi ser det varje dag”*. Andra respondenter ger uttryck för detta genom att hänvisa till sådant som anses *“typiskt manlig och typiskt kvinnligt”*, *“traditionella kvinnoyrken”* och *“män ska vara tuffa och kvinnor ska vårda”*.

Gemensamt för respondenternas svar kring strukturer och normer är att de anser att det inte är något som de kan påverka, mer än möjligen genom att utbilda en ny generation i genustänk. F3M2 sammanfattar det som: *“Det kanske är något man måste ta i från början, vi som är 40-50, det kanske är för sent. Om vi beter oss olika för att vi har blivit uppfostrade att göra det. Då är det svårt att påverka någon som är 40 idag.”*

### *Prioriteringar*

När respondenterna ombeds reflektera kring vilka hinder ledare för just små företag står inför vad gäller jämställdhet, kommer prioriteringar upp vid flera tillfällen.

Uppfattningen är att den som leder ett mindre, kanske nystartat företag, har andra områden än just jämställdhet som prioriteras högre, såsom överlevnad, ekonomiska resultat och att få verksamheten att fungera. De behöver *“få näsan över vattenytan innan de kan fokusera på jämställdhetsfrågor”*, som F1L1 uttrycker det. Svaren kretsar i huvudsak kring de småföretag som våra respondenter möter i kundrelationer. Här ser alla våra organisationer att entreprenörerna gärna bygger teamet utifrån vänner, kontakter och familj. Eller så rekryterar de personer som påminner om dem själva. Mindre företag blir ofta mer personberoende också, anser F2M1. Detta kan leda till icke jämställda rekryteringar om framtida familjebildande och normativa bedömningar kring det vägs in, enligt F2M1.

### **4.3.2 Möjligheter**

#### *Öka medvetenheten*

Det mest återkommande begreppet när våra respondenter pratar om vad som skulle möjliggöra skapandet av jämställda organisationer är medvetenhet. Inte bara om jämställdhetsfrågan i sig, utan även om vilka fördelar ett aktivt jämställdhetsarbete för med sig. Fördelar, som ekonomisk hållbarhet kopplad till jämställdhet, att kunna attrahera den bästa kompetensen, att få en mer dynamisk arbetsgrupp, behöver alltså kommuniceras tydligare. F2M2 tar ett exempel: *“Det gäller att företagsledarna får upp*



*ögonen för frågan och att de förstår hur viktigt det är för företaget. För att locka de bästa talangerna, ofta kvinnor. Varför skulle en kvinna vilja jobba där om det inte är jämställt?”*

F1L2 nämner också kravställande och riktlinjer som möjliga vägar till förändring. FNs hållbarhetsmål “tvingas” på företagen, finansärer och investerare agerar kravställare. Dock, understryker F1L2, är det viktigt att företagen också förstår varför dessa krav ställs för att arbetet ska bli långsiktigt och hållbart.

#### *Påverka andra*

Att påverkansmöjligheterna för företagsfrämjande organisationer är stora råder enighet om bland respondenterna. Trots att de själva är små företag når de genom sitt arbete hundratals andra småföretag, mikroföretag och enskilda entreprenörer. F1L1 säger: *“Trots att vi är så små har vi en stor påverkansgrad utåt, hur vi agerar, hur vi tänker och vad vi säger.”*

De externa effekterna är ständigt närvarande i respondenternas jämställdhetstankar. De beskriver hur de genom sitt sätt att kommunicera, att arrangera events och att möta sina kunder kan skicka viktiga signaler i jämställdhetsfrågan och föregå med gott exempel. För att få förnyad energi i jämställdhetsfrågan anser F2L1 att det är viktigt på vilket sätt frågan angrips: *“Med förnyad attack på jämställdhetsfrågan via hållbarhetsfrågan så tror jag att man kan flytta fram detta lite till.”*

Flera respondenter lyfter fram vikten av ledarskapet för att möjliggöra ett effektivt jämställdhetsarbete. Som F2M2 uttrycker det: *“VD sätter ju en stor prägel på hela organisationen. Så tycker inte VD och ledningsgrupp att det här är en viktig fråga så är det svårt.”*

#### *Ökad trivsel och prestation*

Även internt i företagen ser både ledare och medarbetare effekter av en jämställd arbetsplats. I alla våra tre utvalda företag vittnar respondenterna om att de kan se kopplingar mellan jämställdhet, trivsel och prestation. F1L1 beskriver effekterna: *“Internt blir det effektivare, bättre resultat, bättre leverans till ägarna, trevligt att jobba*

*där ägare och medarbetare är nöjda. Det blir roligare så. Jag ser bara fördelar på alla plan.”*

Vidare lyfts attraktivitet som arbetsgivare och förmåga att behålla värdefull kompetens som direkta effekter av jämställdhet inom organisationen.

## 5. Analys

*I det här kapitlet analyserar vi respondenternas svar i förhållande till teoretisk referensram och de teman och kategorier som vi har lyft fram i empirin.*

### 5.1 Hållbart ledarskap

Utifrån våra intervjuer och med stöd av den kodning vi gjort vid bearbetningen av intervjumaterialet har vi uppmärksammat att hållbart ledarskap är uppdelat i två kategorier, hållbart jämställdhetsarbete i organisationen, som är organisationsövergripande och hållbart ledarskap för jämställdhet, där fokus ligger på ledaren. Dessa två kategorier kommer vi att utgå ifrån i analysen av hållbart ledarskap.

#### 5.1.1 Hållbart jämställdhetsarbete i organisationen

I empirin framkommer att företagen har med jämställdhet i *formella planer/policys i en hållbarhetskontext*, men att dokumenten inte används som aktiva verktyg i jämställdhetsarbetet. Littig och Grissler (2005) menar att företag behöver arbeta integrerat med hållbarhet där alla tre delar av hållbarhet ingår; miljö, social, ekonomisk. Företagen i studien lyfter fram att jämställdhet är en del av hållbarhetsarbetet vilket visar att det finns en medvetenhet kring jämställdhet som en del av hållbarhet och att det finns en tanke om att arbeta med detta integrerat. Jämställdhet är inget som ligger utanför som en egen del, utan är en del av hållbarhetskontexten vilket ger förutsättningar till ett integrerat hållbarhetsarbete.

Företag 1 särskiljer sig i och med att de inte vill ha jämställdhet som en egen del, utan att det ska tillhöra hållbarhet som helhet. Detta går således i linje med Littig och Grisslers (2005) tankar om ett integrerat hållbarhetsarbete. Vi tolkar det som att det i företag 1 finns ett sådant helhetstänk kring jämställdhet, vilket är positivt. Dock menar vi att risken är att jämställdhet blir "en i mängden" bland övriga hållbarhetsaspekter, såsom andra delar av social hållbarhet, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. En farhåga vi ser, utifrån uttalanden som gjorts om den upplevda känsligheten kring jämställdhet med oro för att ämnet ska få en "röd flagga", är att jämställdhetsarbetet inte får den prioritet som behövs då både Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) menar att det krävs ett aktivt arbete för att skapa jämställda organisationer. Att arbeta med jämställdhet i en hållbarhetskontext är istället ett angreppssätt som ledare 2 tror skapar nya bättre möjligheter till att skapa jämställda organisationer, att det skapar ytterligare

motivation för jämställdhet. Vår tolkning är således att det både finns möjligheter och risker med att betrakta jämställdhet som en del av hållbarhet, risken att det blir “en i mängden”, men också en möjlighet, eftersom det är ett nytt motivationsskapande angreppssätt gentemot jämställdhet.

Littig och Grissler (2005), Vallance et al. (2011) och Eizenberg och Jabareen (2017) påtalar att den sociala dimensionen har fått ta relativt liten plats i hållbarhetsarbetet och att miljö oftast är den del som får störst utrymme. Marshall (2007) menar att jämställdhetsfrågans låga prioritet i hållbarhetsarbetet delvis kan förklaras av mansdominansen i företagsledning som i första hand lägger sitt fokus på ekonomisk och ekologisk hållbarhet. I vår studie framkommer istället att social hållbarhet i form av jämställdhet upplevs som ett prioriterat område hos alla företag, trots att alla företag leds av män, och att miljödelen inte är lika relevant för dem. Exempelvis så visar den hållbarhetsmetodik som företag 2 utgår ifrån, vid coaching av andra företag, att sex av sju delar är av social karaktär. Företag 2 utmärker sig från de andra företagen genom att tydligt framhålla social hållbarhet och jämställdhet genom detta specifika arbetssätt. Genom att ha denna metodik krävs en teoretisk kunskap om social hållbarhet och jämställdhet. Detta skapar en medvetenhet i organisationen, vilket Tideman et al. (2013) lyfter fram som ett viktigt element i hållbart ledarskap. Vi menar således att metodiken hos företag 2 skapar medvetenhet som utmärker dem i deras hållbarhets- och jämställdhetsarbete.

Hoque och Noon (2004) menar att formella policys och planer många gånger fungerar som tomma skal i organisationer och Woodhams och Lupton (2006b) tar upp att små företag ofta brister i arbetet med jämställdhetspolicys. Dessa problem kan vi också se i vår studie. Det framkommer att hållbarhetsplanen fungerar lite som en hyllvärmare, att företag inte följer upp den och att den inte fungerar som ett aktivt dokument. Vad den dock verkar bidra med är att den innehåller kvantitativa mål kring jämn representation av män och kvinnor vilket företagen jobbar efter. Annars menar vi att det inte framkommer något som visar på att hållbarhetsplan och policys används som aktiva verktyg i arbetet med jämställdhet. Woodhams och Lupton (2006b) ställer sig frågande till om jämställdhetspolicys är det mest gynnsamma verktyget för små företag att skapa jämställdhet och menar att mer informella arbetssätt fungerar bättre. Utifrån de intervjuer vi gjort kan vi se att det finns skäl för denna fundering eftersom det

framkommer att planer och policys inte används som aktiva verktyg för att skapa jämställdhet, men att respondenterna ändå upplever att de har jämställda organisationer och att det gjorts ett arbete från ledningens sida för att skapa detta. Således visar denna studie att andra arbetssätt än att jobba efter planer och policys varit gynnsamma i jämställdhetsarbetet.

I empirin är det tydligt att när det gäller organisationsövergripande jämställdhetsarbetet i företagen är det främst arbetet med att *främja jämn representation* mellan män och kvinnor som är framträdande. Detta är vad Alvesson (1997) kallar "kroppsräkning", vilket han anser vara ett alltför förenklat sätt att se på jämställdhet. Adamson et al. (2016) påtalar att det i arbetslivet varit stort fokus på att skapa en jämn könsfördelning vilket vi också kan se i de studerade företagen. Det framkommer att företagen ser över om det är en kvinna eller man de behöver vid nyrekryteringar och om kompetensnivån är lika väljs det kön som är underrepresenterat. Det framkommer också att företagen tänker på hur de kommunicerar utåt för att kunna locka både män och kvinnor. Adamson et al. (2016) menar att företag har blivit bättre på att hantera den rena kvantiteten, men att det finns en risk att fastna där. Denna risk menar vi är relevant även för företagen i denna studie, då det är den kvantitativa jämställdheten som ständigt ligger i fokus. Adamson et al. (2016) understryker vikten av att komma vidare från avbockade kvantitetsmål till att arbeta fullt ut med de kvalitativa aspekterna av jämställdhet.

Både Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) menar att ett gynnsamt jämställdhetsarbete behöver synliggöra och revidera de processer och strukturer som hindrar den kvalitativa jämställdheten. Adamson et al. (2016) påtalar att det vilar ett stort ansvar på organisationen i detta arbete för att säkerställa att kvinnor och män har samma villkor och förutsättningar på alla plan. I de företag vi studerat kan vi inte se ett organisationsövergripande formellt arbete från ledningens sida med denna kvalitativa jämställdhet, utan fokus är jämn representation. Detta bekräftar också våra respondenter, som berättar att endast kvantitativa aspekter ingår i planer, policys och mål. Vi kan dock se att det finns ett arbete för att främja den kvalitativa jämställdheten genom att respondenterna lyfter fram hur ledaren uppmärksammar och lyssnar på alla, ger alla talutrymme och ger alla samma möjlighet att påverka och utvecklas.

I företagens jämställdhetsarbete finns ett stort fokus på att försöka *påverka andra* till jämställdhet, i de företag de coachar i sin verksamhet samt genom event och aktiviteter de anordnar. De vill också med sitt arbete *främja kvinnligt entreprenörskap* och på så sätt bidra till jämställdhet. I alla dessa delar kan vi se att det även här främst är kvantitativ jämställdhet det handlar om eftersom respondenterna framhåller arbetet med att ha en jämn könsfördelning och öka kvinnorepresentationen då kvinnor ofta är underrepresenterade i dessa sammanhang. Vi menar att det är intressant och viktigt att det i företagen läggs stort fokus på att påverka jämställdheten utanför den egna organisationen, vilket är något som FN lyfter fram i sina globala hållbarhetsmål som en framgångsfaktor för jämställdhetsarbetet (UNDP 2018). Dock tänker vi att vad som anses viktigt för jämställdhetsarbete i det egna företaget också kan appliceras på jämställdhetsarbete utåt. Detta innebär att det även här är viktigt att få med den kvalitativa jämställdheten som både Alvesson (1997) och Adamson et al (2016) lyfter fram. Här kan vi se att utvecklingspotential hos de små kunskapsföretag vi har studerat, från att påverka andra till att bli kvantitativt jämställda, vilket vi kan se att företagen arbetar med nu, till att också förmedla vikten av kvalitativ jämställdhet. På så sätt skulle små företagsfrämjande företag kunna påverka andra företag till att bli jämställda på båda nivåer.

### **5.1.2 Hållbart ledarskap för jämställdhet**

Tideman et al. (2013), Fernández och Camacho (2016), Jackson (2016) och Suriyankietkaew och Avery (2016) är alla överens om att ledarskapet är av yttersta vikt för att få hållbarhetsarbetet att fungera i praktiken. I studien bekräftas detta genom att respondenterna tydligt framför ledarskapets vikt för att skapa jämställda organisationer. De ger även konkreta exempel på förändringar kring jämställdhet som skett då en ny ledare börjat. Vi kan också se att de kvalitativa aspekterna av jämställdhet lyfts fram tydligare då vi pratar om hur ledarskapet kan påverka jämställdhet. Hållbart ledarskap tycks därför vara en förutsättning för att ta det steg från kvantitativ jämställdhet till kvalitativ jämställdhet som både Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) menar är viktigt.

Tideman et al. (2013) har utvecklat en modell för hållbart ledarskap där sex element hos ledaren framhålls som viktiga. Dessa är; *kontext, medvetenhet, kontinuitet, samhörighet, kreativitet och kollektivism*. I vad som framkommer i empirin i denna studie har

elementen; *medvetenhet, kontinuitet och kollektivism* framstått som viktiga medan *kontext, samhörighet och kreativitet* inte har kunnat kopplas till det empiriska materialet.

I empirin lyfts *medvetenhet* fram som ett viktigt element i hållbart ledarskap för att kunna skapa jämställdhet. Tideman et al. (2013) menar att medvetenhet handlar om att vara medveten om världsbilden och sammanhanget kring det ledaren arbetar för. I det empiriska materialet kan vi se en medvetenhet hos ledare att jämställdhet är viktigt och gynnsamt för företagen. Det finns en stor medvetenhet kring den kvantitativa jämställdheten och det sker ett aktivt arbete för att skapa den, både i organisationen och utanför. Adamson et al. (2016) menar att det också krävs en medvetenhet hos ledare och organisation om skillnaden mellan att räkna huvuden och att ha en implementerad inkluderande kultur i företaget. Ur det empiriska materialet framkommer att ledare vet att jämställdhet är mer än representation. Det finns en sådan medvetenhet eftersom de framhåller aspekter såsom inflytande, uppdrag, förtroende, lön, kommunikation, rollfördelning, bemötande och medvetenhet om signaler och koder, även fast det är representation som ofta spontant framhålls. Medvetenhet är något som både ledare och medarbetare lyfter fram som ett viktigt element i hållbart ledarskap för jämställdhet. Vi har redan påtalat att den hållbarhetsmetodik som företag 2 använder skapar medvetenhet genom att den kräver en teoretisk kunskap om social hållbarhet. Även företag 3 utmärker sig gällande medvetenhet genom de jämställdhetsutbildningar och den genusstudie de har deltagit i. Dessa aktiviteter menar vi skapar förutsättningar till medvetenhet som i sin tur främjar jämställdhet.

Ett annat element som också Tideman et al. (2013) lyfter fram som viktigt för hållbart ledarskap är *kontinuitet* som handlar om att ha ett långsiktigt perspektiv och jobba mot uppsatta mål. Engångsinsatser ger inte tillräcklig effekt, utan det krävs kontinuitet i arbetet. Även i vår studie lyfts kontinuitet upp som en viktig faktor för att skapa jämställdhet. Det framkommer mål kring kvantitativ jämställdhet och ett uppföljande arbete, men också att det finns möjlighet att förbättra uppföljning av det kontinuerliga arbetet. Adamson et al. (2016) påtalar att en kvalitativt jämställd organisation kräver regelbunden och systematisk uppföljning. I detta arbete menar vi att det finns utrymme för utveckling i de företag vi studerat, då de mål som företagen följer upp endast berör kvantitativ jämställdhet.

*Kollektivism* är det tredje elementet av hållbart ledarskap som vi kan koppla till det empiriska materialet. Enligt Tideman et al. (2013) handlar kollektivism inom hållbart ledarskap om att kunna skala upp för kollektiv påverkan. I denna studie kan vi se att ledarna har ett stort fokus på att arbeta för att påverka jämställdheten utanför den egna organisationen, detta påtalas flera gånger och på olika sätt. De visar en förståelse för att deras jämställdhetsarbete kan påverka andra. De vill exempelvis ha en jämn könsfördelning för att locka företag som drivs av både män och kvinnor och på så vis främja kvinnor som entreprenörer, då det idag är ett mansdominerat område. Företagen försöker genom sin affärsutvecklingsverksamhet påverka de företag och entreprenörer de möter att arbeta aktivt med jämställdhet och hållbarhet i stort.

Tidemans et al. (2013) övriga element; kontext, samhörighet och kreativitet, har inte kunnat appliceras på det empiriska materialet i denna studie. Däremot har andra element lyfts fram som viktiga. Dessa är; *lyhördhet, styrning och vilja*. Det framkommer att ledare behöver vara lyhörda och styra för att ge alla samma möjlighet att komma till tals, påverka och utvecklas. Det handlar om kvalitativ jämställdhet, som enligt SCB (2018) innebär att ta tillvara både kvinnors och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar och ge dem samma möjlighet att påverka. Enligt studien krävs ett aktivt jobb från ledarens sida för att säkerställa detta och det finns en samstämmig bild av att ledarna är både lyhörda och styr sin verksamhet mot jämställdhet, där medarbetarrespondenterna vittnar om att ledarna ser och uppmärksammar signaler, känner sin grupp och ser till att alla kommer till tals.

Wahl och Höök (2007) menar att det inte räcker med en ökad medvetenhet kring jämställdhetsfrågor då risken är stor att arbetet stannar vid diskussioner utan att generera förändring eller aktiviteter. De menar att det även krävs en vilja att förändra. Just vilja är ett viktigt element hos ledaren som framkommer i det empiriska materialet. Det uttrycks att det finns en vilja i ledarskapet, men också, i vissa fall, att viljan skulle kunna generera mer aktion. Wahl och Höök (2007) menar att det är ett hinder i många organisationer att det finns uttalade ambitioner, men att det i praktiken inte aktivt arbetas med frågan i organisationen. En ledare tar själv upp att det finns en vilja, men problematiserar samtidigt kring en upplevd känslighet kring ämnet jämställdhet. Vi



ställer oss frågan om denna upplevda känslighet kan spela roll för hur viljan omsätts till handlingar i praktiken.

En annan aspekt av vilja är att det främst uttrycks en vilja att skapa jämställdhet, eftersom respondenterna menar att män och kvinnor är olika och att det skapar en bättre dynamik i gruppen som gör det roligare att jobba. Här kan vi se ett utgångsläge i de traditionella könsroller som West och Zimmerman (1987) och Hirdman (1988) beskriver. Dessa traditionella könsroller är många gånger, enligt Hirdman (1988), ett hinder i skapandet av jämställdhet, vilket också framkommer i denna studie. Ändå uttrycks de som ett motiv till jämställdhet, vilket vi menar är intressant. Endast ett fåtal respondenter tar spontant upp fördelar utifrån kvalitativa aspekter av jämställdhet som motiv till viljan. Utifrån detta uppfattar vi det som att den kvalitativa jämställdheten får ta mindre plats, vilket stämmer överens med det som både Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) påtalar.

Oavsett om viljan leder till insatser för jämställdhet eller hur motiven till viljan för jämställdhet ser ut, är viljan en viktig grundsten i ledarskapet för att kunna skapa jämställda organisationer. Sammanfattningsvis kan vi i studien se sex element inom hållbart ledarskap som är viktiga för att skapa jämställda små kunskapsföretag. Dessa är: *medvetenhet, kontinuitet, kollektivism, lyhörddhet, styrning och vilja*.

## **5.2 Jämställdhet i praktiken**

I vår empiri framkommer att respondenterna upplever att det är jämställt i de företag de arbetar och att det finns en tydlig tendens att i första hand fokusera på hur många män och kvinnor som arbetar i organisationen. Först när vi ställer följdfrågor kring om det finns ytterligare aspekter av jämställdhet som de kan nämna och huruvida ett företag automatiskt är jämställt om fördelningen är 50-50 börjar de reflektera kring de kvalitativa delarna. Ett par respondenter har mycket svårt att komma dit, även med följdfrågor och utveckling av våra frågeställningar. Följande analys av hur jämställdheten ser ut i praktiken är uppdelad i två teman; kvantitativ jämställdhet och kvalitativ jämställdhet.

### 5.2.1 Kvantitativ jämställdhet

SCB (2018) definierar kvantitativ jämställdhet som att skillnaden i fördelning mellan män och kvinnor är som mest 40-60 %. Våra respondenter uppger den kvantitativa fördelningen i personalgrupp, ledningsgrupp och styrelse. Alla tre företagen säger sig ha kvantitativa jämställdhetsmål i spannet 40-60 %. Fördelningen ser ut som följer (angiven i män - kvinnor):

Företag	Personalgrupp	Ledningsgrupp	Styrelse
Företag 1	50 – 50	40 - 60	75 - 25
Företag 2	50 – 50	50 - 50	50 - 50
Företag 3	30 – 70	-	83 - 17

Figur 5: Tabell över kvantitativ jämställdhet

Resultatet visar att det i själva verket endast är företag 2 som har uppnått målet om kvantitativ jämställdhet rakt igenom verksamheten. I företag 1 och 3 finns skevheter i någon av kategorierna åt något håll. Respondenterna svarade spontant att alla företagen var jämställda och lade sitt fokus på den kvantitativa jämställdheten i första hand. Detta tolkar vi som att de inte tar in alla nivåer i sin bedömning, samt att det är det svar de helst vill leverera. Adamson et al. (2016) lyfter fram att organisationer måste ta in såväl horisontell som vertikal skevhet i sitt jämställdhetsarbete. Att ha en styrelse som har en stor övervikt av män medan personalgruppen är övervägande kvinnlig, alternativt jämnt fördelad, ser vi som ett tecken på vertikal skevhet. Vi kan också se att alla tre företag har en man som vd vilket också ger uttryck för vertikal skevhet.

Vår uppfattning är att när respondenterna hänvisar till "ledarskapet" nämner de i första hand vd och, i vissa fall, ledningsgrupp. För att få alla fördelar av jämställdhet anser vi att även styrelsrepresentationen är viktig och påverkar ledarskapet i företagen, dels genom att styrelsen utser vd, men också genom styrelsens strategiska funktion. Marshall (2011) uttrycker också detta; att det hållbara ledarskapet främjas av ökad jämställdhet, då det säkerställer att både manliga och kvinnliga perspektiv kommer fram.

### 5.2.2 Kvalitativ jämställdhet

UNDP (2018) definierar jämställdhet som att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och villkor i samhället i stort, vilket inkluderar mer i begreppet än de kvantitativa aspekterna. SCB (2018) understryker vidare den kvalitativa delen genom att framhålla jämställdhetsaspekter som att tillvarata kompetens, erfarenheter och värderingar, samt att kunna påverka utvecklingen.

Våra respondenter, i synnerhet ledarna, tar upp exempel på kvalitativ jämställdhet såsom inflytande, uppdrag, förtroende, bemötande och medvetenhet om signaler. Bland medarbetarrespondenterna framkommer också andra exempel som kompetensutveckling, föräldraledigheter och möjlighet att ta plats. Vi upplever vid intervjuerna att det finns en medvetenhet om dessa områden inom jämställdhet, men att det inte är det första respondenterna kommer att tänka på. Respondenterna uttrycker att dessa områden upplevs som mer komplexa och svårare att hantera än de kvantitativa. Adamson et al. (2016) menar att det för att uppnå kvalitativ jämställdhet krävs att man arbetar med att synliggöra och revidera processer och strukturer som hindrar detta. Vår uppfattning är att, för att kunna göra det arbete som Adamson et al. (2016) efterlyser, måste ledare och organisation kunna identifiera dessa processer och strukturer.

Genom frågeställningar kring möjligheter att *komma till tals, påverkan, tillvaratagande av kompetens och utvecklingsmöjligheter* bad vi våra respondenter reflektera kring den kvalitativa jämställdheten på sin arbetsplats. Det empiriska materialet visar att respondenterna upplever att deras kompetens och erfarenhet tas tillvara och att de har samma möjlighet att påverka och utvecklas. Utifrån dessa aspekter, som också SCB (2018) lyfter fram som viktiga, framställs en upplevelse av god kvalitativ jämställdhet. I många svar blev det tydligt att fokus ligger på individ, snarare än kön. Skillnader finns och upplevs inom de nämnda kvalitativa områdena, men ingen respondent kan se någon koppling till kön.

Enligt Adamson et al. (2016) är det viktigt för företag att ge akt på kulturer och strukturer i organisationen som kan påverka jämställdheten. De påtalar också att organisationer som genom ett systematiskt kvalitativt arbete lyckas implementera en inkluderande arbetsplatskultur får det att fungera även på andra områden inom social hållbarhet. Här upplever respondenterna på två av de studerade företagen att

arbetsplatskulturen har förändrats över tid; från en mansdominerad kultur, eller “kostymgubbekultur” som en respondent uttrycker det, till en mer jämställd sådan. I dagsläget menar alla respondenter att de har en arbetsplatskultur som är jämställd. Vår bedömning är att det finns vissa svårigheter för respondenterna att själva se den kultur som råder på deras arbetsplats, då de faktiskt är en del av kulturen och rentav bidrar till att upprätthålla den. Detta bekräftas av flera av respondenterna själva som efterfrågar observationer av organisationen för att kunna uppmärksamma ojämställda situationer.

### **5.3 Hinder och möjligheter för en jämställd organisation**

I empirin framkommer både generella hinder för jämställdhet och hinder som är specifika för små företag. Det framkommer också idéer för hur jämställdhet skulle kunna möjliggöras och vilka möjligheter som finns i företagens jämställdhetsarbete. Dessa hinder och möjligheter analyseras i förhållande till teori.

#### **5.3.1 Hinder**

West och Zimmermans (1987) och Hirdmans (1988) teorier om könsroller och genussystem kan kopplas till det som i empirin framställs som generella hinder för jämställdhet. Att det i samhället finns *normer och strukturer* som innebär att män och kvinnor blir olika och gör olika saker och att mannen är den överordnade. Vad vår studie tydligt visar är att detta syns genom en mansdominans inom entreprenörskap och i ledningspositioner, samt en kvinnodominans i “hjälpande” branscher. Respondenterna ger uttryck för att detta “underlag” gör det svårt för dem att skapa jämställdhet. Det ges också uttryck för en svårighet att förändra dessa strukturer och normer och att det inte är något de kan påverka, att det arbetet behöver göras tidigare. Dock framkommer en medvetenhet bland respondenterna om att dessa osynliga strukturer finns och att de påverkar. Både Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) påtalar vikten av att i jämställdhetsarbetet synliggöra och revidera de attribut och strukturer som hindrar jämställdheten. Vi menar att det i företagen också görs ett visst arbete för att överbrygga dessa hinder genom ledarnas medvetenhet, lyhördhet och styrning, men att arbetet kan utvecklas genom formalisering och systematisering på organisationsnivå.

Enligt Fernández och Camacho (2016) har små företag specifika karaktärsdrag som visar sig i form av informella processer, entreprenörsanda och begränsade resurser. Det empiriska materialet visar på hinder för jämställdhet genom att frågorna inte prioriteras

av små företag. Detta kan kopplas till de specifika karaktärsdrag som Fernández och Camacho (2016) tar upp. I små företag finns en entreprenörsanda som innebär att de gör allt för att överleva till en början, då prioriteras inte jämställdhetsfrågor. Också att de karaktäriseras av informella processer vad gäller exempelvis rekrytering framkommer i empirin, småföretagen anställer någon de känner eller någon som påminner om dem själva. Då entreprenörskap är ett mansdominerat område enligt respondenterna, som delvis kan förklaras av de könsroller som enligt West och Zimmerman (1987) tillskrivs män och kvinnor, är det ofta män som är företagare och som då anställer andra män, som i större utsträckning finns i deras närhet. På detta sätt hindras små företag vad gäller jämställdhet.

### 5.3.2 Möjligheter

I studien har medvetenhet framkommit som ett viktigt element för att skapa jämställdhet och att *öka medvetenheten* är också det som framkommer som viktigast för att möjliggöra skapandet av jämställdhet i företag generellt. Respondenterna menar att det är många som inte tänker på att det är viktigt med jämställdhet i företag, vad jämställdhet innebär och dess fördelar. Denna medvetenhet behöver ökas, enligt respondenterna. Både Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) menar att det krävs medvetenhet hos ledare och organisation om båda nivåerna av jämställdhet, kvantitativ och kvalitativ, för att kunna jobba med jämställdhet på ett gynnsamt sätt. Tideman et al. (2013) lyfter också fram medvetenhet som ett viktigt element i 6C-modellen för hållbart ledarskap. Det finns således teoretiska belegg för att en ökad medvetenhet kan bidra till skapandet av jämställdhet. Dock är inte en ökad medvetenhet ett heltäckande svar på hur jämställdhet kan skapas, utan ett första steg. Wahl och Höök (2007) påtalar exempelvis att kunskap och medvetenhet inte räcker, utan att det krävs en vilja och aktiva insatser för att jämställdhet ska uppnås.

Som tidigare påtalats visar empirin tydligt att de studerade företagen ser möjligheter att *påverka andra* att bli jämställda, både genom hur de själva agerar jämställt och genom att förmedla vikten av jämställdhet till företagen de stöttar. Tideman et al. (2013) benämner denna förmåga att påverka och skala upp som kollektivism. Jämställdhetsarbetet som företagen själva utför bidrar också till att öka jämställdheten i samhället i stort. Detta menar vi är en möjlighet som är konkret och påtaglig för just

företagsfrämjande företag. Även om de själva är små företag är deras påverkansgrad stor. Detta är något som företagen är medvetna om och arbetar aktivt utifrån.

Empirin visar också att respondenterna upplever att jämställdhet möjliggör *trivsel och förbättrad prestation*. Att jämställda företag presterar bättre framkommer i befintlig forskning. Soares et al. (2011) menar att det finns en direkt koppling mellan hur jämställt ett företag arbetar och hur socialt hållbar verksamheten blir. Rao och Tilt (2015) visar att det finns ett positivt samband mellan en jämställd styrelse och ett företags hållbarhetsarbete. Soares et al. (2011) påtalar också att jämställda företag presterar bättre ekonomiska resultat. Att jämställdhet påverkar prestation, både vad gäller vinster och övrigt hållbarhetsarbete finns det således teoretiska belägg för och är något som de studerade företagen i vår studie kan relatera till och framhåller som en viktig effekt av jämställdhetsarbetet.

Trivsel förklarar våra respondenter delvis genom den dynamik som uppstår då det finns en blandning av män och kvinnor i arbetsgruppen där olikheterna hos könen lyfts fram. Som nämnts tidigare kan detta fokus på olikheter spegla ett traditionellt tänkande kring de tillskrivna könsroller som Hirdman (1988) menar hindrar jämställdhet. I detta fall menar respondenterna att kvantitativ jämställdhet möjliggör en blandning av olikheter som i sin tur skapar trivsel. Enligt vad som framkommer i studien bidrar också de kvalitativa aspekterna av jämställdhet till en ökad trivsel för alla.

#### **5.4 Sammanfattning av analys**

I analysen uppmärksammas att företagen har formella hållbarhetsdokument där jämställdhet finns med. Detta visar att de ser jämställdhet som en del av hållbarhet och att det ges förutsättningar för ett integrerat hållbarhetsarbete, vilket Littig och Grissler (2005) framhåller som gynnsamt. Dock framkommer att dokumenten inte används som aktiva verktyg i verksamheten, vilket Woodhams och Lupton (2006b) lyfter fram som vanliga brister i små företag, men de lyfter också fram att andra mer informella arbetssätt möjligen passar bättre i denna typ av företag.

I denna studie framkommer också att det är de kvantitativa värdena av jämställdhet som genomsyrar jämställdhetsarbetet i organisationen och detta går i linje med vad Alvesson (1997) och Adamson et al. (2016) menar är vanligt. Ett stort fokus läggs på att främja en

jämn fördelning av män och kvinnor, både inom organisationen och mot de företag som de coachar. Att påverka andra företag mot jämställdhet är centralt för de företag som studerats.

Analysen visar att ledarskapet är viktigt för att skapa både kvantitativ och kvalitativ jämställdhet. I studien har Tideman et al. (2013) modell av hållbart ledarskap reviderats och följande element i ledarskapet har identifierats som viktiga; *medvetenhet, kontinuitet, kontext, lyhördhet, styrning och vilja*. Respondenterna upplever ett bra jämställdhetsarbete och jämställda arbetsplatser. Dock finns det kvantitativa skevheter inom företagen. Vad gäller den kvalitativa jämställdheten så upplevs den som god men också svårare att se och bedöma. Vi har också uppmärksammat vissa traditionella tankemönster kring kön i företagen vilket skulle kunna hindra den kvalitativa jämställdheten.

Studien visar att traditionella normer och strukturer kring kön, likt vad West och Zimmerman (1987) och Hirdman (1988) beskriver, påverkar och hindrar företagens möjlighet till jämställdhet. För små, nystartade företag prioriteras inte jämställdhetsarbete vilket också bromsar jämställdheten inom affärlivet. För att istället möjliggöra skapandet av jämställdhet krävs en ökad medvetenhet om vad jämställdhet innebär och vilka positiva effekter det har. Positiva effekter i form av ökad prestation, både ekonomiskt och hållbart, vilket Soares et al. (2011) och Rao och Tilt (2015) påtalar och som bekräftas av de studerade företagen.

## 6. Slutsats

*I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsatser genom besvarandet av våra forskningsfrågor. Vidare redogör vi för studiens teoretiska såväl som praktiska bidrag, följt av studiens begränsningar. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning inom det aktuella forskningsområdet.*

### 6.1 Besvarande av forskningsfrågor

Syftet med denna studie var att få ökad förståelse för ledarskapets betydelse för social hållbarhet i form av jämställdhet inom små kunskapsföretag. Problematiseringen utmynnade i tre forskningsfrågor som skulle hjälpa oss att uppnå syftet. Dessa tre forskningsfrågor kommer vi nu att besvara.

*1) Hur utövas hållbart ledarskap i syfte att skapa jämställdhet i små kunskapsföretag?*

Vi kan se att de studerade företagen ser jämställdhet som en del av hållbarhet och att jämställdhet är ett prioriterat område. Hållbart ledarskap utövas både organisationsövergripande genom policys och planer och genom att ledarskapet i sig främjar jämställdhet. Vi kan konstatera ett stort fokus på arbete för den kvantitativa jämställdheten, det är kvantitativa mått som syns i planer och policys. Det kvantitativa jämställdhetsarbetet är också det som genomsyrar arbetet med att påverka de företag och entreprenörer de möter i sin verksamhet till jämställdhet. Detta kan vi se får stort fokus hos de studerade företagen, enligt våra respondenter nästan i högre grad än arbetet med den egna organisationen. Det kvantitativa jämställdhetsarbetet är mer formellt och systematiserat, medan det kvalitativa jämställdhetsarbetet är mer informellt och beror på ledarens beteende och agerande. I vad som framkommer i studien inryms inte kvalitativ jämställdhet i formella planer och policys. Det är istället olika element i ledarskapet som främjar kvalitativ (och kvantitativ) jämställdhet. Dessa element är; *medvetenhet, kontinuitet, kollektivism, lyhördhet, styrning och vilja*. Medvetenhet är viktigt för att kunna veta vad jämställdhet handlar om och vad det bidrar till. Jämställdhetsarbetet behöver ske kontinuerligt, systematiskt och följas upp. Att kunna skala upp och påverka jämställdhet utanför organisationen är framträdande i hållbart ledarskap. Även att ledaren behöver vara lyhörd och styra för att säkerställa allas möjlighet att komma till tals, påverka och utvecklas. Det krävs också en vilja för att skapa en förändring i organisationer, en förändring mot mer jämställdhet. Dessa element är vad vi, utifrån resultaten i vår studie, kallar hållbart ledarskap.



Slutligen visar studien att det i små kunskapsföretag utövas hållbart ledarskap som främjar jämställdhet, vilket vi visat ovan, och att ledarskapet har stor betydelse för detta. Resultatet visar dock att det finns utrymme för utveckling, främst inom arbetet för kvalitativ jämställdhet. Eftersom skapandet av kvalitativ jämställdhet är så beroende av ledarens beteende och agerande menar vi att det blir sårbart. Vad händer om ledaren slutar? Finns det risk att den kvalitativa jämställdheten fallerar? Genom att inte ha ett formellt, implementerat systematiskt kvalitativt arbete äventyras hållbarheten i jämställdheten. Utifrån resultaten i studien drar vi slutsatsen att den kvantitativa jämställdheten har större möjlighet att bli långsiktig, om den finns med som mål i planer och policys. Det kvalitativa jämställdhetsarbetet skulle därmed behöva systematiseras och göras till en del i det organisationsövergripande hållbara ledarskapet. Ett arbete för att skapa en stark kvalitativ arbetsplatskultur som består även om ledaren slutar, är exempel på kvalitativt jämställdhetsarbete som skulle kunna utvecklas. Jämställdheten blir då mer avhängigt av organisationen än av ledaren vilket tidigare forskning påtalar som viktigt och som denna studie visar vore gynnsamt.

## *2) Hur ser jämställdheten ut inom små kunskapsföretag?*

I vår studie får vi en tydlig bild av respondenternas upplevelse av jämställdhet på sina arbetsplatser. Vi har utifrån teorin valt att dela upp jämställdhet i två delar, kvantitativ jämställdhet och kvalitativ jämställdhet. Vi ser att alla mäter den faktiska jämställdheten i siffror genom att räkna upp hur många män och kvinnor som arbetar i företaget, således kvantitativ jämställdhet. Majoriteten av företagen är också kvantitativt jämställda enligt SCBs (2018) definition, både i personalgruppen och i ledningsgruppen. Ett företag är däremot kvinnodominerat. I styrelserna är däremot bara ett företag kvantitativt jämställt.

Vad gäller kvalitativ jämställdhet så råder en stor samstämmighet i att respondenterna upplever att de har möjlighet att komma till tals, påverka, utvecklas och att deras kompetens tas tillvara. Alla svarar också att de inte kan se några skillnader mellan män och kvinnor inom dessa områden. Det råder också samstämmighet kring att de i dagsläget har en arbetsplatskultur som främjar jämställdhet då alla respekteras och får ta plats, men de har tidigare haft vissa problem med jargonger som missgynnat kvinnor. Enligt respondenternas egen upplevelse är således företagen kvalitativt jämställda. Vi

får dock uppfattningen att det är svårt för respondenterna, vilket de själva också bekräftar, att bedöma den kvalitativa jämställdheten som råder i organisationen, eftersom de själva är en del av kultur och strukturer. I deras svar ser vi signaler på att det finns utvecklingsområden inom jämställdhet som skulle behöva identifieras och arbetas med, som att de omedvetet anammar traditionella könsroller och fokuserar på olikheter mellan män och kvinnor. De organisationer vi har studerat har god medvetenhet om vikten av jämställdhet, fördelarna med den och har ett aktivt arbete med den interna kvantitativa jämställdheten. De förstår också sin roll när det gäller att påverka de nystartade och mer etablerade företag de träffar i sin verksamhet. För att ta nästa steg i jämställdhetsarbetet anser vi att företagen skulle behöva bredda sin medvetenhet till att omfatta även mer subtila underliggande uppfattningar och strukturer som hindrar jämställdhet fullt ut, något som respondenterna själva tar upp i direkta uttalanden om att jämställdheten är beroende av allas agerande i vardagen och indirekt visar genom generaliseringar kring exempelvis att kvinnor är duktiga teoretiker och mindre riskbenägna.

### *3) Vilka hinder och möjligheter finns i ett litet kunskapsföretag att arbeta för att skapa en jämställd hållbar organisation?*

De hinder för att skapa jämställda företag som våra respondenter lyfter fram ligger i huvudsak utanför deras egen organisation. När det kommer till svårigheterna att skapa kvalitativ jämställdhet generellt får vi svar som pekar på sådant som "inte går att påverka"; samhällsstrukturer, könsroller, traditioner och vedertagna arbetssätt. Här menar vi att om företagen istället såg sin möjlighet att göra skillnad, skulle det ta arbetet framåt. Om 99 % av EUs företag, som klassas som små och medelstora (Tomšič et al. 2015), skulle bli jämställda ger det en otvivelaktig effekt.

Det finns en samsyn bland våra respondenter kring att mikroföretag i uppstartsfas har begränsad tid och möjlighet att arbeta med jämställdhetsfrågor. Deras prioritet är istället att få igång verksamheten så snabbt och smidigt som möjligt. Vi menar att tidiga insatser kring jämställdhet skulle ge även dessa mikroföretag verktyg och incitament att arbeta med frågorna som en naturlig del av verksamheten, som sedan följer med dem när de växer. Här drar vi slutsatsen att medvetenhet om fördelar och effekter av ett jämställt företag skulle behöva förmedlas i större utsträckning för att motivera små, nystartade företag att arbeta aktivt med dessa frågor. För att få full utväxling på de

företagsfrämjande företagens förmåga att påverka andra i dessa frågor, skulle också den kvalitativa jämställdheten behöva ingå i arbetet.

## 6.2 Studiens teoretiska bidrag

Vi upplevde i vår granskning av befintlig teori inom området att det saknades forskning kring ledarskapets betydelse för social hållbarhet i form av jämställdhet i små kunskapsföretag. Genom att i vår studie ställa våra resultat mot, bland annat, Tideman et als (2013) ledarskapsmodell 6Cs of sustainable leadership har vi sökt förståelse för hur ledarskapet kan kopplas till jämställdhet och hållbar utveckling. Vi har identifierat områden i det hållbara ledarskapet som vi uppfattar har stor betydelse för ledarens framgång i hållbarhets- och jämställdhetsarbete. Utifrån detta har vi tagit fram en reviderad teoretisk modell som sammanfattar våra resultat enligt nedan.



Figur 6: Egen utvecklad teoretisk modell

Modellen visar att hållbart ledarskap är uppdelat i två delar, dels en organisationsövergripande del och dels en ledarskapsdel. I den organisationsövergripande delen används formella hållbarhetsdokument för att främja representation och det sker ett arbete för att påverka andra till jämställdhet. I ledarskapet framhålls medvetenhet, kontinuitet, kollektivism, lyhördhet, styrning och vilja som viktiga element i hållbart ledarskap. Dessa skiljer sig till viss del mot de sex element som Tideman et al. (2013) lyfter fram i sin modell för hållbart ledarskap genom att elementen kontext, samhörighet och kreativitet tagits bort och elementen lyhördhet, styrning och vilja lagts till.

Anledningen till att vi har gjort detta är för att de tillagda elementen har framhållits som grundläggande i ledarskapet för att skapa just jämställdhet, medan vad som berör de borttagna elementen inte har nämnts av våra respondenter i detta avseende. Vår tolkning är att förmågor som att förhålla sig till resursansträngning, påverkansfaktorer och megatrender (kontext), att se till behov hos alla intressenter (samsamhörighet) och att hitta nya affärsmodeller (kreativitet) krävs av alla moderna ledare för att driva hållbara verksamheter och därmed närmast förutsätts av respondenterna i vår studie. För att ta ytterligare ett steg i det hållbara ledarskapet och effektivt hantera även den sociala hållbarheten i form av jämställdhet ställs dock även krav på andra egenskaper och förmågor, såsom lyhördhet, styrning och vilja. Genom att ta hänsyn till detta har vi kunnat skapa en modell som är mer anpassad till ledarskapet för jämställdhet, snarare än en allmän modell för hållbart ledarskap. Det menar vi är viktigt eftersom tidigare forskning framhåller vikten av arbetet med jämställdhet i företag då det dessutom finns kopplingar mellan ett lyckat jämställdhetsarbete och andra former av social hållbarhet. I modellen framgår också att vi ser att hållbart ledarskap kan minska effekterna av samhällsstrukturer och könsroller (genussystem), överbrygga hinder och skapa möjligheter för jämställdhet, både kvantitativ och kvalitativ, och därmed också hållbar utveckling i stort.

Genom vår reviderade teoretiska modell har vi bidragit med en helhetssyn på hållbart ledarskap för jämställdhet som, utifrån vår kännedom, inte funnits tidigare. Vårt bidrag skiljer sig således mot tidigare forskning, genom att i en och samma modell få med olika delar av hållbart ledarskap och också de hinder och möjligheter som kan finnas i arbetet med jämställdhet. I modellen framhålls också att det finns två delar av jämställdhet, kvantitativ och kvalitativ och att båda bör få lika stort fokus, då det enligt tidigare forskning ofta är den kvantitativa jämställdheten som tar överhand. Modellen

tar också hänsyn till det genusystem som enligt tidigare forskning påverkar arbetet med jämställdhet. På så sätt finns en helhetssyn. Studien bidrar också genom att den handlar om små företag, vilket majoriteten av Europas företag klassas som, och där vi upplever att det i tidigare forskning finns luckor. Som påtalas i inledningen av studien är ojämställdhet i små kunskapsföretag ett problem, liksom i samhället i stort, och det finns begränsad forskning inom området. Vi har i denna studie skapat en helhetsmodell av hållbart ledarskap, anpassat för jämställdhet, vilket ger ett teoretiskt bidrag som kompletterar kunskapsfältet inom hållbart ledarskap och jämställdhet i små kunskapsföretag.

### **6.3 Studiens praktiska bidrag**

I och med de ökade kraven på att företag ska arbeta hållbart utifrån FNs (2018) globala hållbarhetsmål, där jämställdhet är ett, ger denna studies resultat praktisk relevans eftersom den kan hjälpa företag och ledare i arbetet med att uppnå målen. Det är inte bara FNs (2018) hållbarhetsmål som gör att företag motiveras till att arbeta för att skapa jämställdhet utan företag vinner också på detta rent ekonomiskt (Soares et al. 2011). Detta ger ytterligare skäl till att studien har praktiskt relevans inom det företagsekonomiska fältet.

För små kunskapsföretag ger studien en större insikt i hur ledarskap utövas för att skapa jämställdhet, hur jämställdheten ser ut samt vilka hinder och möjligheter som finns. Genom att ledare och medarbetare får en större insikt i hur det ser ut har de också en större möjlighet att utveckla jämställdhetsarbetet. Som vi påtalat tidigare finns behov av att se bortom den kvantitativa jämställdheten i form av att räkna kroppar, till att faktiskt arbeta kvalitativt med jämställdhet. Även om det i denna studie framkommer en upplevelse av kvalitativ jämställdhet framkommer också att det inte sker något systematiskt kvalitativt arbete för detta utan tycks vara mer beroende av den enskilda ledarens beteende och agerande. Vi menar därför att små kunskapsföretag kan använda denna modell för att utveckla det kvalitativa jämställdhetsarbetet till att bli organisationsövergripande. Små kunskapsföretag rekommenderas att arbeta för att skapa och bibehålla en inkluderande arbetsplatskultur med regelbunden och systematisk uppföljning. Adamson et al. (2016) påtalar att organisationer som lyckas med denna typ av systematiskt kvalitativt arbete i jämställdhetsfrågan får det att fungera även på andra områden inom social hållbarhet vilket vi menar är viktigt då målet är en hållbar

utveckling i stort. För de företagsfrämjande företag vi studerar vill vi också understryka vikten av att förmedla detta kvalitativa arbete till de företag de stöttar där påverkansmöjligheten är stor.

#### **6.4 Studiens begränsningar**

Studien begränsas av att den är utförd i liten skala. Det är endast en typ av kunskapsföretag som deltagit i studien vilket är företagsfrämjande företag. I kategorin kunskapsföretag finns en stor variation av olika typer av företag och deras jämställdhetsarbete kan skilja sig från vad som framkommit i denna studie. Därför kan våra resultat inte anses representativa för alla små kunskapsföretag utan endast för de kunskapsföretag vi studerat. Vi vill också lyfta fram begränsningen att resultatet endast bygger på muntliga utsagor från respondenterna. Som nämnts tidigare finns det vissa svårigheter att studera jämställdhet då mycket sker omedvetet och "osynligt" och att jämställdhet är en norm som är svårt att uppvisa en negativ sida av. Därmed finns det begränsningar i att resultatet bygger på vad respondenterna själva säger om jämställdhet.

#### **6.5 Förslag till vidare forskning**

Utifrån resultaten av vår studie ser vi att det finns behov av mer forskning kring ledarskapets betydelse för social hållbarhet i form av jämställdhet i små kunskapsföretag. Med vår teoretiska modell som grund vore det intressant med vidare forskning kring hur resultatet kan implementeras och verifieras i små kunskapsföretag och därmed främja arbetet med social hållbarhet och jämställdhet, samt hur arbetet kan breddas till att inbegripa även mikroföretag. Då resultatet visar att arbetet för kvalitativ jämställdhet är haltande vore det gynnsamt om fortsatt forskning kunde fokusera på denna del av jämställdhet och ytterligare studera vad som krävs av ledare och organisationer för att skapa kvalitativt jämställda organisationer som är hållbara över tid och inte bygger på den enskilde ledarens agerande. Utifrån att vi i denna studie upplevde en svårighet att studera den kvalitativa jämställdheten genom intervjuer vill vi också rekommendera att kommande studier om kvalitativ jämställdhet kompletteras med observationer för att ha bättre möjlighet att fånga upp det som inte sägs utan som faktiskt sker i företagen.

De element av hållbart ledarskap som vi identifierat i denna studie behöver också definieras mer detaljerat genom vidare forskning. Hur ledare bäst ska utveckla dessa element är ytterligare en fråga för fortsatt forskning.

## Källförteckning

Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Rumens, N. & Sliwa, M. (2016). The quality of equality: thinking differently about gender inclusion in organizations. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), ss. 8-11.

Alvesson, M. (1997). Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer, i Sundin, E. (red.) *Om makt och kön: i spåren av offentliga organisationers omvandling: Rapport till utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes, ss. 306-333.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), ss. 77-101

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

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium enterprises. *Personnel Review*, 31(6), ss. 671-92.

del Mar Alonso-Almeida, M., Perramon, J. & Bagur-Femenias, L. (2015). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26, ss. 147-161.

Eizenberg, E. & Jabareen, Y. (2017). Social Sustainability: A New Conceptual Framework. *Sustainability*, 9(68), ss. 1-16.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.



European commission (2016). SME-definition.

[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)

[2018-09-31]

Europeiska unionen (2016). *Strategiskt åtagande för jämställdhet*. Luxemburg:

Europeiska unionens publikationsbyrå.

[http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=45164](http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=45164) [2018-09-23]

Fernández, J.L. & Camacho, J. (2016). Effective elements to establish an ethical infrastructure: an exploratory study of SMEs in the Madrid Region. *Journal Of Business Ethics*, 138(1), ss. 113-131.

FN (2018). *Vårt arbete med Agenda 2030 och de globala målen*. <https://fn.se/vi-gor/utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030/> [2018-09-13]

Hirdman, Y. (1988). Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidsskrift*, 3, ss.49-63.

Hoque, K. & Noon, M. (2004). Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the ‘empty shell’ hypothesis”. *Work Employment & Society*, 18 (3), ss. 481-506.

Hultén, P., Hultman, J. & Eriksson, L.T. (2007). *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber.

Jackson, A.W. (2016). Core leader competencies for implementing sustainable strategies in small and medium-sized enterprises. *Dissertation Abstracts International*, section A, 78

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kirton, G. & Read, I. (2007). Inequalities in Europe’s SMEs: the challenges for a trade union agenda. *Transfer: European Review of Labour and Research ; Quarterly of the ETUI-REHS Research Department*, 13(1), ss. 131–146.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB

Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco-Balmaseda, E., Fernandez de Bobadilla, S., del Mar Alonso Almeida, M. & Intxaurburu-Clemente, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practises in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), ss. 91-110.

Littig, B. & Grissler, E. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, February 2005, ss. 2-22.

Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), ss. 165-1813.

Marshall, J. (2011). En-gendering notions of leadership for sustainability. *Gender, Work and Organization*, 18(3), ss. 263-282.

Mínguez-Vera, A. & López-Martínez, R. (2010). Female directors and SMEs: An empirical analysis. *Journal of Global Strategic Management*, 4(2), ss. 34-46.

Morsing, M. & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs. Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), ss. 1-6.

Naidu, S. & Chand, A. (2017). National Culture, Gender Inequality and Women's Success in Micro, Small and Medium Enterprises. *Social Indicators Research*, (1), 647.

Rao, K. & Tilt, C. (2015). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, March 2015, ss. 1-20.

- SCB (2018). *På tal om kvinnor och män- en lathund om jämställdhet 2018*.  
[https://www.scb.se/contentassets/528dd6d093b64a38895735f333a89a8a/le0201\\_2017b18\\_br\\_x10br1801.pdf](https://www.scb.se/contentassets/528dd6d093b64a38895735f333a89a8a/le0201_2017b18_br_x10br1801.pdf) [2018-10-16]
- Soares, R., Marquis, C. & Lee, M. (2011). Gender and corporate social responsibility: It's a matter of sustainability. *Catalyst*, November 2011, ss. 1-4.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B.M. (2013). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber.
- Spence, L. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*, 55(1), ss. 23-55.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practises driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability* 2016, 8, ss. 1-14.
- Sveiby, K.E. & Risling, A. (1986). *Kunskapsföretaget*. Stockholm: Liber Förlag.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), ss. 60-75.
- Tideman, S.G., Arts, M.C. & Zandee, D.P. (2013). Sustainable leadership towards a workable definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49, ss. 17-39.
- Tillväxtverket. (2015). *Kartläggning av det företagsfrämjande systemet i Sverige*.  
[https://tillvaxtverket.se/download/18.a48a52e155169e594d3450/1465386830792/info\\_0601.pdf](https://tillvaxtverket.se/download/18.a48a52e155169e594d3450/1465386830792/info_0601.pdf) [2018-11-29]
- Tomšič, N., Bojnec, Š. & Simčič, B. (2015). Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108, ss. 603-612.

Truss, C., Conway, E., D'Amato, A., Kelly, G., Monks, K., Hannon, E. & Flood, P. (2012). Knowledge work: Gender blind or gender biased? *Work, Employment and Society*, 26(5), ss. 735-754.

UNDP (2018). *Mål 5: Jämställdhet*. <http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-5-uppna-jamstallldhet/> [2018-10-15]

Vallance, S., Perkins, H.C. & Dixon, J.E. (2011). What Is Social Sustainability? A Clarification of Concepts. *Geoforum*, 42, ss. 342–348.

Vázquez-Carrasco, R. & López-Pérez, M. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: A systematic review of the literature. *Quality and Quantity*, 47(6), ss. 3205-3218.

Wahl, A. & Höök, P. (2007). Changes in working with gender equality in management in Sweden. *Equal Opportunities International*, 26 (5), ss. 435-448.

West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), ss. 125–151.

Woodhams, C. & Lupton, B. (2006a). Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in management Review*, 21(2), ss. 143-169.

Woodhams, C. & Lupton, B. (2006b). Gender based equal opportunities policy and practise in small firms: the impact of HR professionals. *Human Resource Management Journal*, 16(1), ss. 74-97.

Woodhams, C. & Lupton, B. (2009). Analysing gender-based diversity in SMEs. *Scandinavian Journal of Management*, 25, ss. 203–213.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 - Intervjuguide till ledare**

#### **Bakgrundsinformation**

Namn:

Ålder:

Kön:

År i företaget:

#### **Tema 1: Hållbart ledarskap**

##### *Leda för hållbarhet*

På vilket sätt arbetar du med hållbarhetsfrågor generellt? (kreativitet)

Vad är hållbart ledarskap för dig?

Vilka egenskaper är viktiga hos en hållbar ledare?

##### *Leda för jämställdhet*

Hur arbetar du för att främja jämställdhet? Specifika verktyg/redskap? (kreativitet)

Hur jobbar du för att främja jämn representation mellan män och kvinnor?

Tycker du att kön spelar en roll vid rekryteringar av chefspositioner? I så fall på vilket sätt? (medvetenhet)

Hur jobbar du för att säkerställa jämställda löner?

På vilket sätt kan ditt "beteende" skapa jämställdhet? (medvetenhet och kreativitet)

Hur ser din vilja att jobba med jämställdhetsfrågor ut?

(kontext)

Har ni några mål för ert jämställdhetsarbete? Vilka i så fall? Följs det upp?

(kontinuitet)

#### **Tema 2: Jämställdhet i praktiken**

Hur jämställt tycker du att det är på företaget? Vad bygger du det på?

Är det viktigt med en jämställd arbetsplats? Varför? Varför inte? ((kontext)

Kvant.

##### *Representation*

Hur ser fördelningen ut vad gäller män och kvinnor i företaget? I ledande positioner?

Kval.

##### *Kompetens*

Hur upplever du att medarbetarnas kompetens tas tillvara? På vilket sätt? Skillnad på män och kvinnor? Hur jobbar du för detta?

### *Komma till tals*

Hur upplever du medarbetarnas möjlighet att komma till tals på arbetsplatsen? På vilket sätt? Skillnader mellan män och kvinnors möjlighet? Tas de på allvar på samma sätt? Vilka pratar på möten? Skillnad på män och kvinnor? Hur jobbar du för detta?

### *Påverka*

Hur upplever du medarbetarnas möjlighet att påverka på arbetsplatsen? På vilket sätt? Skillnader mellan män och kvinnors möjlighet? Hur jobbar du för detta?

### *Utveckling*

Hur upplever du medarbetarnas möjlighet till att utvecklas på arbetsplatsen? På vilket sätt? Utbildning/Kompetensutveckling? Skillnader mellan män och kvinnors möjlighet? Hur jobbar du för detta?

### *Kultur/Strukturer*

Hur ser det ut vad gäller deltidsarbete och föräldraledighet på arbetsplatsen? Gör män och kvinnor olika? Görs det skillnad på män och kvinnor som efterfrågar detta?

Finns det en kultur/strukturer på arbetsplatsen som hindrar/främjar jämställdhet? På vilket sätt? Hur ser den ut? (ex. Syn på att ta ut föräldraledighet, komma till tals etc)

Har du någon gång upplevt en icke jämställd situation på denna arbetsplats? Berätta mer!

## **Tema 3: Möjligheter och hinder**

Vad tror du gör att det fortfarande idag många gånger är svårt att skapa jämställda företag? (medvetenhet)

Vad skulle möjliggöra/har möjliggjort en jämställd arbetsplats?

Vilka hinder ser du/har ni stött på för en jämställd arbetsplats?

Hur kan ert jämställdhetsarbete påverka andra utanför organisationen? (kollektivism)

Vilka effekter ser du att jämställdhetsarbete kan få internt/externt? (samhörighet)

## **Bilaga 2 - Intervjuguide till medarbetare**

### **Bakgrundsinformation**

Namn:

Ålder:

Kön:

År i företaget:

### **Tema 1: Hållbart ledarskap**

#### *Leda för hållbarhet*

På vilket sätt arbetar ni med hållbarhetsfrågor på arbetsplatsen? (kreativitet)

Vad är hållbart ledarskap för dig?

Vilka egenskaper är viktiga hos en hållbar ledare?

#### *Leda för jämställdhet*

På vilket sätt arbetas det för att främja jämställdhet? Specifika verktyg/modeller? (kreativitet)

Hur jobbas det för att främja jämn representation mellan män och kvinnor?

Tycker du att kön spelar en roll vid rekryteringar av chefspositioner? I så fall på vilket sätt? (medvetenhet)

På vilket sätt kan en ledares "beteende" skapa jämställdhet? (medvetenhet och kreativitet)

Hur tycker du att viljan är till att jobba med jämställdhetsfrågor från ledningens sida? (kontext)

Har ni några mål vad gäller jämställdhetsarbete? Vilka i så fall? Följs det upp? (kontinuitet)

### **Tema 2: Jämställdhet i praktiken**

Hur jämställt tycker du att det är på företaget? Vad bygger du det på?

Är det viktigt med en jämställd arbetsplats? Varför? Varför inte? ((kontext)

Kvant.

#### *Representation*

Hur ser fördelningen ut vad gäller män och kvinnor i företaget? I ledande positioner?

Kval.

#### *Kompetens*

Hur upplever du att din kompetens tas tillvara? På vilket sätt? I allmänt bland medarbetare på arbetsplatsen? Skillnad på män och kvinnor?

#### *Komma till tals*

Hur upplever du din möjlighet att komma till tals på arbetsplatsen? På vilket sätt? I allmänhet bland medarbetarna på arbetsplatsen? Skillnader mellan män och kvinnors

möjlighet? Tas de på allvar på samma sätt? Vilka pratar på möten? Skillnad på män och kvinnor?

#### *Påverka*

Hur upplever du möjligheten att påverka på arbetsplatsen? På vilket sätt? I allmänhet bland medarbetarna på arbetsplatsen? Skillnader mellan män och kvinnors möjlighet?

#### *Utveckling*

Hur upplever du din möjlighet till att utvecklas på arbetsplatsen? På vilket sätt? Utbildning/Kompetensutveckling? I allmänhet bland medarbetarna på arbetsplatsen? Skillnader mellan män och kvinnors möjlighet?

#### *Kultur/Strukturer*

Hur ser det ut vad gäller deltidsarbete och föräldradighet på arbetsplatsen? Gör män och kvinnor olika? Görs det skillnad på män och kvinnor som efterfrågar detta?

Finns det en kultur/strukturer på arbetsplatsen som hindrar/främjar jämställdhet? På vilket sätt? Hur ser den ut? (ex. Syn på att ta ut föräldradighet, komma till tals etc)

Har du någon gång upplevt en icke jämställd situation på denna arbetsplats? Berätta mer!

### **Tema 3: Möjligheter och hinder**

Vad tror du gör att det fortfarande idag många gånger är svårt att skapa jämställda företag? (medvetenhet)

Vad skulle möjliggöra/har möjliggjort en jämställd arbetsplats?

Vilka hinder ser du/har ni stött på för en jämställd arbetsplats?

Hur kan ert jämställdhetsarbete påverka andra utanför organisationen? (kollektivism)

Vilka effekter ser du att jämställdhetsarbete kan få internt/externt? (samhörighet)