

# Var beredd på motstånd

En studie av linjechefers erfarenheter av att implementera jämställdhetsinitiativ inom IT-branschen

Anna Bergström

Psykologiska institutionen/Department of Psychology  
Examensarbete 30 hp/Degree 30 HE credits  
Psykologi/Psychology  
Psykologprogrammet (300 hp)/Psychologist program (300 HE credits)  
Höstterminen 2023/Autumn term 2023  
Handledare/Supervisor: Marie Gustafsson Sendén  
English title: Be prepared for resistance. A study of line managers' experiences of implementing gender equality initiatives in the IT industry



Stockholms  
universitet

## VAR BEREDD PÅ MOTSTÅND

En studie av linjechefers erfarenheter av att implementera jämställdhetsinitiativ inom IT-branschen

Anna Bergström

IT-branschen präglas av bristande jämställdhet, trots årtionden av regleringar och förändringsinitiativ som syftar till att främja jämställdhet. Få studier har utforskat operativt verksamma chefers inställning till jämställdhetsinitiativ samt deras roll att stödja eller hindra implementeringen av dessa. Syftet med denna studie var därför att undersöka linjechefers erfarenheter av att implementera förändringsinitiativ gällande jämställdhet inom IT-branschen, med ett särskilt fokus på vad som hindrade cheferna vid implementeringen. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med åtta linjechefer inom en privat IT-organisation i Sverige. Datamaterialet analyserades med reflexiv tematisk analys och resulterade i tre övergripande tema: (1) diskrepans mellan inställning, engagemang och handling, (2) individuellt och institutionellt motstånd, samt (3) otillräcklig kunskap. Resultaten visar att linjechefers positiva inställning och engagemang för jämställdhet inte är tillräckligt för att omsätta jämställdhetsinitiativ i aktiv handling. Dolt individuellt och institutionellt motstånd samt otillräcklig kunskap hindrar cheferna att implementera initiativen. För att nå framgång med förändringsinitiativ gällande jämställdhet visar denna studie att organisationer bör vara beredda på och ta hänsyn till motstånd, som en del av omställningen, samt stödja chefer med kunskap och guidning kring hur initiativen kan operationaliseras i praktiken.

Trots årtionden av regleringar och en myriad av förändringsinitiativ specifikt utformade att främja jämställdhet på arbetsmarknaden, är många offentliga och privata organisationer alltjämt ojämställda (Ainsworth, Knox & O'Flynn, 2009; Arbetsmiljöverket, 2015; Cortis, Foley & Williamson, 2020). Organisationers implementering av förändringsinitiativ i form av policyer, mål och utbildningsinsatser i syfte att öka jämställdhet har haft begränsad framgång (Connell, 2006; Cuthbert et al., 2023a). Inom IT-branschen är underrepresentationen av kvinnor ett utbrett fenomen då kvinnor utgör mindre än en tredjedel av den globala arbetskraften (Helman, Bear & Colwell, 2020; UNESCO, 2021). Flera studier har även visat att kvinnor i IT-branschen upplever lägre grad av inkludering och rättvisa jämfört med män (Cuthbert et al., 2023a; Schmader, 2023) samt att kvinnor möter särskilda utmaningar till följd av stereotyper, könsnormer, trakasserier och diskriminering (Akavia, 2021; Allbright, 2020; Myers, Gallaher & McCarragher, 2019; O'Conner et al., 2020). Samtidigt, för att möta den ökade efterfrågan på IT-tjänster och kompetensbrist som uppstått till följd av digitaliseringen av arbetslivet i samband med covid-19, har jämställdhet identifierats som en affärskritisk fråga inom IT-branschen i Sverige (Akavia, 2021; Tillväxtverket, 2021). Det anses avgörande för IT-organisationer att attrahera och behålla fler kvinnor för att öka organisationernas konkurrenskraft, innovationsförmåga och fortsatta tillväxt. Dessutom har de senaste årens ökade reglering inom hållbarhet, inte minst från EU,

resulterat i mer strikta krav på organisationer att arbeta aktivt för att främja jämställdhet. Flera organisationer har därför vidtagit åtgärder såsom att formulera mål och policyer samt utbilda ledare för detta ändamål. Ett särskilt fokus har riktats mot chefernas roll att driva dessa förändringsinitiativ för ökad jämställdhet eftersom de anses ha en avgörande roll i att leda och driva organisationsförändringar samt forma organisationskultur (Cortis et al., 2020; Cuthbert et al., 2023a). Flera initiativ utgår dock från ett centralt, men ofta oprövat, antagande om att dessa ledare kommer att förstå och anse att bristande jämställdhet föreligger i deras organisationer, men även vara villiga att ta ansvar och vidta åtgärder för att implementera dessa förändringsinitiativ (Cortis et al., 2020). Det finns i dagsläget begränsad kunskap kring chefers erfarenheter av att implementera jämställdhetsinitiativ samt deras roll att stödja eller hindra implementeringen av dessa (Colley, Williamsson & Folley, 2020; Lansu, Bleijenbergh & Benschop, 2020). Denna studie avser att undersöka detta. Med jämställdhetsinitiativ (även benämnt förändringsinitiativ) avses i denna studie mål, policyer och utbildningsinsatser som syftar till att främja jämställdhet mellan kön utifrån en ökad representation (*eng. diversity*), inkludering (*eng. inclusion*) och rättvisa (*eng. equity*). Eftersom befintlig forskning inom området använder en binär uppdelning av kön mellan kvinnor respektive män (Schmader, 2023), har det varit utgångspunkten även för den här studien.

### **Motstånd**

Forskare har identifierat begreppet *motstånd* som en möjlig förklaring till varför organisationers jämställdhetsinitiativ inte genomförs tillfullo (Colley et al., 2020; Lansu et al., 2020). Med motstånd avses ett fenomen som uppstår under en förändringsprocess och kännetecknas av ett försvar av status quo eller direkt opposition till förändring (Lombardo & Mergaert, 2013). Forskning om organisationsförändringar har visat att interventioner som medför organisatorisk förändring sannolikt kommer att trigga motstånd från de aktörer som berörs (Lombardo & Mergaert, 2013). Bleijenbergh (2017) menar att motstånd mot jämställdhetsinitiativ utgör "en form av försvar av organisationens identitet från organisationens aktörer" (sid. 136, egen översättning). Enligt Diaz Gonzalez (2001) är motstånd särskilt starkt i förhållande till jämställdhetsinitiativ eftersom den förändring som eftersträvas i dessa fall utmanar rådande normer, maktförhållanden och antaganden som styr relationen mellan medarbetarna. Även Hogins och O'Conner (2021) framhåller att jämställdhetsinitiativ utmanar en kraftfull patriarkal struktur och att motstånd därför är väntat. Enligt Silva och kollegor (2023) möter förändringsinitiativ särskilt stort motstånd från de som drar fördel av status quo, vilket inom organisationer typiskt sett är seniora ledare (som inom IT-branschen framför allt är män). Även om dessa ledare kan inneha makt och mandat att leda den förändring som krävs, framhåller Cortis och kollegor (2020) att cheferna kan ha begränsat incitament att konfrontera och demontera de system, normer och processer från vilka de fått sitt inflytande, och som de sannolikt har varit delaktiga i att skapa. Lansu och kollegor (2020) menar vidare att motstånd ofta uppstår för att målet med jämställdhetsinitiativ är i konflikt med andra organisatoriska normer och hegemoniska diskurser, som på olika sätt beskriver bristande jämlikhet som ett individuellt eller kulturellt problem snarare än ett strukturellt problem.

Motstånd utgör ett komplext fenomen som formas av den aktuella kontexten (Flood, Dragiewicz & Pease, 2020). Det kan vara både öppet och aktivt, men även dolt och passivt, och uttryckas av både chefer, medarbetare och organisationers ledning (Colley et al., 2020; Lombardo & Mergaert, 2013). Exempel på öppet och aktivt motstånd är när någon avsiktligt förstör eller aktivt försöker återgå till hur det var innan förändringen. Dolt, eller informellt, och passivt motstånd kan innebära att någon vidtar begränsade eller inga åtgärder för att främja

förändring (Colley et al., 2020). Såväl handling som icke-handling kan således vara olika former av motstånd där avstå från att agera för förändring kan vara lika betydelsefullt som att agera. Motstånd kan vidare förekomma på en institutionell, eller kollektiv nivå och vara integrerat i den organisatoriska kulturen (Lombardo & Mergaert, 2014). Exempel på institutionellt motstånd är en organisation som avsätter otillräckliga resurser i form av pengar, tid och personal för interventioner, delegerar ansvar till individer som inte har mandat, tystar eller exkluderar röster som ifrågasätter rådande normer, eller undanhåller att publikt delge viss information (Lombardo & Mergaert, 2013). Uppdelningen mellan de olika formerna av motstånd är inte entydig utan i praktiken överlappar och interagerar de ofta (Flood et al., 2020). Institutionellt motstånd kan intensifiera och rättfärdiga individuellt motstånd och det är exempelvis vanligt att individer motsätter sig förändringsinitiativ om de uppfattar att deras ledare inte stödjer initiativen (Chrobot-Mason, Hays–Thomas & Wishik, 2008). Individens motstånd mot jämställdhetsinitiativ kan även grunda sig i att de inte har tillräckliga resurser eller kunskap och således handla mindre om att de personligen motsätter sig initiativen och mer om avsaknaden av institutionellt stöd (Lombardo & Mergaert, 2013).

Vad gäller motstånd mot jämställdhetsinitiativ i organisationer har det i forskningslitteratur konceptualiserats i huvudsakligen följande fyra former: könsblindhet (*eng. gender blindness*) som uppstår när det finns begränsat eller inget erkännande kring bristande jämlikhet mellan kön; könsförtryck (*eng. gender suppression*) där bristande jämlikhet mellan kön visserligen erkänns av individer eller organisationer men samtidigt ignoreras; könsneutralitet (*eng. gender neutrality*) där kvinnor och mäns erfarenheter sammanblandas t.ex. genom att kvinnor likställs med individer utan hänsyn till kön; samt en övergripande könströtthet (*eng. gender fatigue*) där jämställdhet anses "fixad" och initiativ inte längre behövs (Colley et al., 2020). Andra forskare har beskrivit motstånd mot jämställdhetsinitiativ som ett kontinuum, från ett förnekande av att ojämlikhet existerar mellan kön, till bortträngning där initiativ aktivt demonteras (Flood et al., 2020).

I senare forskning kring jämställdhetsinitiativ har mer dolda, subtila och passiva former av motstånd identifierats, samtidigt som öppet och aktivt motstånd verkar ha minskat (Colley et al., 2020; Cuthbert et al., 2023a; Jones, Jones, Taylor & Yarrow, 2020). I en relativt ny och omfattande intervjustudie (40 fokusgrupper med 273 chefer) inom offentlig sektor i Australien (IT-organisationer inkluderade) framkom att chefer generellt hade god förståelse för och var engagerade i organisationers jämställdhetsinitiativ, men att de vidtagit begränsade eller inga åtgärder för att främja förändring (Colley et al., 2020). Chefernas motstånd var huvudsakligen dolt och passivt, samt yttrade sig framför allt i form av könsneutralitet och i viss mån genom könsförtryck. Könsneutralitet visade sig framför allt genom att chefer på olika sätt likställde kvinnor med könsneutrala individer, förstod jämställdhet som en individs ansvar och beskrev det i termer av ett eget val och/eller beskrev könsdiskriminering som ett begränsat problem som endast skedde undantagsvis. Till skillnad från tidigare studier som framför allt studerat motstånd från män (se t.ex. Flood & Pease, 2005), framkom vidare att motståndet uttrycktes av både kvinnor och män som visade liknande uttryck för könsblindhet, könsneutralitet och könströtthet. Könsförtryck var dock särskilt förekommande bland män och mansdominerade branscher såsom IT-branschen. I studien framkom att dessa chefer ansåg att jämställdhet var ett problem som låg utanför deras och deras organisations ansvar. Vidare uttryckte de en utbredd acceptans för status quo där rådande könsroller i branschen inte ansågs vara bristande jämställdhet utan snarare en naturlig konsekvens av den vertikala och horisontella segregationen inom IT-branschen (Colley et al., 2020). Liknande former av dolt och passivt motstånd

identifierades i en studie av Cuthbert och kollegor (2023a) som undersökte motstånd mot jämställdhetsinitiativ hos 20 IT-chefer inom såväl privat som offentlig verksamhet i Australien.

Motstånd behöver således inte handla om att någon är aktiv motståndare till jämställdhet. Inom IT-branschen finns tvärtom studier som undersökt majoritetens inställning till jämställdhet som visat att de flesta männen (85% av 1 259 IT-medarbetare) uppgett att de vill stötta kvinnor och vidta åtgärder för att främja jämställdhet, antingen för att de är personligt motiverade att förbättra statusen för kvinnor eller för att det är i linje med deras moraliska värderingar (De Souza & Schmader, 2022; Radke, Kutlaca, Siem, Wright & Becker, 2020). I De Souza och Schmaders (2022) studie undersöktes denna diskrepans mellan 163 amerikanska IT-medarbetares personliga motivation och vilja att stödja kvinnor å ena sidan, och deras faktiska beteende att agera allierade och omsätta det i handling å andra sidan. Studien undersökte olika former av beteenden hos majoritetsmedlemmar (i studien män) som stöttade marginaliserade individer och grupper (i studien kvinnor), med ett särskilt fokus på reaktiva beteenden som syftade till att minska eller motverka bias som uppkom. Studien visade, i linje med tidigare forskning, att få individer öppet på arbetsplatsen uppger att de stöttar kvinnor samt att medarbetare undviker att konfrontera stereotypa könsnormer när de kan, trots att de är personligt motiverade att göra det (De Souza & Schmader, 2022).

I en svensk kontext saknas forskningsstudier som undersöker linjeförändringars motstånd mot jämställdhetsinitiativ inom IT-branschen. I Powell, Ah-King och Hussénus (2017) studie över motstånd mot jämställdhetsinitiativ på ett svenskt universitet framkom att motstånd uttrycktes framför allt i indirekta eller passiva former. Forskarna betonade att motstånd mot jämställdhetsinitiativ i Sverige bör förstås i ljuset av en generell diskurs i det svenska samhället som utgår från en bild av Sverige som ett föregångsland där jämställdhet är det etiskt riktiga och att det därför "inte går att inte vilja främja jämställdhet" (Powell et al., 2017, sid. 127, egen översättning). De menade vidare att denna normativa diskurs kring jämställdhet ofta leder till motstridiga budskap mellan organisationers formella strukturer och informella normer och kulturer. Medan organisationers formella diskurs, genom policys och mål, ofta strävar efter jämställdhet, kan parallella informella organisatoriska normer och beteenden nedprioritera frågan och signalera att jämställdhet visserligen är bra men inte nödvändigt. Enligt Powell och kollegor (2017) är denna motstridighet ett uttryck för institutionellt motstånd där ledningen initialt stödjer förändringsinitiativ men senare i praktiken återkallar stödet, t.ex. genom att avsätta otillräckliga resurser för implementeringen eller delegera ansvar till individer eller avdelningar som saknar mandat eller intresse att driva förändringen. I forskning har fler studier som undersöker motstånd inom olika organisationer och branscher efterfrågats för att närmare förstå hur det uttrycks i skilda kontexter (Cuthbert et al., 2023a; Mergaert & Lombardo, 2016).

### ***Socialpsykologiska perspektiv på motstånd***

Motstånd mot förändring kan förstås utifrån teorin om preferens för status quo, som vilar på ett antagande om att mänskligt tänkande och beteende utgår från att framtiden kommer att bli som dåtiden (Eidelman & Crandall, 2012). I studier över faktorer som påverkar beslutsfattare fann Tversky och Shafir (1992) att beslut som innebär förändring ofta är kognitivt krävande och att ledare därför ofta avstår från eller skjuter upp att fatta dessa beslut och istället låter status quo bestå för att det är mindre mentalt krävande. Beslut att förändra medför vidare osäkerhet kring utfall, varpå ledare har en tendens att hålla fast vid de beslut som de vet har fungerat för att det är ett säkert alternativ (Eidelman & Crandall, 2012). Enligt Eidelman och Crandall (2012) utgår teorin om preferens för status quo även från att individer räds förluster i större utsträckning än de gläds åt motsvarande vinster. Det innebär att kostnaderna av förändring generellt väger tyngre än

de potentiella fördelarna, vilket skapar en relativ fördel för status quo. De menar vidare att det uppstår mer ånger kring beslut som innebär handling jämfört med icke-handling, vilket gör att individer tenderar att avstå från att fatta aktiva beslut om förändring. Med utgångspunkt i studier som visat att upprepad exponering av stimuli (t.ex. ord, ansikten och platser) leder till ökad preferens av detsamma, beskriver Eidelman och Crandall (2012) vidare att individer kommer att värdera status quo högre och uppfatta det som mer sant för att de har exponerats för status quo i större utsträckning jämfört med ett nytt förändrat läge. Slutligen menar de att individer rationaliserar och vill se världen som en rättvis plats där de förtjänar vad de fått och därför är motiverade att rättfärdiga, försvara eller stödja status quo och se det som bra, rätt och rättvist. Försvaret blir extra starkt när det sociala systemet utsätts för hot, t.ex. om ett land eller en kultur blir kritiserad utifrån (Eidelman & Crandall, 2012). En liknande teori, som även den utgår från individens rationalisering av sociala system för att bevara status quo, är Jost och Banajis (1994) teori om rättfärdigande av system (*eng.* system justification theory). Enligt denna teori har individer en kraftfull inneboende motivation att se sig själva, sina sociala grupper och de normer som formar deras liv på ett fördelaktigt sätt och därför är benägna att betrakta sociala hierarkier (även ojämsställda sådana) som i grunden rättvisa eller legitima (Jost & Andrews, 2012). Tidigare forskning avseende organisationers jämställdhetsinitiativ har visat att rättfärdigandet av organisationens status quo kan manifesteras genom att medarbetare uppfattar könsstereotypa normer på arbetsplatsen som "rättvisa, rimliga och allmänt representativa för hur saker bör vara" (Kay et al., 2009, sid. 421, egen översättning) och därmed undviker att hålla det egna systemet ansvarig för att skapa eller upprätthålla bristande jämställdhet mellan kvinnor och män (Cortis et al., 2021; Proudfoot & Kay, 2004). Teorin skiljer på implicita och explicita attityder där de förstnämnda agerar på ett omedvetet plan och påverkar individens uppfattning av samhällsstrukturer. Rättfärdigandet sker för att minska kognitiv dissonans och undvika den ångest som uppstår när det system en verkar inom, eller är beroende av, ifrågasätts. Att acceptera befintliga statushierarkier och undvika att erkänna systemfel minskar ångest, kognitiv dissonans och andra psykologiska hot som annars kan uppstå när brister i det sociala systemet konfronteras (Jost & Hunyady, 2003). Teorin har använts framför allt för att förklara varför individer som tillhör lägre statusgrupper accepterar eller stödjer omständigheter som vidmakthåller deras underläge, men har även tillämpats för att förstå hur individer som tillhör grupper med högre status kan rättfärdiga och försvara den rådande ordningen (Cortis et al., 2021).

För att förstå vad som kan hindra individer att utföra ett beteende som de är personligt motiverade att vidta, kan Ajzens (1991) teori om planerat beteende tillämpas. Enligt denna teori är individens intentioner att utföra ett visst beteende centralt för att förutsäga deras faktiska beteende. Intentioner formas enligt Ajzen (1991) av tre huvudsakliga komponenter: attityder, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll. Chefers attityder till jämställdhetsinitiativ handlar om deras positiva och negativa känslomässiga svar på det förväntade beteendet av att implementera initiativen. En förändring som uppfattas krävande eller hotande för den rådande ordningen kommer sannolikt att leda till en mer negativ attityd och minskad avsikt att stödja förändringen. Med subjektiva normer avses individens uppfattning av sociala påtryckningar eller beteende från omgivningen, inklusive överordnade chefer, kollegor och företagskulturen. Om dessa normer inte stödjer eller uppmuntrar den förändring som jämställdhetsinitiativ syftar till att åstadkomma, kan det påverka chefernas intention att agera. Vad slutligen gäller den upplevda beteendekontrollen så handlar den om individens tro på den egna förmågan att utföra det förväntade beteendet. Chefers upplevda förmåga att implementera jämställdhetsinitiativ har således en central roll. Om de upplever brist på resurser, stöd eller kunskap kan det minska deras

upplevda beteendekontroll och därmed deras intention att vidta åtgärder (Ajzen, 1991; Braun & Turner, 2014).

Mot bakgrund av underrepresentationen av kvinnor inom IT-branschen bör hänsyn vidare tas till majoritets- och minoritetsgruppers olika utgångspunkter för att närmare förstå motstånd från män (i majoritet) respektive kvinnor (i minoritet). Vad gäller majoritetsmedlemmars motstånd att aktivt stödja minoritetsgrupper, trots att de är personligt motiverade att göra det, kan teorin om pluralistisk ignorans användas (De Souza & Schmader, 2022). Enligt denna teori kan en missuppfattning om andras inställning skapa en kultur av passivitet inom en organisation. Teorin beskriver ett fenomen där individer felaktigt tror att majoriteten i gruppen har en annan uppfattning än den egna, och hur denna missuppfattning kan medföra en konformitet och ovilja hos individer att bryta mot eller avvika från den upplevda majoritetens värderingar för att de vill tillhöra den sociala gruppen (Miller & McFarland, 1987). Missuppfattningarna om majoritetens inställning kan grunda sig i både observerade beteende och egna antaganden av andras inställning. Enligt teorin innebär pluralistisk ignorans att beteenden som strider mot individers inställning kan vidmakthållas (Souza & Schmader, 2022). Forskning inom IT-branschen har visat att pluralistisk ignorans kan medföra att chefer undviker att konfrontera bias när de kan och inte heller öppet uppger att de stöttar kvinnor, på grund av en felaktig uppfattning om att majoriteten av deras kollegor, framför allt inflytelserika ledare, inte delar deras engagemang (Souza & Schmader, 2022). Slutligen, för att förstå motstånd från individer som tillhör den underrepresenterade gruppen, kan Van Laar och kollegors (2019) forskning tillämpas, vari teorier om exempelvis minoritetsstress och queen bee-fenomenet används för att förklara hur minoritetsmedlemmar påverkas av och reagerar på de utmaningar de möter i en ojämsställd bransch. De tar bland annat upp den ökade stress och belastning som individer från minoriteten kan uppleva på grund av stigmatisering, fördomar och stereotyper som majoriteten har om dem kopplade till deras minoritetsidentitet. Denna identitetsrelaterade stress kan göra det särskilt svårt för minoritetsmedlemmar att konfrontera stereotyper och brister inom organisationens sociala system eftersom det kan hota deras sociala tillhörighet i gruppen och möjligheter att lyckas. Att påtala brister eller framföra andra perspektiv innebär en risk för dem att framstå som ännu mer avvikande från majoriteten. Forskning har visat att individer i minoritet kan hantera de identitetshot som de möter genom att dölja sin minoritetsidentitet eller distansera sig från den stigmatiserade gruppen för att få tillhöra och passa in i majoritetsgruppen (Van Laar et al., 2019). Utöver de vardagliga arbetsuppgifterna behöver chefer som tillhör en underrepresenterad grupp således hela tiden hantera stigmatiseringen och dess belastande konsekvenser. Det innefattar komplexa identitetsrelaterade beslut om huruvida de ska konfrontera könsstereotyper och fördomar eller inte, d.v.s. om de ska, och har energi att visa sin minoritetsidentitet, eller om de istället ska distansera sig från den för att få tillhöra majoritetsgruppen (Van Laar et al., 2019).

### ***Linjechefers roll som förändringsagenter och problemägare***

I forskning om jämställdhetsinitiativ och förändringsledning är fokus ofta på högsta ledningens roll (Lansu et al., 2020). Mer operativt verksamma chefer såsom linjechefer har dock en avgörande roll att leda förändringsinitiativ eftersom den högsta ledningen ofta är beroende av dem för att förändringen ska ske ute i organisationen. Med linjechef avses en chef som direkt leder andra medarbetare och som samtidigt är underordnad en högre ledningsnivå (Anwaar, Nadeem & Hassan, 2016). Medan organisationens ledning har makt och mandat att fatta beslut om att implementera förändringsinitiativ är det ofta linjecheferna som förväntas leda förändringen i praktiken genom att vidta åtgärder i det dagliga arbetet och i kontakten med medarbetarna (Kelan, 2022). Flera jämställdhetsinitiativ är utformade på så vis att linjechefers

ägandeskap för förändring utgör ett implicit mål (Cortis et al., 2021). Denna förväntan på linjechefer att leda implementeringen genom att ta ansvar för samt vidta åtgärder för förändring har i forskningslitteratur beskrivits som problemägande (Colley et al., 2020; Lansu et al., 2020). Enligt Lansu och kollegor (2020) utgör problemägande en medierande faktor och avgörande länk mellan förståelse för jämställdhetsinitiativ och aktiv implementering. De menar att en viktig förutsättning för att uppnå förändring med jämställdhetsinitiativ är att linjechefer blir problemägare av ojämlikhet mellan könen, ansvarar för förändringar och engagerar sig i handling. Med ägandeskap avses att ha engagemang, vara en förebild och bidra till förändring. Problemägande sträcker sig bortom medvetenhet och förståelse för problemet. Det är ett tvåsidigt fenomen som handlar om att cheferna både tar ansvar för förändring samt vidtar åtgärder. Lansu och kollegor (2020) menar att problemägande är det som skiljer en förändringsagent från en förändringsmottagare. I de begränsade studier som finns avseende linjechefer roll att implementera förändringsinitiativ har dock framkommit att linjechefer ofta saknar problemägande (Colley et al., 2020; Lansu et al., 2020). Utöver motstånd har studier visat att brist på kunskap kan hindra linjechefer från att agera förändringsagenter och implementera organisationers jämställdhetsinitiativ (Colley et al., 2020; Williamson, Colley & Foley, 2020). Studier specifikt inom IT-branschen har visat att chefer ofta saknar tillräcklig kunskap kring kön och hur de kan främja jämställdhet, där utbredda missuppfattningar om ursprunget till och omfattningen av branschens bristande jämställdhet förhindrar de försök som görs (Cuthbert et al., 2022b).

Sammanfattningsvis saknas kunskap om varför det är så svårt att implementera jämställdhetsinitiativ. Forskningen kring linjechefer roll att stödja eller hindra implementeringen av dessa initiativ är begränsad, särskilt inom IT-branschen i Sverige. Fler studier krävs för att närmare förstå vad som hindrar linjechefer att omsätta organisations jämställdhetsinitiativ i aktiv handling samt vad som är viktigt för att utveckla effektiva interventioner som kan bidra till mer inkluderande organisationer.

### ***Syfte och frågeställning***

Syftet med den här studien var att undersöka linjechefer erfarenheter av att implementera förändringsinitiativ gällande jämställdhet inom IT-branschen. Mer specifikt avsåg studien att utforska vad som hindrade chefer att genomföra implementeringen av dessa initiativ genom att undersöka chefers inställning till och förståelse av en organisations målsättningar om könsbalans och inkluderande företagskultur, deras agerande (eller inte) gentemot målen, eventuella hinder samt behov av stöd. Studiens frågeställningar formulerades på följande vis: Vad hindrar linjechefer att implementera förändringsinitiativ som syftar till att främja jämställdhet? Skiljer det sig beroende på chefers kön och i så fall i vilka avseenden?

### **Metod**

För att undersöka chefernas upplevelser och erfarenheter valdes en kvalitativ ansats. Kvalitativ forskning lämpar sig för att utforska och skapa mening kring fenomen såsom individers erfarenheter där ansatsen möjliggör en detaljerad, fyllig och mer mångfacetterad förståelse av kvalitativa data jämfört med kvalitativ forskning eftersom komplexiteten i individernas upplevelser kan fångas (Braun & Clarke, 2013). I kvalitativ forskning kan, och bör, nämligen de nyanser, motsägelser och skilda perspektiv som ofta präglar människors upplevelser redovisas. Även kontexten bedöms väsentlig eftersom kvalitativ data antas existera i sammanhang som påverkar deltagarna, som är viktiga för att förstå och ge mening åt data. I den här studien valdes en kvalitativ ansats för att bidra med kunskap till den brist på kunskap som



föreligger avseende linjechefer erfarenheter och roll samt fånga deltagarnas olika perspektiv och problematiserande av studiens frågeställningar. Studiens kvalitativa data, som insamlades med hjälp av semistrukturerade intervjuer, analyserades utifrån Braun och Clarkes (2006) reflexiva tematiska analys. Reflektiv tematisk analys valdes för att det är en teoretiskt flexibel metod som kan identifiera centrala komponenter i en stor mängd data samt ge en djup och fyllig beskrivning av datamaterialet där såväl likheter som skillnader kan belysas. Metoden utgår även från att forskaren har en aktiv och central roll där forskarens egna erfarenheter och förförståelse kan tillvaratas i analysen. Det är även en relativt lättillgänglig och robust metod för individer, likt författaren, som har begränsad erfarenhet av kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2021).

### **Undersökningsdeltagare**

Intervjudeltagarna bestod av åtta linjechefer anställda på ett privatägt, stort (>250 anställda) IT-bolag i Sverige. Med linjechef avses en chef som har personalansvar för andra medarbetare och samtidigt är underordnad en högre ledningsnivå. Bland deltagarna fanns en spridning i åldrar mellan 29-60 år samt utbildningsbakgrunder med högskoleutbildningar såsom civilekonom, civilingenjör (teknisk fysik, elektronik), lärare och nationalekonomi, samt yrkesförberedande utbildningar med inriktning på IT, data, system och projektledning. Chefserfarenheten bland deltagarna varierade mellan ett år till över 30 år, och anställningstiden på organisationen var mellan ett till sex år. Cheferna hade varierande roller med deltagare från både kärnverksamheter och stödfunktioner samt olika regioner i Sverige. I enlighet med Lindqvist, Gustafsson Sendén och Renströms (2021) rekommendation ställdes en öppen fråga under intervjun om vilket kön deltagarna definierade sig med. Fyra deltagare uppgav att de identifierade sig som kvinna och fyra uppgav att de identifierade sig som man. Ingen identifierade sig som icke-binär eller uppgav annan könsidentitet.

Kontakt med IT-bolaget etablerades via två konsulter från mitt professionella nätverk som sedan 2019 har genomfört flera omgångar av en obligatorisk utbildningsinsats på bolaget benämnd *inkluderande ledarskap och kommunikation*. Urvalet av intervjudeltagarna genomfördes utifrån en lista över IT-bolagets samtliga chefer (förmedlad av HR-chefen). Listan bestod av 148 individer, varav 42, baserat på personnummer, identifierades som kvinnor, och 106 som män (Lindqvist et al., 2021). En kombination av slumpmässigt och handplockat urval genomfördes. I ett första steg valdes slumpmässigt 15 kvinnor och 15 män ut från de 148 deltagarna (för att undvika egna bias och minska urvalsgruppen). För dessa 30 chefer inhämtades uppgifter om roll och anställningstid, ålder, chefserfarenhet, när de deltagit i utbildningsinsatsen och utbildningsbakgrund via publikt tillgänglig information på LinkedIn, eniro och organisationens hemsida. Därefter handplockades ett urval för att nå största möjliga variation på ovannämnda kriterier. Även variation i roller och kön eftersträvades för att undvika stereotypa roller som t.ex. kvinnor i supportfunktioner. En första kontakt med deltagarna etablerades genom att HR-chefen skickade ut ett informationsmail om studien till samtliga chefer på organisationen med mig på kopia (se bilaga 1). Därefter skickade jag, i efterföljande mail, en riktad förfrågan om intresse att delta i intervjun med utvalda deltagare (se bilaga 2). Av de 30 utvalda cheferna skickades en riktad inbjudan till sammanlagt 14 personer (åtta identifierade som kvinnor och sex identifierade som män), varav nio chefer tackade ja, tre chefer tackade nej och två chefer inte svarade på förfrågan. En inbokad intervju ställdes in.

### **Datainsamling och material**

För att skapa en förståelse för organisationens jämställdhetsinitiativ och den kontext som cheferna verkade inom, genomfördes en övergripande kartläggning över IT-bolagets initiativ

kring jämställdhet och inkludering vilket inkluderade bland annat målsättningar, mentorskapsprogram samt utbildningar. Jag gick igenom organisationens styrdokument, målsättningar och policier kring jämställdhet och inkludering och hade ett möte med organisationens HR-chef och de två konsulter som genomfört den obligatoriska utbildningen i inkluderande ledarskap och kommunikation. Utbildningen som samtliga deltagare genomgått bestod av två halvdagar och beskrevs som en första ögonöppnare som syftade till att bidra till en mer långtgående utvecklingsprocess för att bolaget ska lyckas behålla och rekrytera kvinnor för att uppnå ökad tillväxt, kompetens och innovationsförmåga. Målet med utbildningen var att ge linjecheferna praktiska verktyg, kunskap och upplevelser kring hur könsbalans, inkludering, kommunikation och utvecklande ledarskap är avgörande för att nå ökad effektivitet, produktivitet och önskat resultat. Två av bolagets tre mål identifierades som särskilt centrala att fokusera på under intervjuerna eftersom implementeringen av dessa mål ingick i linjechefernas roll som ledare på bolaget. Det var dels ett mål om att uppnå könsbalans i operativa och ledande roller som minst motsvarar genomsnittet i IT-branschen, dels ett mål om en inkluderande företagskultur.

Därefter genomfördes semistrukturerade intervjuer utifrån en i förväg utarbetad intervjuguide som hänvisade till organisationens två målsättningar (se intervjuguide i bilaga 3). Intervjuguiden hade både deduktiva och induktiva inslag. De deduktiva delarna bestod av forskningsbaserade frågor kopplade till intervjudeltagarnas inställning, förståelse av organisationens målsättningar och deras eget ansvar och agerande gentemot målen. De mer induktivt framtagna frågorna handlade om eventuella hinder och möjligheter de möter vid implementeringen samt behov av stöd. Intervjuguidens struktur utformades enligt Rubins (2012) riktlinjer för kvalitativa intervjuer med inledande breda och öppnande frågor (*eng.* opening the floodgate) för att senare under intervjun ställa mer specifika och eventuellt känsliga frågor. Huvudfrågor följdes kontinuerligt upp med stödfrågor där jämförelser och exempel efterfrågades för att få en fördjupad förståelse av intervjudeltagarnas erfarenheter.

De semistrukturerade intervjuerna utfördes digitalt, via mötestjänsten Zoom, och spelades in via samma program efter att deltagarna skriftligt och muntligt givit sitt samtycke till att delta i intervjun. Samtliga intervjuer varade cirka 60 minuter (55-70 minuter). Videoinspelningarna raderades omedelbart efter varje genomförd intervju och endast ljudfilerna sparades med lösenordsskyddad åtkomst. Ljudinspelningarna transkriberades initialt med hjälp av transkriberingsprogrammet Good Tape och därefter genomförde jag en omfattande omarbetning och renskrivning av den automatiska transkriberingen i ordbehandlingsprogrammet Microsoft Word, vilket resulterade i 130 sidor transkriberat material. Transkriberingen var ortografisk, vilket innebär att även hummanden, skratt och längre pauser noterades i syfte att fånga även icke-verbala uttryck. Under transkriberingen anonymiserades samtliga intervjuer och identitetsmarkörer, inklusive deltagarnas kön, togs bort för att minimera egna bias i analysen av datamaterialet. Ljudinspelningarna raderades efter att jag hade lyssnat igenom samtliga inspelningar och validerat transkriberingen. Transkriberingarna kommer att raderas när studien är examinerad och godkänd. En pilotintervju genomfördes den 26 juni 2023. Då denna intervju inte föranledde några väsentliga justeringar av intervjuguiden, utan endast stödfrågor i intervjuguiden ströks p.g.a. tidsbrist, inkluderades datamaterialet från pilotintervjun i studiens samlade datamaterial. Resterande intervjuer genomfördes från den 30 juni 2023 till och med den 18 augusti 2023.

## **Analys**

Det insamlade datamaterialet analyserades i enlighet med Braun och Clarkes (2006) riktlinjer för reflektiv tematisk analys bestående av följande sex faser: 1) bekanta sig med data; 2) koda, 3) generera intiala teman, 4) granska och revidera teman, 5) definiera och namnge teman samt 6) sammanställa rapport, vilka närmare beskrivs längre ner i detta avsnitt.

Tematisk analys syftar till att identifiera, analysera och rapportera mönster inom data (Braun & Clarke, 2006). Metoden är reflexiv på så vis att den utgår från att forskaren är subjektiv och har en central och aktiv roll i insamlingen av data, analysen, kodningen och skapandet av teman (Braun & Clarke, 2021). Reflexiv tematisk analys behöver inte vara antingen induktiv eller deduktiv. Enligt Braun och Clarke (2021) är en tematisk analys aldrig strikt induktiv eftersom det inte går att bortse från forskarens egna erfarenheter och förförståelse; data kodas med andra ord aldrig i ett epistemologiskt vakuum. Analysen i den här studien var till övervägande del induktivt orienterad eftersom den syftade till att undersöka chefernas upplevelser och erfarenheter. Mot bakgrund av att motstånd kan vara dolt och passivt genomfördes dock en andra kodning av utvalda delar av materialet för att få en fördjupad förståelse av hur motstånd yttrade sig utifrån en mer deduktiv ansats med utgångspunkt i litteratur och forskning kring motstånd.

### ***Vetenskapsteoretiska utgångspunkter samt förförståelse***

Den ontologiska och epistemologiska utgångspunkten för den här studien var kritisk realism. Kritisk realism utgår från att det existerar en universell verklighet men erkänner samtidigt att våra upplevelser av realiteten varierar (Braun & Clarke, 2021). Människors erfarenheter och föreställningar om verkligheten anses präglade av historiska och kulturella kontexter. Denna teoretiska syn på verkligheten understryker betydelsen av att utforska djupare strukturer och mönster, samtidigt som forskningens kontextuella omgivning får en central och avgörande betydelse. Kritisk realism möjliggör en nyanserad tematisk analys genom att integrera både det unika i varje individuell upplevelse samt de universella mönster som kan identifieras inom en given kontext (Braun & Clarke, 2021). Inom ramen för den här studien innebar det att varje linjeförings erfarenhet av att implementera jämställdhetsinitiativ ansågs unik, samtidigt som chefernas samlade upplevelser antogs innehålla mönster som var gemensamma och därmed kan överföras till andra som verkar i en liknande kontext.

Den egna förförståelsen är vidare viktig att känna till och reflektera över vid tematisk analys eftersom den antas påverka forskarens tolkning och analys av data (Braun & Clarke, 2021). Enligt Braun och Clarke (2013) innebär reflexivitet i tematisk analys att forskaren genom hela processen kritiskt bör reflektera över kunskapen som hen producerar samt dennas roll i framtagandet av den. Inom ramen för den här studien skedde detta genom att jag skrev ner min förförståelse innan intervjuguiden togs fram, inklusive egna tankar kring studiens frågeställningar, samt förde loggbok under hela processen där egna reflektioner och frågor samt min position i förhållande till studiens syfte och datamaterial noterades löpande.

Jag som författare av denna studie identifierar mig som kvinna, är uppvuxen i Sverige och går sista terminen på psykologprogrammet på Stockholms universitet med en psykodynamisk inriktning. Utöver det som lärts ut inom psykologprogrammet är jag också färgad av mina tidigare examina från Juridiska fakulteten på Lunds universitet och Raoul Wallenberg institutet. Även min arbetslivserfarenhet som jurist, med en särskilt inriktning på social hållbarhet, samt tidigare erfarenheter i rollen som chef och ledningsgruppsmedlem, kan antas påverka min förståelse av denna studies resultat. Studiens ämne bottenar i ett personligt engagemang för inkludering av mångfald samt yrkesmässiga erfarenheter i rollen som

rådgivande konsult av hur svårt det kan vara för organisationer att implementera förändringsinitiativ avseende hållbarhet i allmänhet, och mångfald i synnerhet. Min erfarenhet är att många organisationer vill implementera initiativ i syfte att främja mångfald, antingen av affärsmässiga, legala och/eller etiska skäl. Samtidigt tenderar frågorna att hamna långt ner på prioriteringslistan, vilket enligt min uppfattning beror på att de upplevs svåra att implementera i praktiken. Det kan vara relativt enkelt att anta ett (SMART) mål eller en policy som är utformad enligt den senaste forskningen om organisationsledning, men att få organisationens medarbetare att anamma den i det vardagliga arbetet är svårare. Innan datainsamlingen påbörjades hade jag inte några särskilda hypoteser om vad som gör det svårt att implementera initiativen i praktiken utan var genuint nyfiken och intresserad av deltagarnas erfarenheter, vilket förhoppningsvis bidrog till ett gynnsamt samtalsklimat där deltagarna upplevde att de blev hörda och att deras erfarenheter var viktiga. Vad gäller den undersökta organisationen har jag tidigare haft begränsad kontakt med dem i egenskap av hållbarhetsrådgivare, vilket medförde att jag hade viss kännedom om organisationens verksamhet och dess hållbarhetsarbete generellt. Jag hade dock inte arbetat med deras jämställdhetsinitiativ och har inte någon personlig relation till någon av de kontaktade personerna på organisationen. En av de två konsulterna som genomfört ledarskapsutbildningen på organisationen är en tidigare kollega och den person som förmedlat kontakt till organisationens ledning med en fråga om intresse att delta i studien. Den här studien har genomförts separat från deras konsultuppdrag för organisationen och någon ersättning för studien har inte utgått. I studiens diskussion nedan beskrivs ytterligare reflektioner kring hur min förförståelse antas ha påverkat studiens analys och resultat.

### ***Fas 1: Bekanta sig med data***

Den tematiska analysen inleddes med att jag, efter varje genomförd intervju, gjorde noteringar i loggboken kring direkta tankar om intervjun, de uppfattade huvudbudskapen samt vad intervjun hade väckt för reaktioner, både i form av uppfattad överföring från intervjudeltagarna samt egna tankar kring deltagarnas svar. När samtliga intervjuer genomförts påbörjades en transkribering av alla intervjuer där jag närmare bekantade mig med datat. När transkriberingen och anonymiseringen var klar läste jag materialet i dess helhet och skrev en översiktlig sammanfattning över datamaterialet. Därefter genomfördes en fördjupande och aktiv genomläsning av varje intervju där enskilda anteckningar för respektive intervju noterades. I enlighet med Braun och Clarkes (2006) riktlinjer tillämpades genomgående ett aktivt, engagerat och kritiskt förhållningssätt till datamaterialet där jag varierade mellan distans och närhet till datat för att förstå på vilket sätt det svarade på studiens frågeställningar. I denna fas var det samtidigt viktigt att bibehålla ett öppet och analytiskt sinne för att inte dra förhastade slutsatser utan snarare söka efter övergripande samband i dataunderlaget, befintlig teori och den aktuella kontexten. Jag använde loggboken som en dagbok där jag kontinuerligt skrev ner mina tankar och tentativa slutsatser för att sedan kunna släppa fokus på dem, och efterföljande dag analysera datamaterialet på nytt utan att gå tillbaka till loggboken och läsa om tidigare slutsatser. Jag upplevde att det var lättare att släppa mina tentativa idéer om jag hade noterat dem och visste att jag kunde komma tillbaka till dem längre fram ifall de alltjämt bedömdes giltiga vid analysens slutfas.

### ***Fas 2: Koda***

Den andra fasen av analysen handlade om att generera koder, vilket genomfördes när jag upplevde att jag hade god kännedom om och översiktligt kunde beskriva datamaterialet utan att ha direkt tillgång till rådata. Med utgångspunkt i en induktiv ansats kodades allt datamaterial

som bedömdes intressant för studiens frågeställningar på ett inkluderande, grundligt och systematisk sätt i enlighet med Braun och Clarkes (2013) riktlinjer om s.k. fullständig kodning. Endast data som bedömdes direkt irrelevant utelämnades, t.ex. detaljerad information om chefernas andra arbetsuppgifter eller organisationens affärsidé. Koderna strukturerades tillsammans med relevant rådata i ett omfattande exceldokument där materialet bearbetades närmare. En kombination av semantiska och latent koder användes. Initialt genomfördes en textnära kodning av allt material med fokus på explicita uttryck, vilket resulterade i primärt semantiska koder. Som tidigare nämnts genomfördes därefter en andra kodning av relevanta delar av materialet utifrån en mer deduktivt styrd ansats för att fånga även det som i forskning och litteratur beskrivits som dolt och passivt motstånd. Denna andra kodningsfas genererade även latent koder utifrån mer implicita och dolda antaganden i datamaterialet. Samma rådata kunde således kodas på olika sätt för att fånga flera perspektiv. I syfte att utforska koherens i kodningen samt bredda analysen för flera perspektiv tog jag hjälp av en av konsulterna att dubbelkoda några utvalda delar från olika intervjuer som jag upplevde antingen särskilt svåra att förstå eller särskilt viktiga för frågeställningen. Som tidigare nämnts var allt material anonymiserat så att det inte gick att identifiera någon av undersökningsdeltagarna.

### ***Fas 3: Generera initiala teman***

När allt relevant datamaterial kodats påbörjades analysens tredje fas där jag genererade potentiella teman som representerade framträdande mönster i datamaterialet. Till skillnad från en övergripande sammanfattning av datamaterialet bör ett tema vara *meningsskapande* samt samla koder som har liknande innebörd eller gemensamma nämnare (Braun & Clarke, 2013). Ett första steg att ta fram preliminära koder gjordes genom att skapa visuella mindmaps för hand för att söka mönster och samband i datamaterialet. Därefter delades koderna, tillsammans med rådatan, upp i exceldokumentet i olika områden som under kartläggningen framträtt som centrala. Deltagarnas inställning till målen beskrevs i en flik, syn på ansvar och vidtagna åtgärder i en flik, hinder och möjliga motstånd i en flik samt en övrigt-flik där allt som inte passade in i någon av de andra flikarna men ändå bedömdes relevant inkluderades. Analysen medförde en omfattande laborering med att flytta runt koder och forma preliminära teman och underteman där jag växlade mellan att skapa omarbetade versioner av mindmaps för hand och att använda det omfattande exceldokumentet där både koder och rådatan fanns samlat.

### ***Fas 4: Granska och revidera teman***

Den fjärde fasen av analysen handlade om att granska och revidera de preliminära temana i syfte att kontrollera dess kvalitet. Det är viktigt att analysens tema tillsammans redovisar en bild som, utifrån studiens frågeställningar, är samstämmig med och välgrundad i dataunderlaget (Braun & Clarke, 2013; Levitt et al., 2018). Ett tema ska innehålla ett centralt organiserat koncept som är innehållsmässigt koherent och sammanhållet, samtidigt som varje tema ska vara tydligt särskiljbara från varandra (Braun & Clarke, 2006). I denna fas genomfördes ytterligare en genomläsning av rådatan som tillhörde koderna och de preliminära temana, vilket resulterade i en omarbetning av framtagna teman och en sammanslagning av de två preliminära temana *individuellt motstånd* och *institutionellt motstånd*, till ett gemensamt tema om *motstånd*. Det var först vid detta skede som jag med hjälp av egna identifieringsmarkörer tog fram information om deltagarnas kön för att närmare undersöka frågeställningen om könsskillnader. I enlighet med Braun och Clarkes (2006) riktlinjer var analysen en iterativ process där det var först vid analysens färdigställande som de slutliga temana definitivt fastställdes.

### ***Fas 5: Definiera och namnge teman***

I den femte fasen av analysen var fokus på att förfinas, definiera och namnge identifierade teman. För att definiera centrala innehåll och gränser för temana beskrev jag varje enskilt tema med ett par meningar, i enlighet med Braun och Clarkes (2006) rekommendationer. Som en del i förfiningen identifierade jag i denna fas även underteman. Namnen för de olika temana syftade till att på ett koncist sätt fånga essensen i varje enskilt tema, där undertemana formulerades på ett mer aktivt sätt för att spegla den analytiska riktningen i deltagarnas uttryck. Efter en slutlig kvalitetskontroll och finjustering resulterade analysen i följande tre huvudtema: 1) diskrepans mellan inställning, engagemang och handling, 2) individuellt och institutionellt motstånd, samt 3) otillräcklig kunskap.

### ***Fas 6: Sammanställa rapport***

I den sista fasen slutfördes den tematiska analysen och sammanställdes i en rapport. Skrivprocessen hade dock påbörjats redan i definierandet av de olika temana i föregående fas varpå denna sista fas huvudsakligen handlade om att sammanställa och slutföra den slutgiltiga rapporten. I revideringen och färdigställandet av rapporten fick jag påminna mig om att kvalitativ forskning och tematisk analys inte handlar om att finna det rätta eller sanna svaret i dataunderlaget. Det viktiga är enligt Braun och Clarke (2006) att rapporten tydligt berättar en historia som är trogen datamaterialet utifrån studiens frågeställningar, vilket har varit målsättningen från start till slut i denna analys.

### **Forskningsetiska överväganden**

Studien har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer (2017) och har inte bedömts innebära någon risk för negativ påverkan på undersökningsdeltagarna. Deltagandet i studien har varit frivilligt, anonymt, genomförts på arbetstid, inte involverat någon känslig information eller känsliga personuppgifter om deltagarna. Studien har vidare inte inneburit några fysiska ingrepp eller tillämpat någon metod som avsett att påverka deltagarna psykiskt eller fysiskt. Allt material har vidare behandlats konfidentiellt och i enlighet med GDPR. Samtliga undersökningsdeltagare har i samband med rekryteringen fått skriftlig information om studiens syfte, den övergripande planen med studien inklusive dess metoder och forskningshuvudman, vem som genomförde studien, kontaktuppgifter till författaren och handledaren för eventuella frågor samt information om hur den information som lämnades skulle behandlas (se bilaga 1-2). I denna mailkorrespondens har undersökningsdeltagarna vidare fått information om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst hade rätt att avbryta sin medverkan utan att ange orsak. Samtycke att delta i studien har inhämtats skriftligt via mail och även muntligt inför intervjuerna, under vilka undersökningsdeltagarna även haft möjlighet att ställa frågor. Inför varje intervju fick deltagarna muntligen återigen information om att studien var frivillig, att de kunde låta bli att svara på frågor och när som helst välja att avbryta intervjun. Data som samlades in via zoom raderades från programmet direkt efter genomförd intervju och ljudinspelningarna raderades efter att materialet transkriberats och kvalitetskontrollerats. Resultaten från intervjuerna har presenterats på gruppnivå så att enskilda deltagare inte kan urskiljas. Citaten har vidare valts ut med hänsyn till deltagarnas anonymitet och integritet.

### **Resultat**

Intervjuerna resulterade i en stor mängd rik och nyanserad data över chefernas erfarenheter av att implementera organisationens mål om könsbalans och en inkluderande företagskultur. Överlag hade cheferna god kännedom om organisationens målsättningar och

beskrev att de rör stora, viktiga och svåra frågor, som organisationen arbetar med aktivt. Det var generellt lättare för cheferna att prata om målet om könsbalans i operativa och ledande roller, enligt vissa för att det är ett tydligt definierat och mätbart mål. Målet om en inkluderande företagskultur upplevdes svårare att prata om. Flera chefer hade svårt att närmare beskriva vad det innebär och hur de kan arbeta med det senare målet om inkludering i praktiken. En översikt över de huvudteman och underteman som identifierades utifrån studiens frågeställningar om vad som hindrar linjechefer att implementera förändringsinitiativ gällande jämställdhet, samt om det skiljer sig utifrån chefernas kön och i så fall i vilka avseenden, presenteras nedan.

### ***Översikt över teman och underteman***

1. Diskrepans mellan inställning, engagemang och handling
2. Individuellt och institutionellt motstånd
  - 2.1 Mitt ansvar är begränsat
  - 2.2 Vi gör tillräckligt
  - 2.3 Kön påverkar andra, inte mig
  - 2.4 Det är kostsamt och riskfyllt att driva frågorna
  - 2.5 Vi saknar resurser och stöd från ledningen
  - 2.6 Det är en grabbig företagskultur
3. Otillräcklig kunskap
  - 3.1 Jag vet inte vilka åtgärder jag kan vidta
  - 3.2 Jag saknar språk att driva frågorna

Analysen visade att det fanns (1) en diskrepans mellan inställning, engagemang och handling, samt att (2) individuellt och institutionellt motstånd och (3) otillräcklig kunskap, hindrade linjecheferna att implementera målen. Skillnader mellan kvinnor och män förekom endast inom tema två om motstånd på så vis att motståndet uttrycktes av både kvinnor och män, men delvis på olika sätt. I resultatredovisningen nedan kommer därför skillnader mellan kvinnor och män endast tas upp i de fall märkbara skillnader noterats. Det första temat utgör en grund för tema två på så vis att motståndet ska förstås mot bakgrund av chefernas positiva inställning och engagemang men avsaknad av handling, varpå motståndet huvudsakligen antog en dold och passiv form. Inom tema två om motstånd förekom sex underteman, där de första tre (tema 2.1-2.3) utgör individuellt motstånd, de två efterföljande (tema 2.4-2.5) är en kombination av individuellt och institutionellt motstånd och det sista (tema 2.6) skildrar institutionellt (eller kollektivt) motstånd. Inom tema tre om otillräcklig kunskap beskrevs två underteman.

### **Tema 1. Diskrepans mellan inställning, engagemang och handling**

Samtliga chefer uttryckte en positiv inställning till och ett starkt engagemang för målen. Samtidigt framkom att de vidtagit få eller begränsade åtgärder för att omsätta målen till faktisk handling. Denna diskrepans mellan inställning och engagemang å ena sidan samt handling å andra sidan var ett framträdande tema, vilket nedanstående chef lyfter och uttrycker förvåning över:

Jag brinner ju egentligen för de här frågorna även om jag inte fokuserar på dem, vilket är jättekonstigt. (Chef 8)

Det var tydligt att cheferna kände till målen om könsbalans och inkluderande företagskultur och ansåg att de är viktiga för bolaget, deras team och för dem personligen.

Cheferna beskrev ett starkt engagemang för målen där flera berättade att de brinner för frågorna och ansåg att de är centrala både för deras egen och medarbetarnas välmående och arbetstrivsel. De berättade också om personliga inre drivkrafter kopplade till målen som att skapa förutsättningar för deras barn att lyckas, stödja kvinnor, bidra till ett bättre samhälle, bli en bättre människa och bryta könsnormer. Cheferna beskrev vidare att underrepresentationen av kvinnor, stereotypa könsroller och omedvetna bias är utmaningar för bolaget samt att det krävs ett aktivt arbete för att attrahera och behålla fler kvinnor på bolaget. De uppgav vidare att de är glada, och vissa stolta, över att vara på ett bolag som arbetar med att främja könsbalans och inkludering. Det starka engagemanget och den positiva inställningen till målen belyses av nedanstående citat:

Målet om inkluderande företagskultur är något jag själv brinner för väldigt mycket. Att känna att man är ett team, att man är med, att man delar kompetens. Och det skapar ett engagemang och delaktighet. Ett engagerande ledarskap, där man inkluderar och bryr sig om varandra. Det är jätteviktigt för mig och mina medarbetares välmående. Då tror jag verkligen att man skapar underverk. Det är jätteroligt att jobba när man har ett sånt team, där alla är med, känner sig trygga och tycker att det är kul. (Chef 3)

Målen är viktiga och behövs för att det är utmanande. Gör man ingenting åt det så kommer det inte bli bättre heller utan det krävs ett aktivt arbete. Och jag är glad över att vi jobbar på ett bolag som främjar könsbalans, både i operativa och ledande roller... Jag ser det som en självklarhet att vi ska tänka inkluderande och ha en företagskultur som gör att vi med stolthet kan prata om vårt företag. (Chef 5).

Cheferna uppgav även att målen är viktiga för företagets affär. Målen ansågs således inte begränsade till individers trivsel och välmående, utan bedömdes även centrala för att uppnå bolagets tillväxtmål:

Om vi tittar på de teamen som finansiellt levererar så tror jag att det är de dynamiska teamen som vi pratar om här där vi har lyckats med att inkludera mångfald på ett bra sätt. För jag tror inte att det är produkterna och tjänsterna det hänger på utan människorna som ska leverera produkterna och tjänsterna och det är det som gör oss unika. Lyckas vi med att inkludera våra medarbetare, män som kvinnor, och skapa dynamiska team så kommer vi att växa vår affär, vilket faktiskt ägarna vill i slutändan. Det är ju ett vinstdrivande bolag. (Chef 7).

Samtidigt som cheferna uttryckte ovanstående positiva inställning och engagemang för målen beskrev de att målsättningarna inte påverkar dem i deras arbetsvardag. De uppgav att målen inte är något de "går runt och tänker på" eller "grubblar över" och flera kunde inte komma på något exempel som visade hur de arbetar med målen och hade inte heller funderat på någon aktivitet som de ville vidta. De åtgärder som cheferna berättade om handlade huvudsakligen om generella team- och ledarskapsaktiviteter utan särskild hänsyn till kön. De åtgärder som vidtagits specifikt för att uppnå bolagets målsättningar var begränsade till rekryteringssammanhang som t.ex. att eftersträva ett könsneutralt språk, undvika könsstereotypa beskrivningar och exkluderande kompetenskrav i annonser och se över var bolaget marknadsför sig, samt personliga åtaganden som att vara en förebild, eller coacha och stötta yngre medarbetare, framför allt kvinnor. Endast en chef berättade om mer omfattande åtgärder där målen genomsyrade allt i verksamheten och hade varit styrande från start när hen hade bildat ett nytt team. Under



intervjuerna framkom viss förvåning hos cheferna kring insikten att de kunde beskriva få eller begränsade åtgärder de själva vidtagit:

Idag påverkar målen mig för lite. Eftersom jag själv borde ha någon plan här nu då. Jag inser det när jag sitter och snackar med dig. Jag är lika bidragande i att det inte händer något som någon annan. (Chef 8)

Hm, nej. Det finns säkert aktiviteter som jag borde kunna tänka ut att jag kan göra för att nå de målen som vi har uppsatta. Men det är nog faktiskt ingenting jag har funderat på, så det har inte ens kommit till att jag inte har tid för det här, jag lägger in det i ett fack som jag kan göra någon sommar och inte har någonting att göra. Nej, jag kan inte tänka på något sådant exempel faktiskt. Det låter väldigt negativt, men det är inte min avsikt såklart. (Chef 2)

## **Tema 2. Individuellt och institutionellt motstånd**

Individuellt och institutionellt motstånd var vidare ett utmärkande tema. Med individuellt motstånd avses en individ som antingen aktivt agerar i syfte att försvara status quo (aktivt motstånd) eller avstår från att agera genom att vidta begränsade eller inga åtgärder för att främja den förändring som eftersträvas (dolt och passivt motstånd). Institutionellt motstånd är när motståndet primärt beskrivs komma från en institutionell eller kollektiv nivå som exempelvis när en organisation avsätter otillräckliga resurser för implementering av förändringsinitiativ eller när motståndet uttrycks i organisationskulturen. De första tre underteman (2.1-2.3) som beskrivs nedan utgör huvudsakligen individuellt motstånd, de två efterföljande underteman (2.4-2.6) skildrar en kombination av individuellt och institutionellt motstånd och det sista undertemat utgör institutionellt (eller kollektivt) motstånd. Uttrycken för motstånd som presenteras nedan är huvudsakligen dolda och passiva former av motstånd. Endast i den mån könsskillnader noterades kommer de att beskrivas under respektive undertema.

### ***2.1 Mitt ansvar är begränsat***

Även om cheferna uppgav att ansvaret för implementeringen av målen ingick i deras roll som ledare på bolaget, begränsade de på olika sätt det egna ansvaret att vidta handling. Det skedde framför allt genom hänvisning till "allas" eller "andras" ansvar och/eller till externa faktorer som bedömdes vara utanför deras eller bolagets kontroll. Cheferna beskrev att samtliga på bolaget har ansvar för att bidra till implementeringen av målen och att det krävs gemensamma krafter för att vidta åtgärder. De ansåg att det är viktigt att även medarbetarna känner att de delar ansvaret för att uppnå målen med cheferna. En chef uttryckte att det var för stort fokus på chefernas roll. Några chefer uppgav att de anser att det huvudsakliga ansvaret för implementeringen av målen ligger hos ledningen, primärt VD och HR-chef (som dock kan delegera vidare), och beskrev sin roll mer som en intressent som kommer med förslag på initiativ men inte har någon drivande roll i implementeringen av åtgärderna. En chef uppgav att hen "bara är öppen" för initiativen på bolaget. Medan ingen chef ifrågasatte att ansvaret för implementeringen av målen ingick i deras roll medförde hänvisningen till "allas" eller "andras" ansvar att chefernas egna roll att leda implementeringen av målen hamnade i skymundan. Nedanstående chef beskriver hur implementering av målen är allas ansvar:

Ansvaret ligger på alla. Det är viktigt att ansvar inte bara ligger på ledare utan det är jätteviktigt att medarbetarna känner att de delar det här ansvar med sina ledare. Det är ett gemensamt ansvar. Det kan lätt bli för stort fokus på cheferna kring det här. (Chef 2)

De externa faktorerna som cheferna hänvisade till för att begränsa det egna ansvar var framför allt den horisontella och vertikala segregationen inom IT-branschen. Några chefer beskrev att det inte finns så mycket de kan göra eftersom underrepresentationen av kvinnor på bolaget beror på en brist på eftertraktad kompetens bland kvinnor i branschen, samt att den begränsade andelen kvinnor som söker utannonserade tjänster beror på en snedfördelad könsfördelning på relevanta utbildningar.

## **2.2 Vi gör tillräckligt**

Cheferna gav vidare uttryck för att de accepterar eller är nöjda över nuläget och ansåg att de åtgärder som vidtagits av dem och bolaget är tillräckliga. De beskrev att företagskulturen, i alla fall på deras avdelning, är inkluderande för både kvinnor och män och att en grabbig stämning är något som antingen utgör ett undantag, hör till dåtiden eller förekommer på andra avdelningar på bolaget. Några uppgav vidare att de tycker att bolaget gör det som behövs och att de har kommit "en bra bit på vägen". I de fall då chefernas egna avdelning hade procentuellt fler kvinnor än bolaget i stort och/eller hade uppnått det numerära målet om könsbalans i ledande och operativa roller minst motsvarande genomsnittet i branschen, upplevde cheferna att de hade gjort tillräckligt och målen om könsbalans och inkludering är inte något som behöver adresseras, inte i nuläget i alla fall:

Jo men det är klart att det ligger ju ett ansvar, att gå åt det här hållet. Men i och med att vi har kommit en bra bit på vägen, längre än andra delar inom företaget, så ser jag inte att det är ett jätteansvar. Eller det är klart att det är ett ansvar, men vi har ju kommit en bra bit på vägen så att det går åt rätt håll, vilket är det viktiga. (Chef 6)

Just det här med könsbalans och inkludering så känner jag inte att det är något som behöver adresseras i vårt team, i alla fall inte nu. Hade du ställt den frågan till mig för fem år sedan så hade jag tyckt det... Men i vårt team har vi inte den utmaning om man får lov att säga så, att det blir för grabbigt eller att tjejerna inte uppmärksammas. (Chef 5)

Medan även kvinnor uppgav att deras egna avdelningar hade en företagskultur som är inkluderande för både kvinnor och män, var det framför allt männen som uttryckte att de accepterade eller var nöjda med nuläget på organisationen och upplevde att de åtgärder som vidtagits av dem och bolaget var tillräckliga.

## **2.3 Kön påverkar andra, inte mig**

Stereotypa könsroller och omedvetna bias beskrevs överlag på en intellektuell och teoretisk nivå där cheferna å ena sidan beskrev hur könsroller påverkade individer generellt (från leksaker och barnkläder, till lönesättning och karriärmöjligheter), men å andra sidan gav uttryck för att kön inte påverkade dem i deras bemötande av andra. Att kön påverkade andra men inte mig, var ett återkommande tema. Cheferna uppgav att de inte gör någon skillnad mellan individer baserat på deras kön eller andra mångfaldsaspekter och det blev tydligt att de på olika sätt likställde *kvinnor* med *individer*, utan hänsyn till könets betydelse. Framför allt i fråga om rekrytering och urval märktes detta tema då cheferna beskrev att de inte beaktade en individs kön

utan att det handlade om att hitta “den bästa personen” för rollen. Vid samtal om målet om könsbalans var det viktigt för cheferna att betona att rekryteringsbeslut baserades på kompetens och inte kön. Flera chefer beskrev vidare att de har ett individbaserat, eller “neutralt”, ledarskap som anpassas utifrån person snarare än kön; att det viktiga är att alla känner sig sedda och hörda, oavsett om det är en kvinna eller en man. Några uppgav uttryckligen att kön inte påverkar dem eller deras sätt att bemöta eller leda sina kollegor:

Jag skulle inte säga att jag gör någon skillnad mellan män och kvinnor i mina grupper. Det blir så individuellt. Jag sitter i mycket check-ins, one to one's, och där gör jag väldigt liten skillnad på kön. Det blir inte relevant. Utan det är mer att jag fokuserar på vad jag kan göra för medarbetaren för att utvecklas och möta sina mål. ... Då kan jag inte tycka att jag ska göra någonting aktivt beroende på kön. (Chef 2)

Någonstans handlar det om hur man leder i slutändan, hur man lyssnar in och att vi verkligen ser människan, oavsett man eller kvinna. Att man ser individen är det viktiga. (Chef 5)

Allt är på individnivå, en del kanske inte tycker att vi inkluderar tillräckligt för just hans eller hennes idéer. Så det blir naturligtvis lite personberoende också även om vi försöker ha ett neutralt bemötande av alla. (Chef 6)

En chef beskrev och problematiserade uppfattningen att kön påverkar andra men inte mig och framhöll hur diskrepansen mellan teoretisk insikt och praktisk handling hindrar implementeringen av målen eftersom det inte kommer att leda till någon förändring för att alla kommer att fortsätta göra som de alltid har gjort:

I vissa fall så tror jag att det är så att man egentligen inte förstår problemet. De tänker att “Jag behandlar ju alla lika, alltså jag behandlar ju kvinnor på samma sätt som jag gör med alla. Jag tänker inte på vad det är för kön, kulturell bakgrund, sexuell läggning eller så. Jag behandlar alla på samma sätt”. Ja okej, om du tänker att du gör så är du ju inte en del av problemet, och då är du inte heller en del av lösningen. Om jag är perfekt och gör precis som jag alltid har gjort, och det funkar superbra, då blir det ju ingen förändring. Då kommer vi ju vara här där vi är. Så det tror jag är en del av det. Att man i teorin förstår att det finns en skillnad mellan kön men vad det innebär för mig i praktiken är svårare. Det gäller inte mig riktigt, och då behöver inte jag förändra mig. Och om tillräckligt många känner så, då kommer vi ju stå där och stampa på samma ställe. (Chef 4)

Att beskriva att kön påverkar andra men inte mig förekom framför allt bland männen, med undantag för uttrycket att det vid rekrytering handlade om att hitta “den bästa personen” för rollen oaktat kön, som förekom hos både kvinnor och män.

#### ***2.4. Det är kostsamt och riskfyllt att driva frågorna***

Cheferna beskrev vidare att det förändringsarbete som implementeringen av målen krävde var kostsamt, och i vissa fall riskfyllt. De uppgav att de vill driva arbetet men att det är energikrävande, och enligt vissa slitigt, att arbeta med frågorna. En chef beskrev hur det handlar om att “välja sina strider”. Några berättade att de inte orkar driva implementeringen av målen för att det tar mer energi än det ger:

Jag kommer inte att orka driva den frågan för den är inte tillräckligt viktig. Det kommer kosta mig mer än vad jag kommer få ut av det. Jag kommer inte orka dra den. (Chef 8)

En chef berättade vidare att hen inte skulle "få någon fjäder i hatten" av att driva frågorna, utan snarare tvärtom, att hen skulle uppfattas som besvärlig, överreagerande eller känslös om hen skulle driva frågorna i ledningsgruppen. Liknande reaktion skulle hen få ifall hen korrigerade en medarbetare som drog ett grabbigt skämt, särskilt ifall det var en annan ledare. Att det kunde vara svårt att korrigera andra medarbetare vid grabbiga skämt beskrev även en annan chef som berättade hur de flesta i dylika situationer först skrattar med men sen blir tysta för att det egentligen inte känns bra. Enligt hen var det särskilt svårt att konfrontera ett grabbigt skämt när personen i fråga hänvisade till att alla ju hade skrattat med. En annan chef uppgav vidare att hen tror att det finns män som raljerar, använder härskartekniker, eller inte vågar säga ifrån när andra gör det, för att de är rädda för att förlora sin plats och status i "flocken" i fall gruppkonstellationer ändras. En chef beskrev vidare att det är svårt att prata om vikten av att arbeta med målen inför andra eftersom de uppfattar hen som partisk, att hen bara pratar i egen sak och vill in i ledningsgruppen. Det var huvudsakligen, men inte uteslutande, kvinnor som beskrev detta tema.

### ***2.5 Vi saknar resurser och stöd från ledningen***

Ett utmärkande tema var vidare brist på resurser i form av tid och gemensamma processer samt stöd från ledningen. Cheferna uppgav att en konsekvens av organisationens decentraliserade struktur var att de saknar övergripande strukturer och processer i form av t.ex. en genomarbetad strategi för att lyckas rekrytera och befordra kvinnor eller en aktivitetslista med åtgärder de kan vidta för att bidra till målen. De beskrev att rekryteringar idag ofta sker inofficiellt via kontakter, att nya chefspositioner inte utannonseras samt att det saknas tydliga karriärvägar. Det akuta behov av nyrekrytering som kan uppstå leder ofta till att första bästa kandidat, som nästan alltid är en man, rekryteras. Flera chefer tog vidare upp tidsbrist, hög arbetsbelastning och stress som hinder för implementeringen av målen. De beskrev en pressad vardag som till stor del handlade om att "släcka bränder" där de behövde prioritera att lösa akuta problem och därför inte hade tid och utrymme att bidra till dessa mer långsiktiga mål:

Anledningen till att jag inte drivit målen är tidsbrist. Senaste åren har varit fruktansvärt mycket att göra. Vi har fokuserat på att släcka bränder och har inte haft möjlighet att prioritera detta. ... Särskilt eftersom vi saknar gemensamma strukturer för att driva detta. (Chef 4)

Cheferna beskrev vidare att de saknade reellt eller konsekvent stöd samt tydliga direktiv, förväntningar och uppföljning av målen från ledningen, som går utöver den återrapportering av siffror som sker idag. Medan de flesta cheferna framhöll att målen hade satts med en allvarlig intention, där bolaget investerade tid och pengar på utbildningar och initiativ för att främja jämställdhet, uttryckte flera att målen inte uppfattades som tillräckligt viktiga i praktiken. De beskrev att ledningen vet att förändring behövs och att det var "politiskt korrekt" att driva frågorna men att erforderligt engagemang och aktiv handling saknas. Det fanns dock motstridiga uppfattningar bland cheferna om ledningens engagemang för målen där flera framhöll att den högsta ledningen var genuint engagerad i målen. Några uttryckte att ledningen å ena sidan var engagerad och ville åstadkomma förändring men å andra sidan inte riktigt förstod problemen,

vilket leder till att det inte uppfattas som att engagemanget är på riktigt. Ett par beskrev att ledningen saknade mod att omsätta målen i praktiken, särskilt vid svåra beslut och gav som exempel att de inte vågade flytta på olämpliga chefer med makt och inflytande över affären. De uppgav vidare att det viktigaste är att leverera ekonomiska resultat samt att det fanns ledare med stort inflytande på bolaget som inte tycker att målen är viktiga, vilket enligt cheferna sänder ut ett budskap om att så länge du levererar ekonomiska resultat kan du som chef ha en exkluderande ledarstil. Det var framför allt, men inte bara, kvinnor som beskrev detta tema.

### ***2.6 Det är en grabbig företagskultur***

Cheferna beskrev även att bolaget har, eller har haft, en mansdominerad och "grabbig" företagskultur. De tyckte att det blivit en bättre, mer inkluderande kultur på bolaget de senaste åren i takt med att bolaget arbetat mer aktivt med frågorna. Flera chefer beskrev dock att en grabbig jargong med stereotypa könsroller, omedvetna bias och exkluderande ledarskap alltså präglar företagskulturen på bolaget. De berättade att det kan bli "brölig" stämning där män tar mycket plats, drar hänsynslösa skämt och/eller använder ett exkluderande och nedvärderande språkbruk där kvinnor kallas för "flickor" och sport- och militärreferenser används frekvent. En chef betonade att språkbruket exkluderar kvinnor som inte haft möjlighet att göra lumpen och/eller inte är intresserade av att bara prata om sport:

Vi har ett språkbruk med mycket sportreferenser. Det är klart att både kvinnor och män kan gilla sport men det är lite manligt att alltid ha sportreferenser. Och sen har vi också mycket militärreferenser och det stör mig för jag blir exkluderad i det samtalet. (Chef 8)

Cheferna berättade även om en entreprenöriell och decentraliserad kultur som bygger på personliga relationer och relaterade mellan likheter, vilket gör det svårt för minoriteter att ta sig fram eftersom det inte är lika lätt för dem att hitta individer som de "klickar med". Några chefer beskrev vidare hur män och kvinnor behandlas olika i möten, rekryteringssammanhang eller när det gäller att framföra åsikter eller kritik där män får bättre gensvar och kvinnor inte tas på allvar. En chef berättade exempelvis att varje gång hen inte fått gehör hos ledningen för en sakfråga funderade hen alltid på om det berodde på hens kön. Andra chefer uppgav att de sällan upplever negativ särbehandling för egen del men berättade samtidigt att de "hade mycket skinn på näsan" och blivit luttrade så att de vant sig och normaliserat en exkluderande kultur. En chef berättade att en grabbig och hetsig alkoholkultur kan göra det otryggt för kvinnor att följa med på kundevent. Cheferna beskrev vidare att det finns medarbetare som är motståndare till förändring och att bolaget arbetar med könsbalans och inkludering. De berättade om medarbetare som har svårt att anpassa sig till förändring generellt och istället vill återgå till hur det var förut när något blev okänt eller jobbigt och att det gällde även dessa mål. En chef beskrev hur vissa medarbetare, i slutna rum utanför arbetsplatsen, kritiserar målen där de betvivlar kvinnors kompetens och menar att målen kommer leda till att de får ännu mer att göra.

### **Tema 3. Otillräcklig kunskap**

Ett återkommande tema var vidare att implementeringen av målen hindrades av att cheferna saknade tillräcklig kunskap för att operationalisera målen. De visste inte hur de ska agera för att omsätta målen i aktiv handling och saknade ett språk för att driva implementeringen av målen.

### **3.1 Jag vet inte vilka åtgärder jag kan vidta**

Cheferna upplevde att det var svårt att veta vad de kan göra i praktiken för att omsätta målen till handlingar, framför allt inom områden som inte rör rekrytering. Särskilt svårt var att komma på aktiviteter för en inkluderande företagskultur samt vad de kan göra för att behålla kvinnor på arbetsplatsen. Cheferna uppgav att de är osäkra på hur en bra åtgärd eller aktivitet för målen skulle kunna se ut och uttryckte behov av stöd i form av både extern expertis och att tänka tillsammans med andra för att det är svårt att komma på aktiviteter på egen hand. En chef uttryckte att hen saknar idéer. Några chefer upplevde att det är svårt att omsätta målen i konkret handling för att det handlar om kulturfrågor och ledarskap. En chef hänvisade till självledarskap och uttryckte att frågor som kräver introspektion är svåra att konkretisera i aktiv handling:

Det som är svårt är att konkretisera vad det är man ska göra. De flesta pratar om, och det som är enklast att börja diskutera är rekrytering. Det är det alla gör. Vi måste använda ett annat språk och det finns verktyg som kan utvärdera ditt språk i annonser ... Så det är ju en del, och den är ganska enkel. Det som är svårare är vad vi gör inåt. Vad gör vi för att lyfta kvinnor, men också, vad är det som gör att kvinnor stannar kvar och inte slutar? Och hur gör vi det? Då handlar det ju jättemycket om att titta inåt och se, okej, jag gillar ju människor som är som jag. Hur kan jag undvika att bara premiera människor som är som jag? Vad är det jag måste tänka på? Och då måste man titta inåt och då blir det genast mycket svårare att konkretisera. (Chef 4)

### **3.2. Jag saknar språk för att driva frågorna**

Ett återkommande hinder som lyftes av cheferna var vidare att målen rör subtila frågor som är svåra att beskriva och sätta ord på och därmed är svåra att adressera i samtal med medarbetarna. Målet om en inkluderande företagskultur upplevdes särskilt svårt för att det saknar mätbarhet och gemensam definition av vad det innebär. Cheferna använde övergripande, vaga och generiska beskrivningar kring målen. De refererade upprepade gånger till "du vet hur jag menar", och uppgav att de hade svårt att hitta ord för att utveckla vad de menade vid följdfrågor:

Ja men du vet vad jag menar... Det är lätt att trilla in i könsroller, helt enkelt. Du vet hur det är... Sen är vi olika också, och det spelar roll... Äh, nej jag kan inte sätta ord på det mer än så. Det är svårt. Och subtilt också. (Chef 3)

En chef berättade att hen är rädd för att använda termer kring kön och mångfald felaktigt och därför brukade undvika att prata om detta för att inte riskera att diskriminera eller säga något som skulle såra någon. Hen vill inte heller framstå som okunnig och i samtal om jämställdhet eller mångfald kan hen bli obekvämt för att hen saknade vokabulär för att förklara hur hen menade. En annan chef beskrev hur svårt hen upplevde att det var att korrigerade medarbetare som använder grabbiga och hänsynslösa skämt för att hen inte kunde beskriva den känsla eller stämning som dylika skämt skapar:

Då hade vi också individer som var lite grabbiga och hänsynslösa mot varandra i sina skämt, om du förstår vad jag menar? ... Och så skrattar man lite först och sen bara, hur togs det emot egentligen? Det är lätt hänt att många blir tysta. Jag blev också tyst så när någon tjarar på och blir grabbig på det sättet. Det är så svårt att ta på och beskriva "ah men jag tyckte att det skämtet var konstigt" och den andra svarar "Ah men de skrattar ju". Ja, vad ska man göra då? Det är ju den här känslan och den stämningen som kan

uppstå efter, eller inför ett möte, eller vad det nu än kan vara. Det är det som är så svårt att förklara. (Chef 5)

### **Diskussion**

Den här studien syftade till att undersöka linjechefers erfarenheter av att implementera förändringsinitiativ gällande jämställdhet inom IT-branschen. Mer specifikt avsåg studien att utforska vad som hindrade implementeringen av dessa initiativ genom att undersöka chefernas inställning till och förståelse av en organisations målsättningar om könsbalans och inkluderande företagskultur, deras agerande (eller inte) gentemot målen, eventuella hinder samt behov av stöd. Analysen visade att det fanns en (1) diskrepans mellan chefernas inställning, engagemang och handling, samt att (2) individuellt och institutionellt motstånd och (3) otillräcklig kunskap, hindrade linjecheferna att implementera målen. Endast inom temat motstånd förekom skillnader mellan kvinnor och män på så vis att motståndet uttrycktes på delvis olika sätt. Nedan följer inledningsvis en diskussion av studiens resultat. Därefter tas metodologiska styrkor och begränsningar med studien upp. Avslutningsvis beskrivs förslag på vidare forskning samt slutsatser och implikationer för praktiker.

### **Resultatdiskussion**

Resultatet från det första temat om diskrepans mellan inställning, engagemang och handling visade att samtliga chefer hade en positiv inställning till, god kännedom om samt engagemang för målen, vilket utgör grundläggande förutsättningar för linjechefers roll som förändringsledare. Majoriteten av cheferna kan dock inte beskrivas som förändringsagenter eftersom de hade vidtagit få eller begränsade åtgärder för att implementera målen. En förändringsagent är en chef som omfamnar båda aspekterna av problemägande, d.v.s. både tar ansvar för förändring samt engagerar sig i handling (Lansu et al., 2020). Även om chefernas engagemang bestod av flera inre och yttre motiverande drivkrafter, som att öka arbetstrivsel, välmående, bidra till ett mer jämställt samhälle och öka organisationens tillväxt, medförde det inte att (majoriteten av) cheferna aktivt arbetade med att implementera målen. Temat speglar en paradox som flera chefer uttryckte en förvåning över, där de å ena sidan berättade att de brann för frågorna, å andra sidan uppgav att de inte fokuserade på eller påverkades av målen, trots att implementeringen av dem ingick i deras roll som ledare på bolaget. Diskrepansen mellan chefernas inställning och engagemang samt faktiska handling förstärker fynd från tidigare forskning inom IT-branschen internationellt där det framkommit att chefers goda kännedom och engagemang för jämställdhetsinitiativ inte överförts i praktisk handling (Colley et al., 2020; Cuthbert et al., 2023a; De Souza & Schmader, 2022; Radke et al., 2020). Chefernas positiva inställning till målen är vidare i linje med tidigare studier över IT-medarbetares inställning till jämställdhet där majoriteten uppgett att de vill stötta kvinnor och vidta åtgärder för att främja jämställdhet, antingen för att de är personligt motiverade att förbättra statusen för kvinnor eller för att det är i linje med deras moraliska värderingar (De Souza & Schmader, 2022; Radke et al., 2020).

Studiens resultat visade vidare att det individuella och institutionella motståndet i tema två framför allt var dolt och passivt samt uttrycktes av både kvinnor och män, vilket är i linje med senare forskning kring motstånd mot jämställdhetsinitiativ i Sverige och inom IT-branschen internationellt (Colley et al., 2021; Cuthbert et al., 2023a; Powell et al., 2017; Jones et al., 2020). Motstånd i den här studien handlar således inte om att någon av de intervjuade cheferna var aktiva motståndare till jämställdhet, utan det är snarare ett uttryck för att begränsade eller få åtgärder vidtagits av dem för att främja den eftersträlvade förändringen. Resultatet visar, likt

tidigare forskning, att motstånd är ett komplext och kontextuellt fenomen som karaktäriseras av motstridigheter, nyanser och skilda perspektiv (Flood et al., 2020). De olika formerna av motstånd interagerar och samverkar med varandra, varpå uppdelningen i denna studie mellan de olika uttrycken samt individuell och institutionell nivå bör förstås som dynamiska gränser snarare än strikt isolerade uttryck. Likt tidigare studier avseende motstånd kan exempelvis institutionellt motstånd antas påverka eller rättfärdiga individuellt motstånd där det senare kan grunda sig i att cheferna inte har tillräckliga resurser, mandat, kunskap eller stöd från inflytelserika ledare (Chrobot-Mason et al., 2008; Flood et al., 2020; Lombardo & Mergaert, 2013). Det kan således handla mindre om att individerna personligen motsätter sig initiativen, och mer om avsaknaden av institutionellt stöd.

De sex underteman som beskrevs inom temat motstånd återfinns till viss del i tidigare forskning och litteratur men belyser också nya perspektiv för hur motstånd kan yttra sig inom den specifika kontexten, IT-branschen i Sverige. De tre första uttrycken för motstånd (undertema 2.1-2.3) kan förstås som olika former av individuellt motstånd där cheferna på olika sätt begränsade eller motsatte sig personligt ansvar för förändring, vilket medför att den första dimensionen av problemäggande nekas. I det första undertemat *Mitt ansvar är begränsat* medför hänvisningen till "allas", "andras" ansvar och/eller till externa faktorer som bedömdes vara utanför chefernas eller bolagets kontroll, att chefernas personliga ansvar att leda implementeringen av målen begränsas. Som Lansu och kollegor (2020) framhåller, vilka funnit liknande uttryck för motstånd, kan hänvisningen av jämställdhet som ett gruppsvar, som förutsätter gemensamma åtgärder, skapa otydlighet om vem som är ansvarig för att faktiskt leda och vidta åtgärder. Det finns en risk att ingen då axlar rollen som förändringsagent. Till exempel kan chefers personliga ansvar hamna i skymundan och enskilda chefer kan gömma sig bakom en hänvisning till det gemensamma ansvaret och således undvika att ta eget ansvar (Lansu et al., 2020). Chefers hänvisning till externa faktorer eller någon "annans" ansvar som ett uttryck för motstånd finns beskrivet i tidigare forskning som ett indirekt undvikande att ta ansvar för de åtgärder som är möjliga att vidta för att främja jämställdhet, och/eller som ett sätt att distansera sig från ansvar och söka efter "någon annan där ute" som kan ta ansvar (Colley et al., 2020; Cuthbert et al., 2023a). I detta första uttryck för motstånd erkänner cheferna förekomsten av bristande jämställdhet inom den aktuella organisationen, men distanserar sig på olika sätt från personligt ansvar att vidta åtgärder för att förändra situationen i deras egenskap av chef. Även det andra och tredje uttrycket för individuellt motstånd (undertema 2.2-2.3) kan förstås som ifrågasättande av personligt ansvar för förändring. De innehåller dock även inslag av könsförtryck, där bristande jämställdhet mellan kön till viss del erkänns men samtidigt ignoreras (Colley et al., 2020). I uttrycket *Vi gör tillräckligt* erkänns en grabbig företagskultur, men som ett isolerat fenomen som antingen hör till dåtiden, andra avdelningar eller utgör ett undantag. Flera chefer uppgav att de var nöjda över eller accepterade organisationens status quo, varpå behovet att vidta ytterligare åtgärder för att främja jämställdhet således ignoreras. I uttrycket *Kön påverkar andra, inte mig* yttrar sig könsförtrycket på så vis att stereotypa könsroller och bias erkänns på en intellektuell och teoretisk nivå men samtidigt ignoreras på en individuell nivå, där cheferna menade att kön inte påverkade dem i deras roll som chef. Resultaten visade vidare att dessa uttryck för motstånd i form av könsförtryck uttrycktes framför allt av männen, vilket förstärker Colley och kollegors (2020) tidigare fynd om att könsförtryck är särskilt utbrett bland män och inom mansdominerade branscher som IT-branschen. Resultaten är även i linje med Cortis och kollegors (2021) fynd att det är primärt män i chefsposition som uttrycker stöd för organisationers befintliga strukturer. I forskning och litteratur har könsförtryck beskrivits som en mer aktiv form av motstånd mot jämställdhet som förtrycker motivationen och behovet att vidta



åtgärder (Colley et al., 2020). Uttrycket innehåller visserligen en medvetenhet om könsskillnader men misslyckas med att erkänna könets betydelse i det egna ledarskapet och relaterandet till andra i praktiken, vilket medför att motståndet kan vara särskilt svårt att identifiera och adressera eftersom behovet att vidta egna åtgärder för förändring förnekas. Att cheferna ansåg att de hade vidtagit tillräckliga åtgärder var särskilt tydligt i de fall det numerära målet om könsbalans hade uppnåtts inom chefernas respektive avdelning. Resultatet indikerar, i linje med tidigare studier (Colley et al., 2020; Cuthbert et al., 2023a), att det finns en risk att chefer upplever att jämställdhet har uppnåtts och är "klart" när förändringsinitiativen, likt det aktuella målet om könsbalans, fokuserar på siffror och numerisk jämlikhet (*eng. parity*). I detta fall kompletterades dock målet om könsbalans med det icke-numerära målet om en inkluderande företagskultur, varpå upplevelsen bland cheferna av att ha kommit i mål även kan vara ett uttryck för en övergripande könströtthet, där jämställdhet anses "fixad" och initiativ inte längre behövs.

Begränsningen eller ifrågasättandet av personligt ansvar för förändring som kännetecknar de tre första uttrycken för individuellt motstånd kan närmare förstås utifrån teorierna om preferens för status quo och rättfärdigande av sociala system (Jost & Banajis, 1994; Tversky & Shafir, 1992). Först och främst kan de beslut och åtgärder som implementeringen av målen kräver av cheferna, antas vara kognitivt krävande. Det går sannolikt åt mindre energi att avstå från eller skjuta upp att fatta beslut om hur de kan förändra processer och strukturer inom sina respektive avdelningar och istället låta status quo bestå. Besluten att förändra befintliga strukturer, normer och beteende medför vidare osäkerhet kring utfall, vilket enligt teorin om preferens för status quo innebär att chefer hellre håller fast vid det som de vet har fungerat för att det är ett säkrare och mer känt alternativ, som även minskar risken för förlust och ånger. I tidigare forskning avseende organisationers jämställdhetsinitiativ har rättfärdigande av organisationers status quo manifesterats genom att medarbetare uppfattat könsstereotypa normer och hierarkier på arbetsplatsen som i grunden rättvisa eller legitima och därmed undvikit att hålla sig själva och det egna systemet ansvarig för att skapa eller upprätthålla bristande jämställdhet mellan kvinnor och män (Cortis et al., 2021; Proudfoot & Kay, 2004). I den här studien kan chefernas beskrivning av att underrepresentationen av kvinnor på organisationen beror på externa faktorer, att en grabbig stämning är ett isolerat fenomen (som hör till dåtiden, andra avdelningar eller utgör ett undantag) samt männens nöjdhet eller acceptans för organisationens status quo och upplevelse att kön inte påverkar dem i deras roll som ledare, förstås som olika former av rättfärdigande av det egna ledarskapet eller systemets normer och grupper. Särskilt mot bakgrund av att flera chefer samtidigt beskrev att företagskulturen på bolaget alltså präglades av stereotypa könsroller, bias och exkluderande språkbruk och ledarskap. Rättfärdigandet sker enligt teorierna framför allt på ett omedvetet plan för att minska den kognitiva dissonans, ångest eller liknande psykologiska hot som kan uppstå när brister konfronteras inom det egna ledarskapet eller det system som en verkar i, från vilket cheferna i detta fall får sitt inflytande från och således är beroende av. Utifrån teorierna om preferens för status quo och rättfärdigande av sociala system finns det således en kraftfull inneboende motivation för cheferna att se sig själva, sina sociala grupper och de normer som formar deras avdelningar på ett fördelaktigt sätt där de förtjänat sin plats, vilket medför en tendens att rättfärdiga, försvara eller stödja status quo. Utifrån teorin om preferens för status quo krävs det vidare att cheferna har motivation, energi och resurser för att övervinna de kostnader som förändringsinitiativen antas medföra (Eidelman & Crandall, 2012).

Vad gäller uttrycken *Det är kostsamt och riskfyllt att driva frågorna* samt *Vi saknar resurser och stöd från ledningen* (undertema 2.4-2.5) så skiljer de sig från ovan nämnda former av individuellt motstånd på så vis att personligt ansvar att vidta åtgärder inte ifrågasätts. I dessa

uttryck är det primärt avsaknaden av den andra dimensionen av problemägande, nämligen engagemang i handling, som gör att cheferna inte kan ses som förändringsagenter. Cheferna uttryckte en vilja att vidta åtgärder men avstod från att agera för att det upplevdes för kostsamt och riskfyllt att driva frågorna och/eller för att de upplevde att de saknade resurser och/eller reellt stöd från ledningen. Dessa underteman skildrar hur olika nivåer av motstånd interagerar och samverkar, där uttrycken troligen är en kombination av individuellt och institutionellt motstånd. Det kan exempelvis antas ingå i en ledares ansvar att säkerställa att nödvändiga resurser och stöd finns för att utföra ålagda arbetsuppgifter, samtidigt som cheferna beskrev organisatoriska normer i form av en grabbig företagskultur, brist på organisatoriska processer och strukturer samt konsekvent eller reellt stöd från ledningen, som kan försvåra chefernas förändringsmöjligheter. Uttrycket för att det saknas resurser och reellt eller konsekvent stöd från ledningen har likheter med det som i forskning beskrivits som ett dolt institutionellt motstånd (Powell et al., 2017). Enligt denna forskning kan den normativa diskursen i Sverige, där jämställdhet är det etiskt riktiga, leda till motstridiga budskap mellan organisationers formella diskurs och informella normer och kulturer. Det institutionella motståndet och de motstridiga budskapen kan manifesteras genom att ledningen initialt stödjer förändringsinitiativ men senare återkallar stödet genom att t.ex. avsätta otillräckliga resurser för implementeringen (Powell et al., 2017). Medan den aktuella organisationens formella diskurs, genom bland annat målen om könsbalans och inkluderade företagskultur, uttryckligen främjar jämställdhet, indikerar resultaten i studien att informella normer och beteenden från inflytelserika ledare, medarbetare och företagskulturen, samtidigt nedprioriterar eller motarbetar målen i praktiken, vilket leder till att målen enligt vissa chefer inte uppfattas tillräckligt viktiga. Vad gäller det sista uttrycket för motstånd (undertema 2.6) är det primärt ett uttryck för institutionellt, eller kollektivt, motstånd som visar hur motstånd mot jämställdhetsinitiativen är integrerat i företagskulturen. Resultatet är i linje med tidigare studier inom IT-branschen som visat att kvinnor möter särskilda utmaningar till följd av stereotyper, könsnormer, trakasserier och diskriminering i branschen (Akavia, 2021; Allbright, 2020; Myers et al., 2019; O’Conner et al., 2020). Inom detta undertema ges vidare exempel på mer aktivt (men alltjämt dolt) motstånd mot jämställdhetsinitiativen från andra medarbetare som är direkt kritiska till organisationens målsättningar.

Studiens resultat om att det huvudsakligen (men inte uteslutande) var kvinnor som uttryckte att det var kostsamt och riskfyllt att driva jämställdhetsinitiativen samt att de saknade resurser och stöd, är vidare i linje med tidigare forskning (Czopp & Monteith, 2003; Kanter, 2008; Rasinski & Czopp, 2010). Särskilt upplevelsen av att uppfattas som besvärlig, överreagerande eller känslös förstärker tidigare fynd om vanligt förekommande reaktioner på kvinnors konfrontationer av könsstereotyper och bias (De Souza & Schmader, 2023). För att närmare förstå dessa uttryck för motstånd bör hänsyn tas till att kvinnorna i detta fall tillhör en underrepresenterad grupp och således är i minoritet. Tidigare forskning och teorier om bland annat minoritetsstress och queen bee-fenomenet har visat att individer i minoritet ofta utsätts för en ökad stress och belastning på grund av stigmatisering, fördomar och stereotyper som majoriteten har om dem kopplade till deras minoritetsidentitet (Van Laar et al., 2019). Utöver de vardagliga arbetsuppgifterna behöver således kvinnor hela tiden förhålla sig till de könsstereotyper och bias som i denna studie framför allt beskrivits inom temat *Det är en grabbig företagskultur*. Det medför en ökad belastning, vilket kan resultera i ett särskilt behov av resurser och stöd. Den identitetsrelaterade stressen kan enligt teorierna göra det särskilt utmanande för kvinnor att driva målen samt konfrontera könsstereotyper och brister inom organisationens sociala system, eftersom det kan hota deras sociala tillhörighet i gruppen och möjligheter att lyckas. Som cheferna beskrev i denna studie kan det kosta mer än det ger att driva frågorna, och

att det är viktigt att "välja sina strider". Att påtala brister eller framhålla andra perspektiv innebär en risk för dem att framstå som ännu mer avvikande från majoriteten, vilket även chefernas beskrivningar av att uppfattas besvärliga, överreagerande och känsllosamma vittnar om. I resultatet framkom dock att även män kunde uppleva att det var kostsamt och riskfyllt att driva frågorna. Cheferna beskrev män som raljerade, använde härskartekniker eller inte vågade säga ifrån när andra gjorde det, för att de var rädda för att förlora sin plats och status i gruppen. Dessa uttryck för motstånd från männen, som tillhör majoriteten, kan förstås utifrån teorin om pluralistisk ignorans (De Souza & Schmaders, 2022). Pluralistisk ignorans handlar om hur en missuppfattning om andras inställning kan medföra en konformitet och ovilja hos individer att bryta mot eller avvika från den upplevda majoritetens värderingar för att de vill tillhöra gruppen (Miller & McFarland, 1991). Tidigare forskning inom IT-branschen har visat att pluralistisk ignorans kan medföra att chefer, trots ett personligt engagemang för jämställdhet, undviker att konfrontera bias när de kan och inte heller öppet uppgett att de stöttar kvinnor, på grund av en felaktig uppfattning om att majoriteten av deras kollegor, framför allt inflytelserika ledare, inte delade deras engagemang (Souza & Schmader, 2022). I denna studie kan chefernas beskrivning av att män blev tysta och undvek att konfrontera bias och att det var särskilt svårt att korrigera andra medarbetare som drog grabbiga skämt när personen i fråga hänvisade till att alla hade skrattat med, förstås som uttryck för pluralistisk ignorans. Enligt teorin innebär pluralistisk ignorans att beteenden som strider mot chefernas individuella inställning kan vidmakthållas. När ett flertal individer agerar i strid med egna värderingar, men i linje med vad de uppfattar som majoritetens värderingar, kan sociala normer som inte reflekterar majoritetens inställning fortsätta att prägla en organisations kultur (Souza & Schmader, 2022), vilket verkar vara fallet inom den aktuella organisationen.

Vad slutligen gäller det tredje temat om otillräcklig kunskap, förstärker studiens resultat tidigare forskning om att brist på kunskap och djupare förståelse kring kön hindrar chefer från att operationalisera jämställdhetsinitiativ i praktiken och omsätta dem i aktiv handling (Colley et al., 2020; Cuthbert et al., 2023b; Williamson et al., 2020). Resultatet visar att cheferna behöver ytterligare kunskap och guidning för att implementera målen, både avseende vilka åtgärder de kan vidta (såväl reaktivt som proaktivt) samt ett språk som gör det möjligt att prata om könsnormer och strukturella hinder som går bortom rekryteringssituationer. Denna kunskap är en förutsättning för att cheferna tillfullo ska kunna axla rollen som förändringsagent.

Avslutningsvis kan studiens samlade resultat, framför allt diskrepansen mellan chefernas positiva inställning, engagemang och faktiska handling som varit ett övergripande tema i studien, förstås utifrån teorin om planerat beteende (Ajzen, 1991). Studiens resultat visar att det förändringsarbete som målen innebär utgör ett hot mot den rådande ordningen samt uppfattas krävande och i vissa fall riskfyllt av cheferna, vilket enligt teorin leder till en mer negativ attityd och minskad intention att stödja förändringen. Vidare kan chefernas upplevelser av andras negativa inställning till målen och beteenden från överordnade chefer, kollegor samt normer i företagskulturen som inte stödjer eller uppmuntrar den eftersträlvade förändringen, påverka chefernas intention att agera. Slutligen visar resultaten att flera chefer upplever brist på resurser och/eller stöd från ledningen samt saknar tillräcklig kunskap för att operationalisera målen, vilket minskar deras upplevda beteendekontroll och därmed deras intention att vidta åtgärder. Sammanfattningsvis innebär teorin om planerat beteende att chefernas positiva inställning och engagemang för målen inte ensamt kommer att förutsäga deras faktiska beteende. Chefernas intention att vidta åtgärder för att implementera målen begränsas i denna studie av negativa attityder, subjektiva normer och en begränsad beteendekontroll.

## Metoddiskussion

För att bedöma studiens vetenskapliga kvalitet är det viktigt att beakta att kvalitativ forskning fokuserar på meningsskapande och kontextuell förståelse snarare än allmängiltiga sanningar, tillförlitliga mätinstrument eller slutsatser som kan generaliseras till en bred population (Braun & Clarke; 2013). Inom kvalitativ forskning erkänns multipla verkligheter där olika perspektiv och skildringar av samma fenomen anses giltiga och relevanta. En kvalitativ studie kan således bidra med kunskap om fenomen så som det förstås av dem som lever det i praktiken. Mot bakgrund av antagandet om kunskapens kontextbundna natur och intresset för nyanser, detaljer och skilda perspektiv, menar vissa forskare att målet om forskningens generaliserbarhet inte direkt bör tillämpas i kvalitativa studier (Braun & Clarke; 2013). Istället används ofta termen överförbarhet i kvalitativ forskning för att betona möjligheten att överföra resultaten till andra grupper eller kontexter, snarare än att generalisera fynden till den breda befolkningen (Braun & Clarke; 2013). Inom kvalitativ forskning används ofta trovärdighet (*eng. trustworthiness*) som ett samlat kvalitetskriterium (Braun & Clarke; 2013; Levitt et al., 2018). För att uppnå trovärdiga resultat i kvalitativa studier är det viktigt att säkerställa att resultaten är grundade på och överensstämmer med de faktiska upplevelserna och perspektiven hos intervjudeltagarna (Levitt et al., 2018; Shenton, 2004). Det är även viktigt att forskaren genom hela forskningsprocessen är trogen studiens frågeställning, har rätt form av data för att generera kunskap och dra slutsatser av studiens resultat samt är tydlig och transparent kring studiens tillvägagångssätt och de överväganden som gjorts (Levitt et al., 2018; Shenton, 2004).

I den här studiens metodavsnitt har jag utförligt beskrivit studiens upplägg, intervjudeltagare och specifika kontext samt överväganden som gjorts under processens gång för att underlätta för läsaren att bedöma studiens kvalitet och överförbarhet. Begränsad information om den undersökta organisationens specifika kontext, t.ex. dess storlek, inriktning och närmare information om genomförda jämställdhetsinitiativ samt intervjupersonernas respektive roller har dock presenterats då konfidentialitet istället prioriterats. Det är troligt att mer detaljerad information om studiens specifika kontext hade ökat studiens överförbarhet eftersom det hade gjort det lättare för läsaren att bedöma i vilken utsträckning resultatet kan överföras till andra grupper och kontexter.

En styrka med studien är att de övergripande teman som presenterats har brett stöd i materialet. Samtliga intervjudeltagare finns representerade inom studiens två första huvudtema och majoriteten av cheferna gav vidare uttryck för det tredje huvudtemat om otillräcklig kunskap för att operationalisera målen. När könsskillnader beskrevs inom temat motståndet fanns en relativt sett bred representation för respektive undertema utifrån chefernas kön, där minst tre av fyra kvinnor respektive män hade beskrivit undertemat. Studiens fynd om könsskillnader bör dock tolkas med försiktighet, eftersom antalet intervjudeltagare av respektive kön var begränsat till fyra individer. Ett större urval, med minst det dubbla antalet kvinnor och män, hade varit önskvärt för att dra mer säkra slutsatser kring könsskillnader.

Studien deltagarurval har både styrkor och begränsningar. Den relativt stora urvalsgruppen med 148 chefer möjliggjorde en kombination av slumpmässigt och handplockat urval. Med hjälp av slumpmässigt urval kunde egna bias minimeras och det handplockade urvalet genererade en bredd och mångfald av perspektiv från linjechefer inom den specifika arbetsplatsen, med en variation i kön, ålder, utbildningsbakgrund, chefs erfarenhet, roll och geografiska platser. Mot bakgrund av studiens syfte att undersöka linjechefers erfarenheter inom IT-branschen i Sverige, hade det dock varit önskvärt att intervjua även deltagare från andra IT-organisationer för att representera den svenska IT-branschen i stort. På grund av tidsmässiga och praktiska skäl var det dock inte möjligt inom ramen för denna studie. Det är vidare troligt att

min möjlighet till handplockat urval hade minskat om jag hade kontaktat flera organisationer eftersom det med största sannolikhet snarare hade resulterat i ett bekvämlighetsurval. En potentiell svaghet med urvalet är urvalsbias. Det är möjligt att cheferna som tackade ja till att delta i studien är särskilt positivt inställda till målen och att studien därför inte lyckades fånga mer kritiska röster. Majoriteten av tillfrågade chefer tackade dock ja till att delta (nio av 14) och det saknas stöd för att dra några slutsatser om att de (tre) som tackade nej eller de (två) som inte svarade på förfrågan skulle vara särskilt kritiska och därmed ge en annan bild.

Eftersom reflexiv tematisk analys utgår från subjektivitet och reflexivitet är det, som tidigare nämnts, viktigt för forskningens kvalitet att forskaren genom hela processen transparent och kritiskt reflekterat över resultaten som hen producerat samt dennas roll i forskningsprocessen (Braun & Clarke, 2013). Enligt Braun och Clarke (2013) bör forskaren reflektera över sin förförståelse och roll som insider eller outsider. Mot bakgrund av mina tidigare erfarenheter i rollen som chef samt att arbeta med organisationers implementering av förändringsinitiativ och den aktuella organisationens hållbarhetsarbete, kan jag anses ha haft ett visst insiderperspektiv vid insamlingen och analysen av data. Min upplevelse är att mina tidigare erfarenheter hade en positiv inverkan på intervjuerna på så vis att det möjliggjorde en fördjupning av deltagarnas berättelser genom att jag kunde ställa specifika och ibland utmanande följdfrågor som problematiserade deltagarnas svar. Min förförståelse innebar dock samtidigt att jag behövde vara extra vaksam på att inte ställa ledande frågor eller påverka intervjudeltagarna i någon viss inriktning. Det är dock troligt att jag blev särskilt intresserad när intervjudpersonen delade något som jag kände igen och att jag därför omedvetet förstärkte detta verbalt med extra följdfrågor eller betoningar och/eller icke-verbala gester genom kroppsspråket. I mailinbjudan som skickades till deltagarna (se bilaga 1-2) redovisades min bild av att det är svårt att implementera förändringsinitiativ som syftade till att främja jämställdhet. För att undvika att intervjudeltagarna styrdes av denna bild och enbart fokuserade på hinder ställde jag dock under intervjuerna även frågor om vilka möjligheter de såg. Under hela processen har loggboken fungerat som ett viktigt verktyg för att reflektera över hur min person och förförståelse har påverkat studien. Att jag identifierar mig som kvinna kan antas ha påverkat analysens alla faser. Från datainsamlingen där jag utgår från att könsnormer påverkat samspelet mellan mig och intervjudeltagarna, till rapportens färdigställande där min könsprägling påverkat hur jag formulerat mig och reflekterat över hur studien kommer tas emot. Eftersom jag vidare tillhör "target group" i studien kan jag inte anses neutral eller opartisk. För att säkerställa studiens kvalitet har jag därför strävat efter att ha ett kritiskt förhållningssätt till mina slutsatser. Det har bland annat inneburit att jag har varit särskilt noggrann med att säkerställa att mina slutsatser, inte minst gällande skillnader mellan kvinnor och mäns uttryck för motstånd, har varit trogna datat och haft brett stöd i datamaterialet.

### **Framtida forskning**

Den här studien har visat att, utöver brist på kunskap, är motstånd ett komplext fenomen som kan hindra linjechefer från att implementera organisationers förändringsinitiativ gällande jämställdhet. För att närmare förstå hur motstånd mot jämställdhetsinitiativ yttrar sig i olika kontexter krävs fler studier som undersöker motstånd inom olika organisationer och branscher, i såväl privat som offentlig verksamhet. Inom IT-branschen i Sverige specifikt krävs ytterligare studier som inkluderar chefers erfarenheter från olika IT-organisationer för att se om denna studies resultat kan överföras till andra liknande kontexter. Ytterligare studier krävs också för att undersöka olika erfarenheter och uttryck för motstånd hos kvinnor respektive män för att närmare dra slutsatser om och förstå de könsskillnader som identifierats i denna studie. Det saknas även studier som inkluderar andra könsidentiteter, som går utöver den binära

uppdelningen av kön som präglar forskningen inom fältet hittills. I ett bredare perspektiv hade det vidare varit värdefullt med studier som även inkluderar andra mångfaldsaspekter som t.ex. etniskt ursprung, religionstillhörighet, sexuell läggning, ålder och funktionsvariationer för att närmare förstå intersektionella mönster och motstånd mot mångfaldsinitiativ generellt.

### **Slutsatser och implikationer för praktiker**

Studiens resultat och titeln *Var beredd på motstånd* kan måla en dyster bild av utsikterna att nå framgång med implementeringen av organisationers jämställdhetsinitiativ. Resultaten visar att chefers positiva inställning och engagemang för jämställdhet, utan handling, inte är tillräckligt för att överbrygga klyftan mellan förändringsmottagare och förändringsagent som enligt forskning krävs för att förändring de facto ska ske (Lansu et al., 2020). Individuellt och institutionellt motstånd, samt otillräcklig kunskap, hindrar chefer att omsätta organisationers förändringsinitiativ gällande jämställdhet i aktiv handling. I linje med tidigare forskning medför denna studies resultat att det finns anledning att revidera det ofta oprövade antagandet som flera jämställdhetsinitiativ utgår från, nämligen att chefer kommer att förstå och anse att bristande jämställdhet föreligger i deras organisationer, och även vara villiga att ta ansvar samt vidta åtgärder för att implementera dessa förändringsinitiativ. I en svensk kontext där motstånd huvudsakligen är dolt och präglas av en normativ diskurs där jämställdhet är det etiskt riktiga och det “inte går att inte vilja främja jämställdhet” (Powell et al., 2017, sid. 127, egen översättning), finns en särskild risk att organisationer förlitar sig på detta antagande eftersom jämställdhetsinitiativ ofta möts av positiva röster och engagerade chefer. För att nå framgång med jämställdhetsinitiativ visar denna studie att organisationer snarare bör vara beredda på motstånd samt stödja chefer med kunskap och guidning kring hur initiativen kan operationaliseras i praktiken. Chefer behöver ytterligare kunskap om kön, hur de kan agera och leda (reaktivt och proaktivt), vilka konkreta åtgärder de kan vidta samt ett språk som gör det möjligt att prata om könsnormer och strukturella hinder, för att omsätta mål i praktisk handling. Denna kunskap är en förutsättning för att cheferna tillfullo ska kunna axla rollen som förändringsagent.

Flera forskare har de senaste åren argumenterat för att motstånd inte bara ska ses som ett hinder utan att det också kan vara produktivt för förändring, när friktion och motstånd ger upphov till öppna diskussioner om befintliga strukturer, underliggande värderingar och ansvar att driva den eftersträlvade förändringen (Colley et al., 2020; Cortis et al., 2021; Cuthbert et al., 2023a; Lansu et al., 2020). Genom dessa diskussioner kan dolt motstånd, implicita normer och värderingar bli synliga inom organisationer, och det är först då de kan bli föremål för kritisk granskning och revidering. Innan dess finns motståndet alltså jämt men ofta i dold form, vilket gör det svårt att adressera. Effektiva jämställdhetsinitiativ bör således involvera cheferna och ge tillräckligt utrymme för diskussioner om organisationens strukturer och underliggande värderingar samt ansvar och ägandeskap att driva förändringen (Colley et al., 2020; Cortis et al., 2021; Cuthbert et al., 2023a; Lansu et al., 2020). En väsentlig förutsättning för att dessa diskussioner om motstånd ska leda till eftersträlvad förändring, och inte resultera i konflikt och mer motstånd, är dock att det finns ett psykologiskt tryggt, inlyssnande och nyfiket samtalsklimat, som tar hänsyn till och välkomnar motstånd som en del av omställningen till en mer inkluderande och jämlik organisation.

## Referenser

- Ainsworth, S., Knox, A., & O'Flynn, J. (2009). 'A Blinding Lack of Progress': Management Rhetoric and Affirmative Action. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 658–678. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00479.x>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Akavia (2021). *Jämställdhet inom IT-branschen minskar kompetensbrist*. [https://www.akavia.se/siteassets/01-gemensamt/trycksaker-och-broschyror/rapport\\_jamstallldhet-inom-it-branschen-2021.pdf](https://www.akavia.se/siteassets/01-gemensamt/trycksaker-och-broschyror/rapport_jamstallldhet-inom-it-branschen-2021.pdf).
- Allbright (2020). *Tech lever grabbmyten*. [https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5ecfacb3e3e597405d52d88f/1590668482438/TECH\\_LEVER\\_GRABBYTEN\\_2020\\_WEB.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5ecfacb3e3e597405d52d88f/1590668482438/TECH_LEVER_GRABBYTEN_2020_WEB.pdf)
- Anwaar, S., Nadeem, A. B. & Hassan, M. (2016). Critical assessment of the impact of HR strategies on employees' performance. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1245939. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1245939>
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Kvinnors arbetsmiljö 2011-2014 - slutrapport (2015:06)*. <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/kvinnors-arbetsmiljo-2011-2014-kunskapssammanstallning-rap-2015-6.pdf>
- Bleijenbergh, I. (2017). Transformational change towards gender equality: An autobiographical reflection on resistance during participatory action research. *Organization*, 25(1), 131–138. <https://doi.org/10.1177/1350508417726547>
- Braun, S., & Turner, R. A. (2014). Attitudes and company practices as predictors of managers' intentions to hire, develop, and promote women in science, engineering, and technology professions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 93–117. <https://doi.org/10.1037/a0037079>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A Practical Guide for Beginners*. SAGE.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1628806>
- Braun, V. & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: a practical guide*. SAGE.

- Chrobot-Mason, D., Hays–Thomas, R., & Wishik, H. (2008). Understanding and defusing resistance to diversity training and learning. *Diversity Resistance in Organizations*. <https://psycnet.apa.org/record/2008-06292-002>
- Colley, L., Williamson, S., & Foley, M. (2020). Understanding, ownership, or resistance: Explaining persistent gender inequality in public services. *Gender Work and Organization*, 28(1), 284–300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12553>
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered Institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837–849. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>
- Cortis, N., Foley, M., & Williamson, S. (2021). Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 205–221. <https://doi.org/10.1111/gwao.12742>
- Cuthbert, D., Barnacle, R., Sidelil, L. T., Henry, N., Latham, K., & Spark, C. (2023a). ‘If someone, somewhere had a plan’: Disavowal in the gender-equality resistance talk of STEMM leaders. *Women’s Studies International Forum*, 100, 102815. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102815>
- Cuthbert, D., Barnacle, R., Henry, N., Latham, K., Sidelil, L. T., & Spark, C. (2023b). Barriers to gender equality in STEMM: do leaders have the gender competence for change? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(6), 772–786. <https://doi.org/10.1108/edi-09-2022-0267>
- Czopp, A. M., & Monteith, M. J. (2003). Confronting Prejudice (Literally): reactions to confrontations of racial and gender bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(4), 532–544. <https://doi.org/10.1177/0146167202250923>
- De Souza, L., & Schmader, T. (2022). The misjudgment of men: Does pluralistic ignorance inhibit allyship? *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(2), 265–285. <https://doi.org/10.1037/pspi0000362>
- Diaz Gonzalez, Olga Sofia. (2001). *Gender and Change in the Organisational Culture: Tools to Construct a Gender-Sensitive Organisation*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. DTZ.
- Eidelman, S., & Crandall, C. S. (2012). Bias in favor of the status quo. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(3), 270–281. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00427.x>
- Flood, M., Dragiewicz, M., & Pease, B. (2020). Resistance and backlash to gender equality. *Australian Journal of Social Issues*, 56(3), 393–408. <https://doi.org/10.1002/ajs4.137>
- Flood, M., & Pease, B. (2005). Undoing men’s privilege and advancing gender equality in public sector institutions. *Policy and Society*, 24(4), 119–138. [https://doi.org/10.1016/s1449-4035\(05\)70123-5](https://doi.org/10.1016/s1449-4035(05)70123-5)



- Helman, A. M., Bear, A., & Colwell, R. R. (2020). Promising practices for addressing the underrepresentation of women in science, engineering, and medicine. In *National Academies Press eBooks*. <https://doi.org/10.17226/25585>
- Hodgins, M., & O'Connor, P. (2021). Progress, but at the expense of male power? Institutional resistance to gender equality in an Irish university. *Frontiers in Sociology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.696446>
- Jones, O. S., Jones, S. S., Taylor, S., & Yarrow, E. (2020). 'I wanted more women in, but . . .': Oblique Resistance to Gender Equality Initiatives. *Work, Employment and Society*, 35(4), 640–656. <https://doi.org/10.1177/0950017020936871>
- Jost, J. T., & Andrews, R. (2012). System justification Theory. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 313–343). <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n42>
- Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
- Jost, J. T., & Hunyady, O. (2003). The psychology of system justification and the palliative function of ideology. *European Review of Social Psychology*, 13(1), 111–153. <https://doi.org/10.1080/10463280240000046>
- Kay, A. C., Gaucher, D., Peach, J. M., Laurin, K., Friesen, J. P., Zanna, M. P., & Spencer, S. J. (2009). Inequality, discrimination, and the power of the status quo: Direct evidence for a motivation to see the way things are as the way they should be. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), 421–434. <https://doi.org/10.1037/a0015997>
- Kanter, R. M. (2008). *Men and Women of the Corporation: New Edition*. Hachette UK.
- Kelan, E. K. (2022). Men as middle managers doing and undoing gender in organizations. *European Management Review*, 19(2), 236–247. <https://doi.org/10.1111/emre.12496>
- Lansu, M., Bleijenbergh, I., & Benschop, Y. (2020). Just talking? Middle managers negotiating problem ownership in gender equality interventions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101110. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101110>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26–46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Lindqvist, A., Sendén, M. G., & Renström, E. (2020). What is gender, anyway: a review of the options for operationalising gender. *Psychology and Sexuality*, 12(4), 332–344. <https://doi.org/10.1080/19419899.2020.1729844>

- Lombardo, E., & Mergaert, L. (2013). Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: A Framework for Studying Implementation. *NORA - Nordic Journal of Women's Studies*, 21(4), 296–311. <https://doi.org/10.1080/08038740.2013.851115>
- Lombardo, E., & Mergaert, L. (2016). Resistance in gender training and mainstreaming processes. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 43–61). [https://doi.org/10.1057/978-1-137-48685-1\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-48685-1_3)
- Mergaert, L., & Lombardo, E. (2014). Resistance to implementing gender mainstreaming in EU research policy. *Social Science Research Network*. <http://eiop.or.at/eiop/pdf/2014-005.pdf>
- Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 298–305. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.2.298>
- Myers, K., Gallaher, C. M., & McCarragher, S. (2019). STEMism. *Journal of Gender Studies*, 28(6), 648–660. <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1584744>
- O'Connor, P. (2019). Creating gendered change in Irish higher education: is managerial leadership up to the task? *Irish Educational Studies*, 39(2), 139–155. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697951>
- O'Connor, P., O'Hagan, C., Myers, E. S., Baisner, L., Apostolov, G., Topuzova, I., Sağlamer, G., Tan, M., & Çağlayan, H. (2020). Mentoring and sponsorship in higher education institutions: men's invisible advantage in STEM? *Higher Education Research & Development*, 39(4), 764–777. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1686468>
- Powell, S., Ah-King, M., & Hussénus, A. (2017). 'Are we to become a gender university?' Facets of resistance to a gender equality project. *Gender, Work & Organization*, 25(2), 127–143. <https://doi.org/10.1111/gwao.12204>
- Proudfoot, D., & Kay, A. C. (2014). System justification in organizational contexts: How a Motivated preference for the status quo can affect organizational attitudes and behaviors. *Research in Organizational Behavior*, 34, 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.03.001>
- Radke, H. R. M., Kutlaca, M., Siem, B., Wright, S. C., & Becker, J. C. (2020). Beyond allyship: motivations for advantaged group members to engage in action for disadvantaged groups. *Personality and Social Psychology Review*, 24(4), 291–315. <https://doi.org/10.1177/1088868320918698>
- Rasinski, H. M., & Czopp, A. M. (2010). The effect of target status on witnesses' reactions to confrontations of bias. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(1), 8–16. <https://doi.org/10.1080/01973530903539754>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications.

- Schmader, T. (2023). Gender inclusion and fit in STEM. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 219–243. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-043052>
- Silva, D. N., Silva, W. D. O., & Fontana, M. E. (2023). A gendered perspective of challenges women in engineering careers face to reach leadership positions: A innovative theoretical model from Brazilian students' perceptions. *Women's Studies International Forum*, 98, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102712>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/efi-2004-22201>
- Tillväxtverket, (2021). *Utmaningar och åtgärder för ökad jämställdhet inom IT-sektorn - rapport 2020:3*.  
<https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ffc2a/1668765894891/Utmanningar%20och%20åtgärder%20för%20ökad%20jämställdhet%20inom%20IT-sektorn.pdf>
- Tversky, A., & Shafir, E. (1992). Choice under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision. *Psychological Science*, 3(6), 358–361.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1992.tb00047.x>
- UNESCO. (2021). *Women in higher education: has the female advantage put an end to gender inequalities?* Paris: UNESCO-IESALC.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182>
- Van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N., & Jacobs, C. (2019). Coping with stigma in the workplace: Understanding the role of threat regulation, supportive factors, and potential hidden costs. *Frontiers in Psychology*, 10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01879>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. [Broschyr.]  
[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf)
- Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2020). Human resource devolution, decoupling and incoherence: how line managers manage gender equality reforms. *Public Management Review*, 22(10), 1560–1578. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1642951>

## Bilagor

### **Bilaga 1. Informationsbrev om studien till linjechefer** [*skickades från HR-chef*]

Titel i mailutskick: *Examensuppsats om linjechefers erfarenheter att implementera förändringsinitiativ kopplade till ökad mångfald, könsbalans och inkludering*

Forskning och erfarenhet visar att det är svårt att implementera förändringsinitiativ kopplade till ökad mångfald, könsbalans och inkludering i praktiken. Ytterligare kunskap krävs för att förstå de hinder och möjligheter som finns för att gå från ord till handling.

Vi har tackat ja till en förfrågan från Anna Bergström (här cc) att genomföra en studie på [organisationen] som syftar till att undersöka linjechefers erfarenheter av att implementera vårt mål om könsbalans i operativa och ledande roller som minst motsvarar genomsnittet i IT-branschen samt målet om en inkluderande företagskultur. Studien är en del av Anna Bergströms examensarbete inom ramen för psykologprogrammet på Stockholms universitet. Ansvarig handledare är Marie Gustafsson Sendén, docent och biträdande lektor vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

Studien genomförs med hjälp av intervjuer som beräknas att ta cirka 45-60 min, via zoom. Frågorna kommer att handla om linjechefers erfarenheter av arbetet med nämnda målsättningar, eventuella hinder och möjligheter samt behov av ytterligare stöd. Inga förberedelser krävs och intervjun genomförs på arbetstid. Studien följer forskningsetiska riktlinjer, vilket bl.a. innebär att deltagandet är frivilligt, anonymt och att resultaten sammanställs på gruppnivå så att enskilda deltagare eller svar inte kan urskiljas.

Anna Bergström kommer välja ut cirka 10 linjechefer som genomgått utbildningen i inkluderande ledarskap och kommunikation. Hon kommer att ta direkt kontakt med er via mail med en förfrågan att delta i en intervju. Har du några frågor eller vill höra mer om studien är du välkommen att höra av dig till Anna Bergström.

Vi tackar på förhand för er medverkan!

Kontaktuppgifter:

Anna Bergström  
[tel-nr och mail]

**Bilaga 2. Förfrågan till utvald deltagare** [som uppföljning på infomail 1 fr HR-chef]

Hej XX,

Som framgår i [Namns] mail nedan genomför jag en studie som syftar till att undersöka linjechefers erfarenheter av att implementera förändringsinitiativ kopplade till ökad mångfald, könsbalans och inkludering.

Jag skriver nu till dig för att höra om du vill delta i intervjustudien?

I korthet innebär det att vi bokar in ett digitalt möte 60 minuter för en intervju vid en tidpunkt som passar dig. Intervjun genomförs på arbetstid och du behöver inte förbereda något. Frågorna kommer att handla om dina erfarenheter av arbetet med [bolagets] mål om könsbalans i operativa och ledande roller samt målet om en inkluderande företagskultur, eventuella hinder och möjligheter samt behov av ytterligare stöd. Ytterligare information om vad det innebär att delta framgår nedan.

Tidsplanen är att genomföra intervjuerna någon gång mellan 26 juni-7 juli, alt. början av augusti. Återkom gärna med förslag på tid om du är intresserad av att delta och tveka inte att höra av dig om du har några frågor eller vill ha ytterligare information.

Tack på förhand!

Vänligen,  
Anna Bergström  
[tel-nr]

**Vad innebär det att delta?**

Studien följer forskningsetiska riktlinjer, vilket bl.a. innebär att deltagandet är frivilligt, anonymt och att resultaten sammanställs på gruppnivå så att enskilda deltagare eller svar inte kan urskiljas. Intervjun beräknas ta cirka 45-60 minuter och sker via zoom. Du kan när som helst avbryta intervjun eller välja att inte besvara någon fråga, utan att ange någon förklaring till det. Du kan också välja att dra tillbaka ditt deltagande i studien även efter intervjun fram tills uppsatsen är inlämnad.

Intervjuerna kommer att spelas in och ljudinspelningarna kommer att raderas efter att de har transkriberats. Utskrifterna är helt anonymiserade och det är endast jag och min handledare som har tillgång till materialet. Alla uppgifter som går att koppla till dig, eller någon kollega, som person kommer att anonymiseras. Den persondata som samlas in kommer att hanteras i enlighet med GDPR. Studiens resultat kommer att presenteras i min examensuppsats samt ev. på DiVA-portal som är ett digitalt öppet arkiv för studentuppsatser och forskningspublikationer.

Forskningshuvudman är Stockholms universitet och arbetet kommer att ske under handledning av Marie Gustafsson Sendén, docent och biträdande lektor vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet. Kontaktuppgifter: [mail och tel-nr].

## Bilaga 3. Intervjuguide

### Inledande information till deltagande linjeförman

Som framgår av mailinbjudan är denna intervju en del av mitt examensarbete på psykologprogrammet på Stockholms universitet. Min intervjustudie syftar till att undersöka linjeförmaners erfarenheter av att arbeta med förändringsinitiativ kopplade till ökad mångfald, könsbalans och inkludering. Vårt fokus idag kommer att vara [bolagets] två målsättningar: dels målet om könsbalans i operativa och ledande roller som minst motsvarar snittet i branschen och dels målet om en inkluderande företagskultur. Jag vill höra om dina erfarenheter, hur du jobbat och tänker kring detta.

Jag kommer att spela in intervjun och efter transkribering kommer jag att radera inspelningen. Om det är OK med dig tänkte jag sätta igång inspelningen nu och först dra lite information innan vi sätter igång. Allt material kommer att avidentifieras och koddas så att det som kommer fram i intervjuerna inte kan kopplas till dig som person. Det kommer bara att vara jag och min handledare kommer att ha tillgång till identifieringskoderna. Du kommer alltså vara anonym och väljer själv om du vill berätta att du har deltagit i intervjun.

Om du vill ta del av studien när den är klar får du gärna säga till idag eller maila mig efter intervjun så ser jag till att skicka ett exemplar via mail till dig när uppsatsen är examinerad och godkänd. Intervjun beräknas ta ca 45-60 minuter och du kan välja att inte svara eller avbryta intervjun när som helst utan att förklara varför. Du är såklart också välkommen att ställa frågor eller be om förtydligande om något är oklart. Har du några frågor innan vi sätter igång? Med inspelningen igång vill jag bara att du bekräftar att du tagit del av informationen om studien både skriftligt via mail och nu muntligt och tackar ja till att delta i intervjun?

### Del 1: Bakgrundsfrågor

Tack. Innan vi fördjupar oss i [bolagets] mål om könsbalans och inkludering, undrar jag om du vill börja med att berätta lite kort om dig och din roll (inkludera: *ålder*, *identifierat kön* och *hur länge du varit på [bolaget]* och *hur länge ledare/chef*). Jag är också nyfiken på vad som fick dig att tacka ja till denna intervju.

### Del 2. Intervjufrågor

Tack för den bakgrunden. Vi kommer nu att gå vidare till frågorna kopplade till [bolagets] mål om könsbalans och inkludering.

#### Inledande "opening the floodgates" fråga:

1. Så, till att börja med: hur skulle du beskriva [bolagets] arbete med könsbalans och inkludering?
  - På vilket sätt påverkar det dig i ditt arbete?
  - Kan du ge något exempel på arbetet med könsbalans och inkludering?

#### Mål om könsbalans:

2. Om vi fokuserar på målet om könsbalans, hur tänker du kring detta mål?
  - Vad betyder målet enligt dig?
3. Hur påverkar målet dig i ditt arbete?
  - Vad innebär det för organisationen, ditt team och dig?

4. Kan du ge exempel på någon aktivitet som visar hur du/ni jobbar mot det här målet?
  - Finns det någon aktivitet som du funderat på att göra och inte har gjort?
  - Tänker du någon gång på nya idéer/aktiviteter för att uppnå målet?

Mål om inkluderande företagskultur:

5. Om vi skiftar fokus till målet om en inkluderande företagskultur: hur tänker du kring detta mål?
  - Vad betyder detta mål enligt dig?
6. Skiljer sig detta mål på något sätt från målet om könsbalans i fråga om t.ex. hur det påverkar dig i ditt arbete och/eller hur du/ni arbetar mot målet?
  - Kan du ge något exempel som visar hur du/ni jobbar mot det här målet?

Båda mål i fokus:

7. Om vi flyttar fokus tillbaka till [bolagets] arbete med ökad könsbalans och inkludering, med båda mål i åtanke. Vad gör det lätt eller svårt att arbeta med dem enligt dig?
  - Vad har du för tankar om målen?
  - Vad underlättar eller försvårar arbetet med målen?
  - Är eller har något varit särskilt svårt och/eller frustrerande?
  - Är eller har något varit särskilt lätt och/eller motiverande?
  - Vilka hinder eller möjligheter finns?
8. Hur ser du på ansvar för att nå målen?
  - Hos vem/vilka ligger ansvaret att omsätta målen till handling?
  - Vad tänker du kring din och teamets roll i att uppnå målen?
  - Är det något ni arbetar med tillsammans eller enskilt? Finns stöd från andra?
9. Vad tänker du om dessa mål i förhållande till andra mål ni har?
10. Vad motiverar, eller skulle kunna motivera dig/ditt team, att arbeta med dessa mål?
11. Om vi blickar in i framtiden, hur tänker du att det är när målen har uppnåtts?
12. Finns det något du eller ditt team skulle behöva eller önska för att arbeta (vidare) med målen?

**Del 3: Avslut**

Så avslutningsvis, finns det något viktigt på temat som vi inte har pratat om idag som du vill ta upp innan vi avslutar? Då är intervjun slut. Stort tack för ditt deltagande!

[Stäng av inspelningen]