



CHALMERS



Kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch

Faktorer som utgör hinder för kvinnliga ledare i ett byggkonsultbolag

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ELITA DA SILVA PEREIRA

EXAMENSARBETE ACEX20-19-17

Kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch

Faktorer som utgör hinder för kvinnliga ledare i ett byggkonsultbolag

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ELITA DA SILVA PEREIRA

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Construction management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2019

Kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch

Faktorer som utgör hinder för kvinnliga ledare i ett byggkonsultbolag

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ELITA DA SILVA PEREIRA

© ELITA DA SILVA PEREIRA 2019

Examensarbete ACEX20-19-17

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2019

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Construction management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2019

Kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch

Faktorer som utgör hinder för kvinnliga ledare i ett byggkonsultbolag

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ELITA DA SILVA PEREIRA

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Construction management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Byggbranschen är en traditionell mansdominerad bransch och, där har andelen kvinnor legat runt åtta till tio procent under de senaste tio åren (SCB, 2018). Kvinnor har alltid varit underrepresenterade i byggbranschen, och inte minst särskilt i ledande positioner. År 2016 hade män 92 procent av tillgängliga chefspositioner inom byggbranschen mot 8 procent kvinnor (SCB, 2018). Fler kvinnor behövs även inom byggbranschen eftersom de tänker och agerar inte alltid som män (Alvesson och Billing, 2011). Många undersökningar har visat att kvinnors ledaregenskaper inte bara gynnar individerna utan de bidrar även inom organisationen. Om dessa egenskaper anses vara positiva för både företag och individer, varför är det fortfarande så få kvinnor som sitter på ledande positioner i branschen?

Trots att fler och fler kvinnor söker till utbildningar inom bygg- och anläggning är könsfördelningen i dessa branscher fortfarande väldigt ojämn. Jämställdheten i byggbranschen går dock långsamt framåt, dock med relativt bra resultat, eftersom antalet kvinnor som rekryteras dit ökar för varje år.

Jag har använt mig av en kvalitativ och deduktiv ansats där fyra kvinnliga chefer från samma företag har personligen intervjuats.

Bakgrunden till studien grundas i att kvinnliga medarbetare på det utvalda konsultbolaget i Göteborg har haft svårt att göra karriär inom den mansdominerade branschen. Studien pekar på vilka faktorer som utgör hinder för kvinnor att göra karriär inom organisationen. Deltagarna i studien är kvinnliga konsulter respektive ledare i olika ålder, befattningar och erfarenhet i organisationen.

Syftet med detta examensarbete är att undersöka om det verkligen finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utifrån kvinnors perspektiv samt, vilka faktorer som utgör hinder till kvinnors avancemang i organisationen.

För att åstadkomma denna målsättning har jag valt att göra en kvalitativ studie. Jag har genomfört fyra besöksintervjuer med kvinnliga chefer samt en elektronisk enkät där 95 av 120 kvinnliga medarbetare svarade på mina frågor. Kvalitativa intervjuer gjordes för att få en djupare förståelse för ämnet vilket tillsammans med tidigare forskning gett mig tydliga resultat och besvarat uppsatsens syfte. I resultatkapitlet har jag formulerat rekommendationer till företaget att förbättra rekryteringen och skapa

mentorprogram och fler kvinnliga förebilder så att fler kvinnor kan känna sig uppmuntrade till att söka sig till ledande positioner.

Nyckelord: construction industry, female leadership, male dominated industry

Female leadership in a male-dominated industry

Factors that constitute barriers to female leaders in a construction consulting company

*Degree Project in the Bachelor's Programme
Business Development and Entrepreneurship*

ELITA DA SILVA PEREIRA

Department of Architecture and Civil Engineering
Construction management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The construction industry is a traditional male-dominated industry and, where the proportion of women has been around eight to ten per cent over the past ten years (SCB, 2018). Women have always been under-represented in the construction industry, and specially in leading positions. In 2016, men occupied 92 per cent of the available managerial positions in the construction industry, compared to only 8 per cent women (Statistics Sweden, 2018). More women are needed in the construction industry because they not always think like men (Alvesson and Billing, 2011). Many studies have shown that leadership qualities of women not only benefit the individuals, but also contribute to the organization. If these properties are considered to be positive for both companies and individuals, why are there still so few women in leading positions in the industry?

Despite the fact that more and more women are looking for professional education within the building-and construction-industry, the gender distribution in these industries is still very uneven. Gender equality in the construction industry is progressing slowly, and the number of women recruited to the industry is increasing every year.

I have used a qualitative and deductive approach where four female managers from the same company have been interviewed personally.

The background to the study is based on the fact that female employees at the selected consulting company in Gothenburg have had a hard time making a career in the male-dominated construction industry. The study outlines the obstacles for women face in order to make a career within the organization. The participants in the study are female employees and managers with different backgrounds, age, positions and experiences.

The purpose of this thesis is to investigate whether there really are differences between male and female leadership from the perspective of women and what factors constitute obstacles to women's advancement in the organization.

To achieve this goal I have chosen to do a qualitative study. I have conducted four visit interviews with female managers and an electronic questionnaire where 95 of 120 female employees answered the purpose of the thesis. Qualitative interviews were made to gain a deeper understanding of the subject, which together with previous research gave me a clear results and answered my purpose. In the results chapter, I

have formulated recommendations for the company to improve recruitment and create mentoring programs and more female role models so that more women can feel encouraged to apply for leadership positions.

Keywords: construction industry, female leadership, male dominated industry

Innehåll

SAMMANFATTNING	V
ABSTRACT	VII
INNEHÅLL	IX
FÖRORD	XI
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställning	2
1.5 Avgränsningar	2
2 DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP	3
2.1 Ledarskap	3
2.2 Ledare och chef	3
2.3 Byggbranschen	3
2.4 Jämställdhet	3
2.5 Genus	3
2.6 Glastak	3
2.7 Fördom	3
2.8 Mansdominerad bransch	4
3 TEORETISK REFERENSRAM	5
3.1 Tidigare forskning	5
3.1.1 Ledarskap	5
3.1.2 Män och kvinnor i organisationer	7
3.1.3 Kvinnor i ledning	8
3.1.4 Fördomar mot kvinnligt ledarskap	9
3.2 Kvinnor i byggbranschen	9
3.2.1 Jämställdhetsproblem	10
3.2.2 Glastak	10
4 METOD	12
4.1 Val av metod	12
4.1.1 Kvalitativ metod	12
4.1.2 Kvantitativ metod	13
4.1.3 Urval av respondenter	13
4.1.4 Litteratur	13

5	RESULTAT	14
5.1	Att vara kvinna och ledare i en mansdominerad bransch	14
5.1.1	Ledarskap	14
5.1.2	Kvinnligt nätverk	15
5.1.3	Jämställdhetsstatistik	15
5.1.4	Organisationens problematik att nå jämställdhet	16
5.2	Individuella intervjuer	16
5.2.1	Bakgrund	17
5.2.2	Karriär och möjligheter	17
5.2.3	Ledarskap	20
5.2.4	Manligt och kvinnligt ledarskap	21
5.2.5	Glastak	22
5.2.6	Organisation och ledning	23
5.3	Enkätundersökning	27
6	DISKUSSION	37
7	REKOMMENDATIONER	40
8	SLUTSATS	42
9	FORTSATT FORSKNING	44
10	REFERENSLISTA	45
10.1	Litteratur	45
10.2	Elektroniska källor	46
10.3	Tidskrifter	47

Förord

Jag är student och läser tredje året av programmet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik på Chalmers tekniska högskola. Denna uppsats omfattar 15 högskolepoäng som utfördes under våren 2019 under 20 veckor. Arbetet har utförts på ett konsultbolag inom bygg, beläget i Göteborg

Jag har valt att inrikta min kandidatuppsats på kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch då könsfördelningen är ojäm och kvinnor har haft det svårare att göra karriär i ett byggkonsultbolag. Valet var givet för mig eftersom jag har ambitionen att i framtiden arbeta inom just denna bransch och vill få en förståelse för hur det är att vara kvinna och ledare i den mansdominerade byggbranschen.

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare på företaget, Amrita Singh som väglett och hjälpt mig med sin kunskap under hela vägen. Jag vill även tacka min handledare Bert Luvö från Chalmers, dina tips och dina erfarenheter har inspirerat och hjälpt mig mycket under hela processen.

Ett stort tack till alla intervjuade kvinnor vars förtroende och långa erfarenheter gjorde det möjligt för mig att skriva min uppsats. Jag vill också tacka alla respondenter som ställde upp för min uppsats. De har delat med sig av sina erfarenheter och bidragit med mycket intressanta synpunkter och kommentarer.

Jag hoppas att Du som läsare finner ämnet intressant och får nya värdefulla kunskaper.

Göteborg maj 2019
Elita Da Silva Pereira

1 Inledning

I det inledande avsnittet kommer jag redogöra för bakgrund, problematiseringen jag har valt till min studie samt uppsatsens frågeställning. Jag ska även redovisa uppsatsens syfte, avgränsningar samt ge en definition av centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Byggbranschen är en konservativ eller en ”grabbig” bransch gällande jämställdhet. (Hållbart byggande, 2016). Jämställdhets utveckling går framåt dock ganska långsamt och det visar sig att kvinnor har fått plats i arbetslivet dock får de begränsat ansvar genom enklare arbetsuppgifter jämfört med de arbetsuppgifterna som männen får. I dagens samhälle finns det fortfarande skillnader på behandlingen mellan chefer och ”kvinnlige chefer”. När det gäller ledarutbildningar så går kvinnor alltid på ”chefskurser för kvinnor” medan männen går på vanliga chefskurser (Dahlbom-Hall, 2009).

Redan på 1970-talet annonserade Olof Palme en Delegation för jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet. Palme hade som avsikt att både män och kvinnor skulle ha samma rätt till arbete. Idag år 2019, nästan 50 års efter Palmes annons om kvinnors rätt till arbetslivet, har kvinnor ännu inte uppnått jämställdhet i samhället och ännu mindre i arbetslivet (Hirdman, 2014).

År 2015 låg antalet kvinnliga chefer i byggbranschen i botten. Målet för en jämställd bransch beräknas nå först 2025. Utvecklingen går långsamt men i rätt riktning och byggbranschen anses fortfarande vara mansdominerad, då mer än 60 procent av alla medarbetare i branschen är män och endast en av tre chefer inom byggbranschen är kvinnor (Byggtjänst, 2015). Regeringen satte ett nytt jämställdhetsmål för att få fler kvinnor i byggbranschen. Målet är att år 2035 ska tjugofem procent av alla anställda vara kvinnor (Regeringskansliet, 2019).

Under 2018 var det 600 kvinnor som sökte Bygg-och Anläggning utbildningar (BA-programmet). Trots att fler och fler kvinnor utbildar sig inom bygg har de svårt att komma in i branschen. Att vi har blivit flera som sökte till byggutbildningar under 2018, är en bra utveckling jämfört med 2017 då 533 sökt. Ett ständigt arbete pågår för att stoppa machokulturen inom byggbranschen och på så sätt främja en jämnare bransch, vilket ger oss hopp att branschen kommer bli helt jämställd inom några år (Byggindustrin, 2019).

De ”kvinnlige ledaregenskaperna” behövs i byggbranschen och, det drabbar både individerna och organisationen att inte fler utbildade och kompetenta kvinnor rekryteras.

1.2 Problematisering

Kvinnor ligger fortfarande i minoritet när det gäller chefspositioner inom byggbranschen, eftersom de flesta som når de positionerna är män (Wahl, 2013). Könsfördelningen bland chefspositioner i byggbranschen är 8 procent kvinnor och 92 procent män, trots att antalet kvinnor med byggutbildning har ökat betydligt de

senaste 10 åren (SCB, 2017). Det är konstaterat att kvinnor har ett annorlunda sätt att leda vilket bidrar ofta till bättre trivsel i gruppen och i organisationen. Kvinnliga chefer anses vara mer omtänksamma och stöttande. När fler kvinnor inte får chansen att nå ledarpositioner så går både individer och organisationen miste om dessa speciella ”kvinnliga ledaregenskaper”.

1.3 Syfte

Syftet med mitt examensarbete är att undersöka vilka faktorer som gör det svårare för kvinnor att klättra i den mansdominerade byggbranschen. Målet med studien är att undersöka om det verkligen finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utifrån kvinnors perspektiv.

1.4 Frågeställning

- Finns det skillnaden mellan kvinnligt och manligt ledarskap utifrån kvinnors perspektiv?
- Vad är det som gör det svårare för kvinnor att klättra i organisationen?

1.5 Avgränsningar

Min ambition är inte att täcka in hela byggbranschen i min undersökning, utan jag vill istället fokusera på ett urval kvinnor som arbetar i det utvalda företaget. Jag har därför valt att endast kvinnliga medarbetare i byggkonsultbolaget studeras.

2 DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP

2.1 Ledarskap

Det finns många teorier om hur ledarskap kan utövas. Weber säger att ”*ledarskap är en aktivitet, inte en position*”. Andra forskare säger att ledarskap är en egenskap som tillhör en särskild individ eller att om det ska betraktas som en social process (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2018). Ledarskap handlar om relationer till andra och är ett bra verktyg för att nå mål och att lösa problem genom beslutsamhet (Bolman & Deal, 2015).

2.2 Ledare och chef

Chef brukar definieras som en formell position. En chef förhåller sig till ramar för att skapa resultat och leda verksamhet i rätt riktning. En ledare anses vara en person som ”får folk med sig” och som är omtyckt av alla. (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2018).

2.3 Byggbranschen

”Verksamheten inom byggsektorn” (NE.se, 2019).

2.4 Jämställdhet

”Innebär att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet” (NE.se, 2019). Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv (SCB, 2018).

2.5 Genus

”Bildandet av könsidentiteter och det sociala underordnandet av kvinnor och män” (West & Zimmerman, 1987). Genus är ett latinskt ord och betyder, slag, sort, släkte, kön (Hirdman, 2001).

2.6 Glastak

”Glastak innebär hinder för kvinnor att göra karriär på grund av könsrollsmönster i samhället” (NE.se, 2019).

2.7 Fördom

”Fördom är en negativ inställning mot personer eller företeelser” (NE.se, 2019).

2.8 Mansdominerad bransch

När mer än 60 procent av alla anställda i en bransch är män så är den mansdominerad (SCB, 2017).

3 TEORETISK REFERENS RAM

I den teoretiska referensramen kommer jag att presentera de teorierna som är mest relevanta för att besvara min frågeställning. Jag kommer redovisa några kvinnliga och manliga ledaregenskaper enligt tidigare forskningar samt hur det är för kvinnor som ledare i en mansdominerad bransch med fokus på byggbranschen. Jag har valt att ha kapitlet kvinnor i ledning eftersom undersökningen fokuserar på kvinnliga ledare i byggbranschen. Under de personliga intervjuerna identifierades olika erfarenheter som gav mig en koppling till tidigare forskningar. Jag har lagt fokus på kvinnornas perspektiv om deras egna uppfattningar om kvinnligt samt manligt ledarskap.

3.1 Tidigare forskning

Det finns mycket forskning kring ledarskap i allmänhet, och också en hel del forskning kring manligt samt kvinnligt ledarskap med fokus på kvinnliga och manliga ledaregenskaper eller forskning som fokuserat på kvinnor i ledande positioner i olika branscher. Nedan presenteras tidigare teorier som haft viss sammankoppling till min undersökning.

3.1.1 Ledarskap

Det finns ingen specifik tydligt definition för ledarskap. Det finns en del forskning om det och det är svårt att summera eller definiera ledarskap i sig (Forslund, 2009). Ledarskap är något personligt och utgår från varje individ. Individen själv ska kunna skapa förtroende hos andra (Bohlin, 2006). Weber (1947) säger att "*ledarskap är en aktivitet, inte en position*" och att det finns en tydlig skillnad mellan ledarskap och position. En ledare ska kunna hantera relationer med olika individer, aktörer och grupper för att nå uppställda och gemensamma mål (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2018).

3.1.1.1 Ledare och chef

Enligt Bennis och Nanus (1985) finns det skillnader mellan ledarskap och chefskap. Man kan vara en ledare utan att vara chef. Skillnaden innebär att "*Chefer gör saker rätt och ledare gör rätt saker*" (Bolman och Deal, 2014). Zaccaro, Kem och Bader beskriver en ledare som en person med större social förmåga och ett starkare behov av att prestera och skaffa sig makt. Denna forskning om ledarskap beskriver hur en ledare är, men inte vad en ledare gör (Bolman och Deal, 2014).

Det finns ungefär sjuttio olika beskrivningar av ordet ledarskap som kan ha olika betydelse för olika individer såsom orden kärlek, demokrati och fred. En bättre beskrivning av ordet ledarskap är; *focus på grupprocesser, focus på personligheten och focus på beteendet* (Granberg, 2016).

3.1.1.2 Ledaregenskaper

Egenskaper definieras bland annat som individuella attribut, behov, personlighet, temperament, drivkraft och andra värderingar (Yukl, 2012).

Det finns många forskningar och teorier om hur ledarskap utövas. På ett märkligt sätt har alla ledarskapsforskningar och managementlitteratur nästan fokuserat endast på män, som att ledarskap primärt är en manlig aktivitet. Detta var underförstått och något som togs för givet men tack vare förändringen i kvinnors roller och enskilda kvinnors insatser och prestationer har intresset för genus och kvinnligt ledarskap ökat betydligt (Bolman och Deal, 2014). Ledarskapsforskningen har visat att manliga ledare kanske förväntar sig att kvinnor i högre grad än män skulle ha de egenskaper som HR-perspektivet betonar. Kvinnor ska vara varma, stödjande och bra på att uppmuntra till delaktighet. Kvinnor i lägre grad än män skulle ha de egenskaper som betonas i det politiska perspektivet, det vill säga kraftfullhet, list och aggressivitet (Bolman och Deal, 2014).

Det finns också kulturella antaganden om ledarskap som säger att en "maskulin etik" kan vara en del av äldre tankar om chefer. Tydligen förbättrar denna "maskulina etik" de förhållandena till vissa nödvändiga villkor på män för en effektiv organisationsledning. Dessa villkor på män kan vara att män har; en realistisk inställning till problem, en analytisk förmåga att abstrahera och planera, en förmåga att bortse från personliga och emotionella överväganden vid problemlösning och beslutfattande. Denna "maskulina etik" hänvisades till en selektiv princip när kvinnor försökte ta sig in i organisationer som chefer (Kanter, 1977).

Det finns också många undersökningar som har bevisat att kvinnor ofta blir bedömda och dessutom har färre fördelar än män (Nieva & Gutek, 1980). Vissa forskningar har visat när det gäller chefsjobb att kvinnor behandlas orättvist då platsannonserna ofta kräver fler kvalifikationer än vad som är nödvändigt, vilket hindrar kvinnor att söka chefsjobb. I den utsträckning detta är "sant" kan det spegla en högre grad av osäkerhet och begränsar kvinnors självförtroende eller överdrivet självförtroende och begränsad blygsamhet hos män (Billing & Alvesson, 1994).

3.1.1.3 Kvinnliga och manliga ledaregenskaper

På 1900-talet fanns det endast en typ av ledarskap det så kallat auktoritära ledarskapet. Ledaren var en dominerande och auktoritär man. När kvinnor började synas på ledande positioner på arbetsmarknaden då behövdes särskiljas ledarskap från kvinnligt ledarskap. Kvinnor har då börjat få lite mer plats samtidigt som det traditionella hierarkiska ledarskapet har tonats ner och blivit mer jämställt (Bolman och Deal, 2014).

Men leder kvinnor på ett annat sätt än män? Helgesen (1990), Rosener (1990) menar att kvinnor inte har samma ledaregenskaper som männen har (Bolman och Deal, 2014). De "kvinnliga egenskaper" som syns mest är omtänksamhet, hjälpsamhet, lojalitet, känslighet och tålamod (Watts, 2009). Kvinnor är mer omtänksamma, mjukare och känsliga i sitt sätt att leda. Dessa "kvinnliga egenskaper" anses utgöra ett positivt bidrag i organisationen och dessutom har kvinnor ofta en mer positiv inställning till andra. Helgesen (1990) menar också att kvinnor har förmågan att utveckla individer och långvariga relationer vilket är bra egenskaper hos en ledare (Bolman och Deal, 2014).

Kvinnliga ledare beskrivs ha lättare att samarbeta och har även en bättre intuition för problemlösning (Alvesson och Billing, 2011). Trots dessa bra egenskaper, påstår

dagens organisationer inte behöva de ”kvinnliga egenskaperna” i chefspositioner. Enligt Watts (2009) ska en chef ha intresse för människor, en omvårdande inställning och vilja att dela med sig av information (Watts, 2009). Powell säger att som chefer finns det skillnader på män och kvinnor. Däremot finns det ingen forskning som kan visa att skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap existerar (Alvesson och Billing, 2011).

Kvinnligt ledarskap kännetecknas av att kvinnor inte är lika villiga att ta konflikter som männen är. Kvinnor väljer att helst inte riskera att inte blir omtyckta genom konflikter då goda relationer är viktigt för dem. Eftersom relationer är viktigt har kvinnliga ledare lättare att läsa av en grupp och strävar efter att alla i en grupp ska vara med och känna samhörighet (Jochnick, 1996).

Forskning om ledarskap har fokuserat betydligt mycket mer kring om kvinnor är bättre på att leda än män och det har visat sig att, kvinnor har ett annat sätt att kommunicera, kvinnor har lättare att skapa relationer och jobbar hellre med nätverk och dessutom lägger de mer tid på sina medarbetare (Wahl, 1992).

3.1.2 Män och kvinnor i organisationer

Det finns olika typer av problematiker gällande genus i dagens organisationer. Vissa organisationer utgår ifrån kunskap om kön vilket innebär att fenomenen och problemen i organisationer beskrivs och tolkas via kunskap om kön. Däremot innebär inte detta att kön är det enda som betyder något i organisationer (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2011). Betydelsen av kön i organisationer innebär att organisationskulturen betraktas utifrån manliga och kvinnliga värderingar, föreställningar och innebörder, det vill säga att organisationen undersöker vad som händer med män och kvinnor på arbetsplatserna och hur olika de är på arbetet (Alvesson och Billing, 2011).

Genus innebär den kulturella könsskillnad som finns mellan män och kvinnor (Hirdman, 2014). Det är viktigt att skilja kön och genus. Kön är den biologiska uppdelningen som differentierar män från kvinnor. Genus bygger på ett motståndsförhållande mellan könen i en social kontext (Alvesson, Billing och Torhell, 2011).

Hirdman (2014) menar att genusordningen är en samhällsstruktur där människor blir män och kvinnor. Denna genusordning är uppdelad i två principer: *Segregering* som delar in kvinnor och män i manliga och kvinnliga olika områden och, *Hierarki* där mannen är den allmänna normen. Enligt Hirdman är det ojämställda genusordningen och segregeringen, som skapar och återskapar nya ordningar i form av män och kvinnor (Hirdman, 2014).

En utgångspunkt för att undersöka betydelsen av kön i organisationer är genom att studera organisationers uppbyggnad och könsstruktur, med avseende på hur organisationen fördelar tjänster mellan män och kvinnor, som till exempel arbetsuppgifter, yrken, positioner och makt (Wahl 1992/2003).

Organisationsledningen agerar ofta utifrån homosocial karaktär där män väljer att jobba med män och kvinnor med kvinnor. Med dessa omständigheter har kvinnor svårt att "passa in" då machokulturen skapas (Alvesson och Billing, 2011).

Kunskapen om könssegregering i arbetslivet är inte tillräcklig som förklaring till hur kvinnorna upplever sina arbetsvillkor i mansdominerade branscher.

3.1.3 Kvinnor i ledning

Det talas mycket om att kvinnor inte har samma möjligheter till ledande positioner som männen har, detta kan beror på att det finns fördomar mot kvinnor i vissa branscher som anses vara mansdominerade. Dessa fördomar gör det svårare för kvinnor att göra karriär och hindrar dem att nå högre positioner. Kvinnor i management är ett stort och växande ämne av allmänt intresse. När det gäller kvinnor i ledning är intrycket att kvinnors sätt att leda betraktas som den viktigaste jämställdhetsfrågan, åtminstone inom management eller organisationsforskning. (Alvesson och Billing, 2011). I det sammanhanget följer frågorna: Varför finns det fortfarande få kvinnor i ledande positioner i dagsläget? Finns det verkligen skillnader mellan kvinnliga och manliga ledarförmågor eller ledarstilar? Har kvinnor ett speciellt sätt att leda gentemot män? Har kvinnor olika värderingar och orienteringar när det gäller karriär och makt? Det finns ett antal olika samhällsvetenskapliga skrifter i ämnet som sträcker sig från noggranna sifferbaserade studier till normativa verk, byggda på övertygelser och empiriska undersökningar om hur kvinnor leder eller organiserar. Även om utvecklingen går framåt och fler kvinnor uppnått chefspositioner, är de fortfarande underrepresenterade på de högsta chefspositionerna (Alvesson och Billing, 2011).

På 1900-talet var samhället uppdelat i en privat och en offentlig scen. Kvinnor hade då sin plats i den privata scenen och män i den offentliga. Denna uppdelning är fortfarande giltig i många länder, och i Sverige finns det fortfarande många tydliga spår av denna indelning. Under 2000-talet har kvinnor blivit allt mer accepterade i samhället och arbetslivet, t.ex. kvinnlig polis, kvinnlig politiker och kvinnlig chef (Åkerblom, 2009).

I en undersökning har Hennig och Jardim (1976) studerat tjugofem amerikanska kvinnliga ledare. Utgångspunkten för undersökningen var kvinnornas barndom, uppväxt, utbildning och första karriärer. Kvinnorna studerades som individer och hur bra de var på att vara chefer. Studien visade att kvinnors socialisering är felaktigt och bristfällig i förhållande till chefskraven. (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2018). Det finns olika forskningar om ledarskap och, ingen forskning hittills har kunnat bevisa att det finns skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Den viktigaste frågan är då, varför är det fortfarande få kvinnor som når ledarpositioner i mansdominerade branscher? Varför ska företag satsa på fler kvinnor i ledande positioner?

Alla organisationer strävar efter den bästa ledningen. För att företagen ska lyckas med detta bör de anpassa sig till en rad synsätt som till exempel mångfald och acceptera olikheter. När det gäller mångfald i organisationer uppkommer frågan om skillnader mellan män och kvinnor. Ett företag med större mångfald i ledningen får med stor

sannolikhet en tryggare och bättre utveckling. Företagen som satsar på kvinnor i ledande positioner överlever längre (Fagerfjäll, 2003).

3.1.4 Fördomar mot kvinnligt ledarskap

Många kvinnor upplever att de blir annorlunda behandlade av sina manliga kollegor när de har en chefsposition. Detta kan bero på att kvinnor har ett annorlunda sätt att leda och dessutom upplever att de inte har samma makt som männen har. Att kvinnor inte har samma möjlighet till ledande positioner som männen har är ingen nyhet. Jämställdhetsarbetet har pågått i flera år och idag finns det fortfarande fördomar mot kvinnor i samhället. Med det menar Wahl (1992) att faktum att kvinnor inte har lika mycket makt eller auktoritet kan fördomar mot det kvinnliga sättet att leda skapas och därför anses de inte vara passande till ledande positioner.

3.2 Kvinnor i byggbranschen

Är byggbranschen en plats bara för män? Byggbranschen har alltid varit mansdominerad och kvinnor har alltid varit underrepresenterade i branschen. Branschen har varit öppen för kvinnor i flera år. Kvinnor i byggbranschen har tydligen inte samma möjlighet att göra karriär som männen har. En av de anledningarna kan vara att kvinnor på mansdominerade arbetsplatser syns mer och kan bli utsatta för fördomar samtidigt som de tvekar om sina kompetenser. En annan anledning kan vara att kvinnor har nackdelar mot männen när det gäller fysiskt arbete. Dessutom dominerar machokulturen också när det gäller prestationsnivå på kvinnor, vilket gör det svårare för dem att nå en chefsposition.

Statistiken visar att år 2016 var den procentuella andelen män 92 procent mot 8 procent kvinnor som hade chefsfunktion inom byggbranschen (SCB, 2018). Med detta kan vi dra slutsatsen att kvinnor är minoritet i branschen. Men varför är det fortfarande få kvinnor i byggbranschen trots antalet kvinnor som söker till byggutbildningar har ökat senaste åren? Antalet kvinnor som söker sig till byggutbildningar har fördubblats mellan 2014 och 2018. Med detta finns det en ökad chans att nå jämställdhetsmålet i byggbranschen som är att 40 procent av alla anställda ska vara kvinnor år 2030 (Sveriges byggindustrier, 2018).

Att kvinnor är i minoritet i branschen kan relateras till att deras arbetsuppgifter inte förknippas till makt. Kvinnor som arbetar exempelvis som snickare, målare eller byggarbetare får ofta mycket uppmärksamhet, då det är ett jobb som anses vara bara för män. Kvinnor anses vara bättre på administrativa arbetsuppgifter såsom ”att hålla ordning” på kontoret, vilket kan vara lättare att uppfylla kraven än på byggsplatsen.

Kvinnors framgång inom byggbranschen handlar om att kvinnor lyckas med att överta machokulturen samt kan krossa det så kallat glastaket som utgör hinder för kvinnor att göra karriär. När kvinnor intar deras platser på arbetsmarknaden och speciellt i mansdominerade branscher blir de utsatta för fördomar, isolering, svårigheter eller hinder (Watts, 2009).

Enligt arbetsmiljöverket är könsfördelningen på arbetsmarknaden fortfarande uppenbar i samhället. Arbetsmarknaden fortsätter att vara segregerad i både

horisontell och vertikal könsfördelning inom olika yrken och branscher. Den horisontella syftar till att män och kvinnor får möjligheten att arbeta i olika branscher, och den vertikala syftar till att män och kvinnor som arbetar med samma sak befinner sig på olika positioner och tjänar olika mycket (Arbetsmiljöverket, 2017). De vanligaste branscherna som kvinnor är överrepresenterade i är inom yrken som förskollärare, sjuksköterskor och sekreterare (SCB, 2018).

Könsfördelningen i byggbranschen är fortfarande långt ifrån jämställd och ännu mer när det gäller kvinnors lön jämfört med männens i samma positioner respektive med samma utbildning. Kvinnor har bättre lön i kvinnors dominerade branscher. Statistiken har visat att kvinnors lön inte höjs när de tar sig in i en mansdominerad bransch. Dessa skillnader mellan män och kvinnor på arbetsplatser kan skapa missnöje samt ohälsa och de flesta som drabbas är kvinnor. När män och kvinnor har samma arbetsuppgifter gäller det att organisationen gör en bra fördelning som gynnar både män och kvinnor oberoende av kön (Arbetsverket, 2017).

Enligt Statistiska Centralbyrån, år 2017 var det en ökning på 30% fler kvinnor i tio största byggbolagen i Sverige vilket anses vara positivt och undersökningen visar att det går att anställa ännu fler kvinnor. Om tillväxttakten fortsätter att utvecklas i den takten kommer byggbranschen vara jämställd inom 20 år, det vill säga år 2038 (SCB, 2018).

Kvinnliga ledare, framförallt inom byggbranschen syns lite extra då det finns mycket fördomar och krav på att de ska kunna prestera. För att kvinnor ska lyckas inom branschen gäller det att ta över de manliga normerna och "machokulturen" (Watts, 2009).

3.2.1 Jämställdhetsproblem

Enligt Nationalencyklopedin innebär jämställdhet att: "Kvinnor och män ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet" (NE.se, 2019). Trots detta finns det fortfarande en ojäm könsfördelning när det gäller makt, inflytande och ekonomiskt beroende.

Jämställdhet i Sverige har förbättrats under senaste tio åren (SCB, 2018). Däremot fortsätter jämställdhet att vara ett stort problem eftersom det är ofrivilligt problem och, det är främst kvinnor som drabbas. Jämställdhetsprocessen är en lång process och svårt att nå i praktik. Många förändringar i samhället sker och med dessa förändringar följer alltid konsekvenser (Fagerfjäll, 2003).

3.2.2 Glastak

Tidigare i rapporten har vi läst om att det inte finns några bevis på skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Varför finns då ett så kallat glastak som innebär hinder för kvinnor att göra karriär?

Kvinnor utgör idag en betydande andel av studenterna på högre utbildningar inom bygg- och anläggning. Trots detta är det fortfarande betydligt mindre kvinnor än män i chefspositioner (SCB, 2018).

Trots svårigheterna går utvecklingen långsamt framåt. Attityder och kultur håller på att förändras och det har gradvis vuxit fram stödfunktioner som till exempel barnsomsorg för förvärvsarbetande föräldrar. Den faktor som har störst potential att driva kvinnors fortsatta frammarsch på högre positioner framåt är kanske att man inom progressiva organisationer kommit till allt större insikt om att man inte har råd att gå miste om den enorma begåvningsreserv som finns inom den kvinnliga delen av arbetsstyrkan; kvinnor utgör trots allt lite mer än hälften av befolkningen och har ett växande övertag över männen på utbildningsområdet (Bolman och Deal, 2014).

4 METOD

I metodkapitlet kommer jag att belysa de olika val som jag gjorde under uppsatsskrivandet gällande metod. Jag kommer att diskutera val av inriktning, litteratur och de valen som är kopplade till intervjupersoner. För att besvara frågeställningen användes en empiriinsamling som omfattar personliga intervjuer och en elektronisk enkät. Studiens kredibilitet kommer att belysas i detta avsnitt.

Studien är avgränsat till endast kvinnliga medarbetare på det utvalda konsultbolaget.

4.1 Val av metod

Val av metod kräver en kombination av både primär-och sekundärdata. Primärdata innebär information som inte fanns innan undersökningen (Andersen, 2012). Primärdata är alltså all information som jag själv har samlat in i min undersökning genom intervjuer och en enkät. Sekundärdata är den information som redan finns tillgänglig och som kan användas som referens (Andersen, 2012). Sekundärdata har jag hittat genom att läsa tidigare undersökningar om kvinnligt ledarskap, artiklar och litteratur om ledarskap som gav mig en bra bild på tidigare forskning inom ämnet.

Det finns två olika typer av metoder som kan användas vid sådana undersökningar, vilka är kvalitativa och kvantitativa metoder. För att få en uppfattning om hur det är att vara kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch, har jag använt mig av både en kvalitativ-och kvantitativ metod till min undersökning. Den kvalitativa metoden var ett bra val då jag fick ställa frågor personligt till de utvalda kvinnliga ledarna på konsultbolaget och, den kvantitativa ett bra sätt att få så många respondenter som möjligt genom att svara på min enkät. Innan jag bestämde val av metod kontaktade jag några kvinnliga ledare på två andra konsultbolag. Från början hade jag som avsikt att intervjua lika många kvinnliga ledare på de tre olika konsultbolagen inom bygg. Då många kvinnor jag kontaktade på de andra bolagen hade svårt att hitta tid för en personlig intervju, bestämde jag mig att avgränsa mig till endast ett konsultbolag.

4.1.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod innebär att forskaren undersöker ett visst fenomen för att få en djupare förståelse (Bryman, 2011). Den kvalitativa metoden innebär att tydliga frågor ställs och att svaren på dessa blir innehållsrika. En kvalitativ metod är passande att använda för att studera eller få en bra förståelse på individers sätt att reagera och diskutera olika tillvägagångssätt.

Genom den kvalitativa metoden fick jag genomföra personliga intervjuer vilka gav mig möjligheten och analysera respondenternas reaktioner, kroppsspråk och, dessutom kändes det såpass avslappnat att respondenterna blev så bekväma att själva berätta om lite mer privata erfarenheter. Dessa privata berättelser kommer inte att redovisas i rapporten. Den kvalitativa studien består av fyra personliga intervjuer med kvinnliga ledare som genomfördes i enskilt rum under en timma. Alla intervjuer spelades in för en senare tolkning då jag ville ha så personligt kontakt som möjligt med respondenterna. Jag hade önskat intervjua fler kvinnor men eftersom det är få

kvinnor som sitter på ledarpositioner i organisationen blev det lite svårt att få fler intervjuer.

Trots att jag når ut till färre respondenter med den kvalitativa metoden, anser jag ändå att metoden är lämpad för min uppsats.

4.1.2 Kvantitativ metod

Enligt Nationalencyklopedin, en kvantitativ metod är ett begrepp som används för systematiska samlingar av empiriska och kvantifierbara data (NE, 2019). Den kvantitativa metoden innebär att något förkortat bedöms i undersökningen som till exempel statistik, vilket kan leda till en oklar förståelse till respondenterna. Däremot är den kvantitativa metoden lite bredare och ger möjligheten att nå fler respondenter till undersökningen är den kvalitativa metoden.

I den kvantitativa metoden använde jag mig av en enkät som skickades ut till kvinnliga medarbetare på företaget. Enkäten skickades via mejl till alla kvinnliga medarbetare som är medlemmar i det kvinnliga nätverket på företaget. 95 utav 120 kvinnor har besvarat anonymt på mina frågor. De resterande medlemmarna har på grund av olika skäl inte kunnat svara på enkäten då vissa var bland annat föräldralediga, på semester eller hade slutat jobba på företaget.

4.1.3 Urval av respondenter

För att besvara uppsatsens frågeställningar som är baserade utifrån kvinnors perspektiv blev valet av respondenter inte slumpmässigt. De utvalda respondenterna är kvinnor som jobbar på samma företag inom olika områden och avdelningar. Respondenterna som jag har valt är kvinnliga medarbetare som bland annat projektledare, gruppchefer och konsulter. Kvinnorna har olika bakgrund, ålder, utbildning och erfarenheter inom byggbranschen.

4.1.4 Litteratur

Innan jag började skriva min uppsats läste jag tidigare kandidatuppsatser för att få en bild över vilka relevanta referenser jag kunde använda. Jag har först valt litteratur om ledarskap i allmänhet, genus och kön i organisation, därefter har jag läst vetenskapliga artiklar samt studier om kvinnligt ledarskap. Mina sökord var "kvinnligt ledarskap", "kvinnor i byggbranschen" och "kvinnliga ledare i mansdominerad bransch".

5 RESULTAT

I följande avsnitt presenterar jag de resultaten jag har fått från mina intervjuer samt från den anonyma enkäten. Jag har valt att redovisa resultatet i olika rubriker då intervjufrågorna också var indelade i olika rubriker. Alla svar har utgått från mina frågeställningar som avgränsades till endast kvinnliga ledare som deltagit i undersökningen. Resultatet utgår från respondenternas tankar och synpunkter kring manligt och kvinnligt ledarskap. Resultatet bygger på fyra personliga intervjuer med kvinnliga chefer i organisationen samt 95 svar på enkäten från kvinnliga medarbetare.

5.1 Att vara kvinna och ledare i en mansdominerad bransch

Byggbranschen har varit öppen för både män och kvinnor under en lång tid. Problemet är att kvinnor i branschen upplever att de inte har samma tillgång till makt och inflytande och ännu mindre till ledande positioner. Enligt de intervjuade ledarna har kvinnor under flera år försökt att ta sig in i branschen och många av dem kämpar fortfarande för att bli likvärdiga medarbetare på samma villkor som sina manliga kollegor. Kvinnor i byggbranschen utsätts ofta för fördomar och diskriminering. Många byggföretag arbetar ständigt för att organisera och ändra på de attityderna mot kvinnorna. Detta innebär ett långsikt arbete och, i praktiken kan det dröja ganska länge till en förändring och vettiga lösningar.

Det har varit väldigt intressant att höra kvinnornas perspektiv gällande jämställdhet i byggbranschen. Kvinnorna upplever att de blir fler dock oftast när branschen får brist på arbetskraft. Problemet är att många kvinnor hoppar av byggbranschen efter en period då de upplever svårigheter att göra karriär i branschen. Dessa svårigheter kan bero på att kvinnors positioner och arbetsuppgifter inte är förknippade med tillgång till makt.

Att vara ledare innebär att lyssna på sina medarbetare och kunna lyfta och stödja deras utvecklingsmöjligheter. *”Det finns både kvinnliga-och manliga som är bra respektive dåliga chefer”* (Personlig kommunikation, 2019-03-07). Enligt de intervjuade cheferna, som kvinna i mansdominerad bransch måste man jobba hårdare för att kunna bevisa sin kompetens. Dessutom ska man kunna ”säga ifrån”, ”ha skinn på näsan” och ”att stå för den man är”. Vissa kvinnor måste kämpa för att bli respekterade av byggarbetarna på byggplatsen.

5.1.1 Ledarskap

Alla intervjupersoner menade att det inte finns några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Respondenterna påpekar att ledarskap är väldigt personligt. Ledarskap handlar om vilken typ av människor man är och inte om kön. Ledarskap utifrån kvinnors perspektiv är personligt och handlar om att vara ödmjuk, att kunna lyssna på sina medarbetare, att få möjligheten att hjälpa andra att nå sina resultat genom beslutsamhet och stöttning.

5.1.2 Kvinnligt nätverk

Under våren 2018 startade det utvalda konsultbolaget ett kvinnligt nätverk. Gruppen startades med 200 stycken kvinnor som blev inbjudna, varav 100 stycken deltog i de första mötena. Samordnaren tycker att de har fått mycket bra respons eftersom så många var närvarande och engagerade sig under möten. *"Självklart skulle vi behöva ha strategier för att anställa fler kvinnor, men de som rekryterar är alla män"*. Som kvinna i branschen jobbar man hårdare för att kunna bevisa sin kompetens och på så sätt kunna nå en högre position. *"För att nå jämställdhet i organisationen saknas både ett ständigt arbete och stöd från ledningen"*. (Personlig kommunikation, 2019-01-09).

5.1.3 Jämställdhetsstatistik

År 2018 var det fem lediga ledartjänster som blev tillsatta av män och de fick inget svar på varför det inte blev några kvinnor. Däremot är detta inte konstigt då företaget inte använder några strategier för att locka in samt anställa fler kvinnor till ledartjänster. De har fått frågan om ett kvinnligt mentorprogram dock vill de inte särskilja män och kvinnor på det sättet, utan om ett mentorprogram skapas så ska det vara för både manliga och kvinnliga adepter.

Statistiken visar att en förbättring pågår. När vi jämför statistiken från 2017 med 2018, kan vi se att antalet anställda kvinnor har ökat. Under 2017 var andelen kvinnor 31 % mot 69 % män anställda i Sverige. År 2018 var det 32 % andel kvinnor och 68 % män, vilket motsvarar 69 kvinnor och 156 män.

Sverige - statistiken från 2017-09-01 till 2018-09-01						
	2018		2017		2016	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Administration	72 %	28 %	68 %	32 %	72 %	28 %
AEC	28 %	72 %	26 %	74 %	22 %	78 %
Byggnad och Fastighet	24 %	76 %	22 %	78 %	22 %	78 %
Industri	27 %	73 %	21 %	79 %	24 %	76 %
Infrastruktur	36 %	64 %	34 %	66 %	36 %	64 %
Projektbyrå	31 %	69 %	32 %	68 %	-	-
Projektledning	28 %	72 %	30 %	70 %	26 %	74 %

Andelen kvinnor i ledande befattningar						
	2018		2017		2016	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Divisionschef		100 %	-	100 %	-	100 %
Avdelningschef	17 %	83 %	7,5 %	92,5 %	6 %	94 %
Gruppchef	32 %	68 %	28 %	72 %	29 %	71 %
Project Management 5>	21 %	79 %	16 %	84 %	*25 %	*75 %
Project Management 3-4	28 %	72 %	31 %	69 %		
Business Development 5>	32 %	68 %	24 %	76 %	21 %	79 %
Professionals & Specialist 5>	23 %	77 %	21 %	79 %	19 %	81 %
(* = Uppdragsledare)						

	2018		2017	
Anställningar	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Antal	69	156	65	144
Procent	32 %	68 %	31 %	69 %
Avgångar				
Antal	59	165	56	137
Procent	26 %	74 %	29 %	71 %

5.1.4 Organisationens problematik att nå jämställdhet

Organisationen har ett jämställdhetsmål men de har inte några strategier för att uppnå en mer jämställd arbetsplats. Diskussionen om att öka jämställdheten i bolaget har blivit större och intensifierades förra året (2018) då HR-chef blev tillfrågad om varför det fortfarande är så få kvinnor som anställs. Under 2018 fanns det fem lediga ledartjänster som blev tillsatta av män, inga kvinnor anställdes då. Däremot finns det fortfarande en del ledarroller som inte fyllts än vilka kan bli tillsatta av fler kvinnor. Målet är att 30 procent kvinnor ska sitta i samtliga ledande positioner i alla karriärspår, dock är arbetet fortfarande under utveckling. Företaget arbetar just nu med omorganisation vilket innebär att avdelningarna har blivit större och därmed färre, och flera nya roller inom bland annat projektledning, specialist, affärsutveckling och linjechef är ännu inte tillsatta. Det positiva är att fler kvinnor har fått ledande positioner i samtliga divisioner på både divisions-och avdelningsnivå (bolagets hemsida, 2019).

5.2 Individuella intervjuer

I kommande avsnitt beskriver jag kortfattat en presentation av respondenterna och redovisar svaren jag fick under min kvalitativa undersökning. Alla intervjupersoner är kvinnor som har chefspositioner i det utvalda konsultbolaget. Ledarna i undersökningen blev kontaktade personligen på företaget, eller via mejl och telefon. Alla som blev kontaktade för en personligen intervju var vänliga och glada över att få dela med sig av sina erfarenheter. Intervjuerna gjordes vid bestämda tider i enskilt rum. Kortfattat beskrevs studien i stora drag. Respondenterna fick reda på att deras namn inte skulle synas i undersökningen utan bara ålder, befattning och deras svar på frågorna. Varje intervju gick på en timma och spelades in, vilket inte ansågs vara några problem.

I följande avsnitt kommer jag även att redogöra för de personliga intervjuerna med kvinnliga ledare/chefer. Ledarna svarade på frågor gällande bland annat, karriär och familj, karriär och möjligheter, ledarskap, glastak, skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer och strategier för att främja fler kvinnor till ledande positioner i organisationen. Alla intervjupersonerna svarade på samma frågor under en timma. Eftersom deras namn inte kommer synas i rapporten har jag istället nämnt dem enligt nedan:

L1 - Project Manager

L2 - Head of Section

L3 - Project Manager

L4 - Project Manager

Nedan redovisas ledarnas svar på mina frågor där de börjar med att berätta om sin bakgrund, sedan svarade på frågor angående karriär och möjligheter, ledarskap, glastak, manligt och kvinnligt ledarskap samt organisation och ledning.

5.2.1 Bakgrund

Berätta lite om din bakgrund (ålder, utbildning, familjesituation).

L1 - En kvinna som är cirka 40 år gammal. Hon är utbildad civilingenjör (3 års utbildning) och specialist inom inommiljö (1,5 års master) från Borås högskola år 1999. Hennes första jobb inom byggbranschen var som forskare där hon jobbade med ritningar och kalkyl. Sedan jobbade hon upp sig inom husbyggnation, tungindustrin och projektledning (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 - En kvinna som är cirka 50 år gammal, ensamstående mamma till en flicka. Hon har ingen högskoleutbildning och började jobba inom branschen som receptionist på ett byggföretag. Genom sin arbetsgivare fick L2 möjligheten att läsa en ledarutbildning som blev nyckeln till hennes framgång som ledare i byggbranschen. Idag är hon projektchef och ledare till en grupp personer inom projektledning. (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – En kvinna som är cirka 60 år gammal. Hon har två vuxna barn. L2 gick utbildningen Väg och vatten och tog examen från Chalmers 1983. Hon började i branschen som arbetsledare och var en av de kvinnliga ingenjörerna i produktion på 90-talet. (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – En kvinna som är cirka 50 år gammal och är mamma till två barn. Hon är utbildad civilingenjör inom väg och vatten, från Chalmers år 1991. På den tiden var det finanskris i hela världen och det fanns inga jobb. Hon fick då ett erbjudande att stanna på Chalmers som licentiat till en forskarutbildning inom stålbyggnad. Efter två år som forskare inom konstruktion så bestämde hon sig att söka till vägverket där hon började som traineer och fick hjälpa till i de stora projekten. (Personlig intervju, 2019-05-02).

5.2.2 Karriär och möjligheter

Hur ser du på kombinationen karriär och familj?

L1 – L1 har inga barn eller partner och har jobbat inom byggbranschen sedan 1999. Karriären för henne utvecklades per automatik eftersom hon var själv och inte hade något annat att tänka på. Hon har jobbat som projektledare på konsultbolaget sedan 2011. Från början hade hon inte projektledningsjobb som mål utan hon kom in i rollen genom att hjälpa en kollega med ett projekt under en period på två veckor där hon skulle räkna och modellera. L1 berättade att på den tiden jobbade företaget mycket med kvinnligt ledarskap och mentorskap, vilket ledde till att hon blev tillfrågad om hon ville testa att jobba med äldre mentorer ”äldre herrar” som hade jobbat i

branschen några år. Hon tackade ja till mentorskapet och fick på denna väg lära sig mycket inom projektledning.

"Jag hade inget annat att tänka på så, karriären var det jag lade all focus på!" (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – Som ung hade L2 en ganska "krokig väg" då hon var väldigt skoltrött och hoppade av gymnasiet. Hon jobbade som barnflicka ett tag med avsikten att vila upp sig från skolan. Då tänkte hon att det skulle bli ett "sabbatsår" men tyvärr blev det inte så. Hon kom tillbaka till skolan och sedan åkte hon utomlands där hon jobbade inom hotellverksamhet under sex år. Efter 6 år utomlands, återvände hon hem till Sverige och tyckte då att hon var för gammal för att börja studera igen, därför bestämde hon sig för att jobba istället. Det var först när hon blev 36 år gammal med ett litet barn hemma som hon kände att hon skulle ta tag i karriären. Eftersom hon inte hade högskoleutbildning så läste hon ledarkurs genom sin arbetsgivare vilket öppnade många dörrar för henne i karriären.

"Männen har inga problem att göra karriär, det gör de hela tiden. Däremot tycker jag att kvinnorna måste bli bättre på att begränsa sig! Om kvinnor ska göra karriär så måste det vara jämställt även i hemmet." (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – Enligt L3 var hon en av de första kvinnliga ingenjörerna i produktion på 90-talet. Kombinationen karriär och familj är svårt att få ihop men inte omöjligt enligt henne. L3 hade en manlig chef som uttryckte sig att det inte var någon idé att anställa tjejer för att *"de bara gifter sig och får barn"*. L3 ville då mot visa chefen att tjejer är lika bra som killar och, därför när hon fick sitt första barn lovade hon att inte vara hemma mer än sex månader. Ett år senare fick hon sitt andra barn och, återigen lovade hon att vara hemma under sex månader. Sedan visade sig några år senare när byggkrisen kommer under 90-talet att arbetsgivaren ville säga upp henne för att hon var gift och hade barn. Eftersom hon hade varit anställd så pass länge (cirka 10 år), så var hon en av de få som fick löst det.

"Just där och då tyckte jag att det var ganska jobbigt att jag hade lovat att inte ta mer än sex månaders föräldraledighet. Jag hade hellre varit hemma med mina barn under en längre period, karriären hade nog klarat sig bra ändå!". (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Att satsa på karriär med småbarn hemma är en utmaning säger L4. Detta gäller att skapa sig nätverk som man kan få hjälp av. Hon fick hjälp av familjen och vänner under de tunga åren när barnen var små.

"De första åren med småbarn är tunga, men om man verkligen vill göra karriär så måste man räkna med att lägga tid på det och jobba extra ibland för att få ihop det. Det finns inga genvägar och detta gäller för både män och kvinnor som jag ser." (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vad innebär karriär för dig?

L1 - *"Karriär för mig innebär möjligheter! Att få göra olika saker och träffa olika människor på olika arbetsplatser. Utveckling är mycket viktigt, och därför tog jag*

steget till att bli chef. Det är motiverande att jobba med stora projekt!” (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 - *Karriären blev för mig som ensamstående ett sätt att överleva”. (Personlig intervju, 2019-03-14).*

L3 - *”Jag ville verkligen göra karriär inom branschen, däremot har jag aldrig haft ambitionen att bli chef. Eftersom jag var en av de första kvinnliga ingenjörer så fick jag börja redan då som arbetsledare.” (Personlig intervju, 2019-04-11).*

L4 - Efter första föräldraledighet år 2001, bestämde L4 sig att göra något annat. Hon sökt då till konsultbolaget där hon jobbat sedan dess. På konsultbolaget hade hon redan från början målet att jobba som projektledare, som biträde hjälpte hon erfarna projektledare och genom denna väg, fick hon mer och mer ansvar tills hon fick leda sina egna projekt.

”Jag tyckte inte det var inspirerande att jobba inom konstruktion. Mitt mål var att jobba med projektledning. Om man vill bli någonting och göra karriär då måste man lägga tid och energi på det.”

Hur ser du på dina möjligheter att göra karriär i en mansdominerad bransch?

L1 – L1 är ledare till en grupp av 16 personer. Hon tycker att det är mycket lättare för kvinnor att göra karriär inom byggbranschen idag än förut. Enligt L1 har det lättats upp, det är en stor skillnad på byggbranschen idag kontra 1999 när hon började. Uttrycket *”lilla gumman”* användes ganska mycket i branschen då, vilket inte är så acceptabelt idag. Hon upplevde att många av hennes kvinnliga kollegor gav upp karriären på grund av den *”äldre generationen”* samt *”machokulturen”* som tog över.

”Det krävdes för mycket energi att stå emot den äldre generationen, då var det lättare för kvinnorna att lägga ner karriären!” (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – L2 berättat att eftersom hon inte hade en akademisk utbildning, så var hon tvungen att jobba hårdare för att klättra i karriären och som kvinna i en *”mansdominerad värld”* var det ännu svårare. Just i byggbranschen är det oftast män som rekryterar och, som man väljer man ofta någon som liknar sig själv, vilket gör det svårare för kvinnor att komma in i branschen. Hon berättade att det var tufft men, efter hon blev mamma då skapade hon en målbild för sin karriär vilket hjälpte henne framåt och det gick ganska fort.

”Idag vet jag att man måste ha en akademisk utbildning så att man kan vila i det, annars måste man jobba tre gånger så hårt och bevisa by doing” (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – L3 har inte upplevt att det var svårt att göra karriär inom branschen. Hon var en av de första kvinnliga ingenjörer som jobbade i produktion, dessutom hade byggbranschen på den tiden kraschat och det fanns en stor brist på arbetskraft, vilket underlättade för henne att komma in i branschen. Som kvinna i mansdominerad bransch anser hon sig inte själv haft några svårigheter, däremot tror hon att de flesta

kvinnor får färre karriärmöjligheter på grund av att männen känner sig hotade av sina kvinnliga kollegor.

"Som första kvinnliga ingenjören i produktion var jag en förebild, nästan som en maskot kan man säga!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Hon inser inte att hon har upplevt några hinder under sin karriärutveckling. I organisationen har det alltid funnits möjligheter. Enligt ledaren, en chefsposition kräver det att man har ansvar och löser uppgifter.

"Man får räkna med att man måste jobba extra, och detta gäller för både kvinnor och män. Det gäller att visa en vilja, visa resultat och att man gör ett bra jobb." (Personlig intervju, 2019-05-02).

5.2.3 Ledarskap

Hur beskriver du ledarskap och vad betyder det för dig?

L1 – L1 beskriver ledarskap som möjligheter till utveckling. Som ledare är det viktigt att lära känna sina medarbetare och vad de har för mål. Att ha en bra kommunikation med alla i teamet är roligare än att hålla sig till ett papper. Enligt L1, genom att ha en personlig kommunikation undviker man eventuella misstag vilket underlättar arbetet.

"Ledarskap innebär möjligheten att se människor, möjligheten att kunna lyfta och hjälpa andra. Möjligheten att lyssna och se vart andra kan komma i sina karriärer. Det är inte bara att trycka ner andra utan snarare lyfta. Att se lite längre fram, att se andras behov och hjälpa till utveckling." (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – L2 beskriver ledarskap som möjligheter att utvecklas, möjligheten att bidra till andras utveckling och möjligheten att få alla i gruppen att bli så bra som möjligt genom att nå deras egna resultat.

"Ledarskap är det jag tycker det är roligt att jobba med! Att kunna visa andras resultat, att lyfta andra människor, att ha andra i fokus. Utvecklingsmöjlighet är ledordet för mig" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – För L3 handlar ledarskap om att kunna vara sig själv, vara ödmjuk, att jobba ihop i team, lyssna och se andras behov.

"En ledare kan inte spela en ledarstil utan man ska vara sig själv. Jag tog min egen väg och genom att vara ödmjuk tog jag mig fram ganska bra! Har man en stark personlighet och vågar, så kommer man långt!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – För L4 betyder ledarskap att man kan få ihop ett team och jobba tillsammans mot samma mål. Ledarskap handlar också mycket om att vara tydlig och fatta beslut när det behövs.

"Jag har stora projekt där det alltid finns olika utmaningar, men det är det stora hela som räknas. Att kommunicera, informera och få alla med är min stora utmaning!" (Personlig intervju, 2019-05-02).

5.2.4 Manligt och kvinnligt ledarskap

Tycker du att det finns skillnader respektive likheter mellan manligt och kvinnligt ledarskap?

L1 – L1 tycker inte att det finns så mycket skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utan hon tycker att ledarskap är väldigt personligt. Det finns män respektive kvinnor som är mycket omtänksamma och verkligen vill att allting ska fungera, samtidigt som också finns de som inte bryr sig om sina medarbetare och endast vill få resultat. Hon kan se en stor skillnad på olika chefer, hur de är som person och hur de agerar på arbetsplatsen, men detta beror inte på könet.

"Ledarskap är väldigt personligt. Det spelar ingen roll vilket kön man har!" (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – L2 tycker inte heller att det finns några skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap utan enligt henne är ledarskap mer personrelaterat än könsrelaterat.

"Ledarskap är absolut personrelaterat!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – Numera tycker L3 inte att det finns så mycket skillnader på manliga och kvinnliga chefer. Förr var det så att manliga chefer skrämde bort alla kvinnor.

"Alla har sina egna ledarstilar!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Ledaren tycker inte att det finns skillnader eller likheter mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Däremot kan det finnas olika egenskaper som anses vara en fördel för kvinnor som till exempel att kvinnor kanske kan vara lite mer lyssnande än vad männen är, och att de kanske tar in lite mer vad andra säger innan man fattar beslut.

"Generellt kan det ju finnas förutfattade meningar om att kvinnor är bättre på att kommunicera, lyssna på vad andra säger och kanske ta in signaler, kroppsspråk och ha en känsla för saker och ting som männen kanske inte kan ta." (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vilka egenskaper tycker du är viktiga att ha som kvinnlig ledare?

L1 – *"Man måste vara stark och ha lite skinn på näsan! Man måste våga göra fel! Våga visa att man inte är perfekt och att alla har brister"* (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – *"Man ska kunna glädjas av andras resultat och framgångar! Som kvinna i den här branschen måste man kunna säga ifrån och inte vara rädd för att hantera konflikter!"* (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – *"Man ska vara ödmjuk och våga vara sig själv! Jag har varit mig själv hela tiden! Jag är ingen röd ledare utan jag är ganska ödmjuk och jobbar på mitt sätt!"* (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – *”Egenskaper som är viktiga att ha som kvinnlig ledare är samma som manliga ledare har. Att man ska vara tydlig, att man är bra på kommunikation. Det kvinnorna behöver tänka på lite mer är att våga ta plats. Våga säga ifrån, våga vara tydlig, våga vara obekväm och säga saker som inte alla gillar. Våga fatta obekväma beslut, våga hantera konflikter och sådana saker som är lite jobbigt. Man måste visa sig lite tuff i vissa situationer.”* (Personlig intervju, 2019-05-02).

5.2.5 Glastak

Har du upplevt några hinder i din karriärsutveckling?

L1 – L1 säger att som nybörjare i branschen accepterar man ganska mycket men med tiden lär man sig att hantera vissa situationer.

”Man ska inte behöva ta emot skit, vilket jag har lärt mig med tiden”. (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – Hon anser sig inte själv ha upplevt något glastak i sin väg, dock fick hon jobba hårdare på grund av att hon inte hade en akademisk utbildning.

”Det finns så mycket små grejer som vi kvinnor måste ta emot på grund av den machokulturen som alltid tar över”. (Personlig intervju den 2019-03-14).

L3 – L3 anser sig inte heller ha upplevt några hinder under sin karriärsutveckling (Personlig intervju, 2019-04-11).

”När jag blev ensamstående mamma då blev det lite svårare att satsa på karriären, men jag kan inte säga att jag har känt av glastak utan det blev svårare på grund av familjeförhållandet!”

L4 – Den intervjuade ledaren anser sig inte själv ha upplevt något glastak under sin karriär.

”Men däremot ser man att på de högre nivåerna är det fortfarande män som tar större plats. Det har hänt stora förändringar när det gäller antal kvinnliga och manliga anställda men, på de högsta positionerna är männen fortfarande överrepresenterade, där kanske finns glastak.” (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vilka faktorer tror du utgör hinder till kvinnor att göra karriär i byggbranschen?

L1 – Enligt L1 är det absolut den *”äldre generationen”* som utgör de störta hindren för kvinnor i branschen. Kvinnor står inte emot den generationen och väljer istället att lägga ner karriären på grund av att det tar för mycket energi.

”Som kvinna i branschen måste man ha skinn på näsan våga ta steget fram!” (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – Enligt L2, det största hindret är att kvinnorna har svårt att bli insläppta i branschen, vilket brukar uppstå redan vid rekryteringstillfället. Det är ofta män som

rekryterar och, som man rekryterar man personer som likna sig själv, det vill säga män rekryterar män.

"Vi kvinnor är fasta i mansnormer som vi måste bryta!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – Enligt L3 finns det inte så mycket hinder nu som förr i tiden. Kvinnorna brukar ta större ansvar för familjen och hemmet än männen, men det har förbättrats ganska mycket (Personlig intervju, 2019-04-11).

"Personligen har jag inte upplevt glastak och dessutom märker jag att det blir fler och fler unga tjejer som får jobb i branschen!"

L4 – Enligt L4 är byggbranschen en väldigt traditionell manlig bransch med mycket förutfattade meningar som man måste hantera, som till exempel om hur man ska vara och hur arbetsuppgifterna är. Men det har hänt väldigt mycket under senaste åren.

"Själv har jag aldrig upplevt några hinder, men det kan bero på att jag har hållit mig till tjänstemanssidan. Däremot tror jag att därute i produktionen finns det fortfarande mycket utmaningar för kvinnor." (Personlig intervju, 2019-05-02).

5.2.6 Organisation och ledning

Hur arbetar företagsledningen för att främja fler kvinnor till ledande position och karriärsutveckling?

L1 – Organisationen har tyvärr inte några program eller strategier för att nå jämställdhet. Ledningen har jobbat med jämställdhet under många år men det har legat i ett fint ark. Det finns redan kompetenta kvinnor i företaget som skulle kunna bli ledare, men det saknas planering och stöd till de som har kapaciteten.

"Mentorskap tycker jag att det skulle vara en bra strategi för att locka in fler!" (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – Organisationen har skapat ett kvinnligt nätverk under våren 2018 som skulle lyfta fram fler kompetenta kvinnor, däremot menar L2 att det inte är kvinnorna som är problemet. Det finns redan många kompetenta kvinnor i organisationen men de syns inte. Hon tycker att problemet ligger hos männen som inte ger kvinnorna chansen att visa sin kompetens.

"Vi borde istället för ett kvinnligt nätverk, skapa ett manligt nätverk för att få männen att förstå att de måste lära sig att lyfta fram kvinnor!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – Som branschen ser ut just nu, så tror L3 att organisationen försöker anställa alla de bara kan. Branschen har brist på ingenjörer och organisationen behöver fler medarbetare till de stora projekt som är på gång.

"Jag tror att just nu anställer vi alla som har rätt kompetens, oavsett könet!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Det finns en jämställdhetsplan i företaget och det finns också åtgärder som man jobbar med. Dessutom finns det kvinnliga nätverk som startades förra året.

"När det gäller chefsjänster har organisationen faktiskt börjat aktivt leta fler kvinnliga kandidater." (Personlig intervju, 2019-05-02).

Varför tror du är det fortfarande få kvinnor som når en ledarposition i organisationen?

L1 – Organisationen har inga strategier för att nå jämställdhet och, L1 menar att kvinnorna själva måste våga söka till ledande positioner. L1 tycker att byggbranschen är på rätt väg då det idag är fler kvinnor som söker in sig till branschen. Hon tycker även att ett mentorprogram är ett bra sätt att locka fler kvinnor till organisationen.

"Jag har själv haft mentorer i början av min karriär och lärde mig mycket med dem. Idag är jag själv projektledare." (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – Enligt L2 finns det många duktiga kvinnor i organisationen dock syns de inte. Det finns många starka kvinnor som vågar och vill komma in i branschen, men de blir inte insläppta. L2 säger att alla inte tänker på jämställdhet men de som lägger fokus på det lyckas utan problem.

"I organisationen får vi inte lika många kvinnliga sökande till ledande befattningar och, jag tror att det är för att de känner att det är en hård strid att ta sig dit. Vi är tyvärr könsbundna och därför är det så ojämnt!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – Enligt L3, en teori kan vara att bolaget har ett danskt ledarskap som har ett annat sätt att organisera. Det är ingen brist på kvinnor med rätt kompetens och erfarenhet.

"Kompetenta kvinnor finns, men att vi är få på ledande positioner i organisationen kan bero på det danska ledarskapet!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Det är svårt att veta. L4 tror att det kan bero på att eftersom det är flest män i organisationen då blir det automatiskt att män väljer män.

"Det handlar om fortfarande att man väljer någon som är lik sig själv, det vill säga att män väljer män." (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vilken typ av ledarskap uppmuntras i organisationen?

L1 – Enligt L1, inget ledarskap uppmuntras i organisationen. Alla ledare har sina mallar som de ska följa för att nå målen, men hur man som chef når målet finns det inget krav på.

"Ledarskap är personligt! Alla har olika ledarstilar!" (Personlig intervju den 2019-03-07).

L2 – Enligt L2, i en konsultorganisation är ledarskap lite speciellt, till exempel hon som chef lägger 20-30% av sin arbetstid på ledarskap utöver sina egna arbetsuppgifter

"Det finns inget krav på något speciellt sätt att leda utan ledarskap är väldigt personligt!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – L3 säger också att det inte finns någon speciell typ av ledarskap som uppmuntras i organisationen. Hon berättar att på 90-talet var det annorlunda, den som var duktigast i gruppen var den som oftast blev chef, vilket inte var så bra. Idag måste man ha ledarkompetens för att kunna hantera personalen.

"Jag tror att organisationen fokuserar på de personerna som kan peka med handen och vara beslutsam! Som ledare är det viktigt att kunna hantera personal och därför måste man ha den ledarkompetensen!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Det finns olika typer av ledarskap i organisationen. Om man är chef över medarbetare, det ledarskapet som uppmuntras är att ledaren utvecklar sin grupp åt ett håll, att få alla att trivas och få en arbetsmiljö som fungerar. Det finns också verksamhetens mål som innebär att ledaren ska visa resultat och påverka omsättningen.

"Det är viktigt att ledaren kan kommunicera och informera vad som behövs för att gruppen ska lyckas nå de olika målen. Som chef är det viktigt att kunna förmedla vad som är viktigt för gruppen!" (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vad tror du man kan göra för att uppmuntra fler kvinnor att söka till ledande positioner i organisationen?

L1 – L1 tycker att mentorskap är ett bra sätt att uppmuntra andra kvinnor i karriären, då hon själv har lärt sig mycket av tidigare mentorer.

"Stöttning, pusha varandra, mentorskap, visa att det inte är så svårt, att våga göra fel och kunna lära sig av sina misstag" (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – Förutom det kvinnliga nätverket finns det inga andra strategier eller program för att uppmuntra kvinnor till ledande positioner. Återigen tycker L2 att det är den manliga ledningen som behöver lära sig att lyssna på kvinnorna. Lyssna på kvinnliga ledarens historia om karriär för att kunna se vilka svårigheter kvinnorna har upplevt under sina karriärer och på så sätt försöka lösa problemet.

"Kvinnor söker till ledande positioner men de blir inte insläppta!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – Att fler kvinnor inte söker till ledande positioner tycker L3 kan bero på att man själv inte har tillräckligt självförtroende. Det kvinnliga nätverket tycker hon är en bra sak. Kvinnorna har varit ganska engagerade i möten och delar gärna med sig av sina erfarenheter.

"Genom det kvinnliga nätverket kan man stötta varandra och, jag tror att det kommer bli mycket bättre. Jag skulle gärna kunna vara mentor!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Det ena är att organisationen synliggör kvinnorna genom att visa fler förebilder. Organisationen jobbar ganska mycket nu. Det andra kan vara att ledningen borde fatta medvetna beslut om att ha fler kvinnliga ledare.

"Men det gäller också att kvinnorna vågar göra misstag och våga ta ett kliv utanför bekvämlighetszonen. Vi kanske borde skapa ett mindre nätverk genom kvinnliga mentorer som man kan prata med." (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vilka typer av stöd anser du är viktigt för dig själv för att uppnå den positionen du har idag?

L1 – L1 tycker att som ledare är det viktigt att man kan se och stötta de personerna som har ambitionen att göra karriär. Att kunna uppmuntra de personerna som har förmågan att ta ett steg fram och inte är rädda för att försöka.

"Det finns personer med ambitioner och, det finns också de som är nöjda med att sitta där med sina datorer och göra samma sak varje dag. De personerna ska man också se men inte pusha de till något svårare så att det går över gränsen" (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – L2 tycker inte att kvinnor behöver speciellt stöd utan hon stöttar både män och kvinnor i hennes grupp på samma sätt. Könet spelar absolut ingen roll.

"För mig är det viktigt att man får göra det man brinner för. Karriär handlar mycket om kunskap men, det handlar också mycket om att ha en chef som stöttar din utveckling!" (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – L3 anser inte att hon behövde någon typ av stöd under sin karriär utan hon valde sin egen väg och följde den. Däremot berättade hon att många som inte trodde att hon skulle klara av att jobba inom byggbranschen för att hon var kvinna men, hon brydde sig inte så mycket och kämpade sig vidare.

"Jag har inte strävat efter en chefsposition, det viktigaste för mig är att jag tycker att jobbet är roligt!" (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – Att ha stöd från sin närmsta chef är jätteviktigt och, sedan att man har stöd av sina kollegor, det vill säga att det finns en stöttande organisation runt omkring så att man inte känner sig ensam.

"Även om man är erfaren, så dyker upp nya frågor som man inte haft med tidigare, då får man ta hjälp och bolla med sina kollegor." (Personlig intervju, 2019-05-02).

Vilka råd skulle du ge till andra kvinnor som vill göra karriär inom branschen?

L1 – *"Var dig själv och ge inte upp! Våga misslyckas och erkänna att man inte är perfekt! Våga göra fel och lär sig av sina misstag! Att våga ta steget fram."* (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – *”Jag anser mig själv vara könsneutral. Mina råd till alla oavsett kön är - Tänk utanför boxen! Ge inte upp! Våga säga ifrån när du inte tycker om någonting!”* (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – *”Var dig själv och ge inte upp! Håll dig till de som är positiva! Kvinnor kan och man kan alltid ta sin egen väg!”* (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – *”Att göra karriär är ett steg som man måste utvecklas, och ibland kan det bli tufft så att man behöver jobba hårt. Våga ta plats, prova, testa. Man kan alltid ta steget tillbaka. Det är ju brist på kompetenta människor så att det inte finns några risker med att prova på saker. Man ska vara beredd på att det krävs engagemang och hårt arbete när man tar ett kliv i karriären.”* (Personlig intervju, 2019-05-02).

Är det något du vill tillägga som du anser att jag har missat?

L1 – *”Jag har ingenting att tilläga. Jag tycker att du hade bra frågor och ämnet är väldigt aktuellt och intressant.”* (Personlig intervju, 2019-03-07).

L2 – *”Det jag vill att du ska tillägga är att, det är för mycket fokus på vad kvinnor ska göra, vad kvinnor behöver våga och vad kvinnor kan tänka på. Detta handlar inte om kvinnorna, det handlar om vad männen behöver göra, vad männen behöver tänka på och vad behöver de för att öppna upp och förstå.”* (Personlig intervju, 2019-03-14).

L3 – *”Nej, jag har inte något att tillägga och dessutom tycker jag att ämnet är väldigt intressant!”* (Personlig intervju, 2019-04-11).

L4 – *”Nej, jag har inget att tillägga. Du hade bra frågor!”* (Personlig intervju, 2019-05-02).

5.3 Enkätundersökning

I det här avsnittet presenteras resultatet av enkäten. Enkäten bestod av upp till 15 kryssfrågor som skickades till endast kvinnliga medarbetare på konsultbolaget. Frågorna i enkäten ansågs utgöra en grundförutsättning för att ge en övergripande bild av kvinnornas upplevelser av sin arbetsplats. Frågor ställdes i syfte att utreda hur de kvinnliga medarbetarna upplever skillnaderna mellan manligt och kvinnligt ledarskap samt bemötandet av sina manliga kollegor i en mansdominerad bransch.

Resultatet baseras på de svar som 95 av 120 kvinnor angivit. De resterande kvinnliga medarbetarna har på grund av olika skäl inte kunnat svara på enkäten. Enkäten skickades endast till de kvinnorna som är medlemmar i det kvinnliga nätverket i organisationen. Av de varierande svaren framgår att cirka 60 % av respondenterna tycker att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap, vilket cirka 90 % ansågs dessa skillnader vara positivt. Cirka 66 % av respondenterna anser vara svårare för kvinnor att klättra i organisationen och, cirka 89 % skulle vilja ha mer stöd av sina chefer. Enkätresultatet visas i kommande tabell följd av frågor samt statistik.

Resultat enkät i (%)

1. Vilken befattning har du?	
Projektchef	3,33
Gruppchef	8,89
Konsult	87,78

2. Ålder	
< - 30	20
30 - 40	33,68
40 - 50	26,32
50 - 60	16,84
60 - >	3,16

3. Föredrar du en kvinnlig eller manlig ledare?	
Kvinnlig	15,79
Manlig	1,05
Spelar ingen roll	83,16

4. Känner du att din kvinnliga ledare har samma kompetens som en manlig ledare?	
Ja	85,11
Nej	1,06
Vet ej	13,83

5. Litar du lika mycket på din kvinnliga ledares beslut?	
Ja	97,87
Nej	2,13

6. Finns det skillnader respektive likheter mellan att ha en kvinnlig eller manlig ledare?	
Ja	60,87
Nej	16,3
Vet ej	22,83

7. Om ja på fråga 6, är den skillnaden positiv eller negativ?	
Positiv	90
Negativ	10

8. Anser du att din arbetsplats är en jämställd arbetsplats?	
Ja	44,44
Nej	55,56

9. Om du fick välja din chef vad skulle du helst välja?	
Kvinnlig chef	25,84
Manlig chef	2,25
Spelar ingen roll	71,91

10. Finns det skillnader mellan kvinnliga och manliga chefers arbetssätt?	
Ja	55,06
Nej	13,48
Vet ej	31,46

11. Har du någon gång upplevt att du blivit "annorlunda" bemött av dina manliga kollegor bara för att du är kvinna?	
Ja	56,18
Nej	28,09
Kanske	15,73

12. Om ja på fråga 11, hur kändes det?	
Positivt	3,08
Negativt	81,54
Helt normalt	15,38

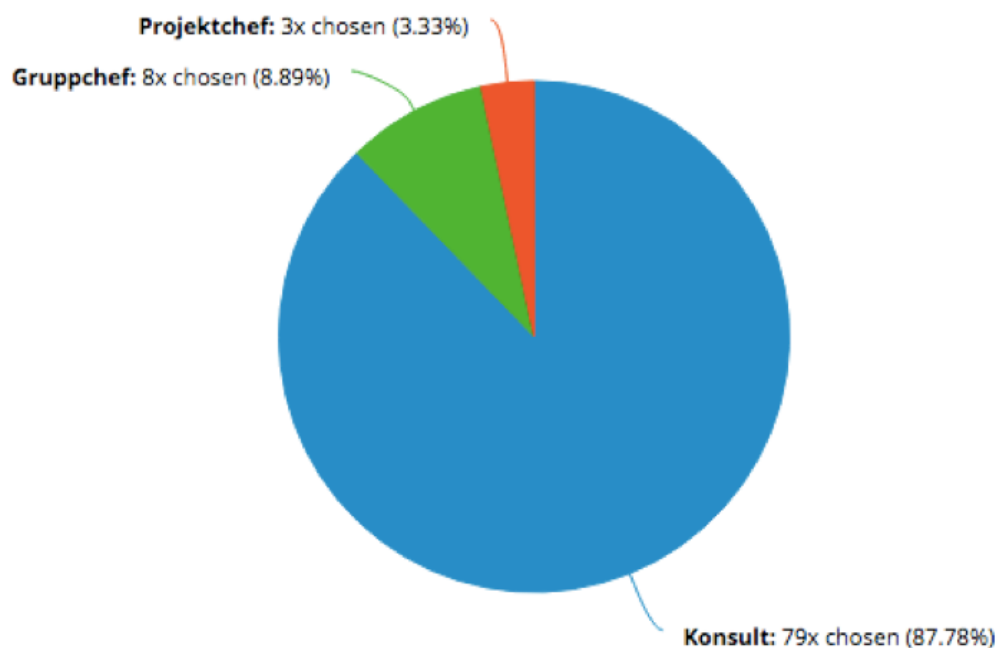
13. Tycker du att det är svårare för kvinnor att klättra i organisationen?	
Ja	66,29
Nej	12,36
Vet ej	21,35

14. Känner du att du som kvinna behöver mer stöd för att göra karriär?	
Ja	32,95
Nej	36,36
Kanske	30,68

15. Om ja på fråga 14, från vem skulle du vilja få stöd?	
Min chef	89,13
Mina kollegor	10,87

1. Vilken befattning har du?

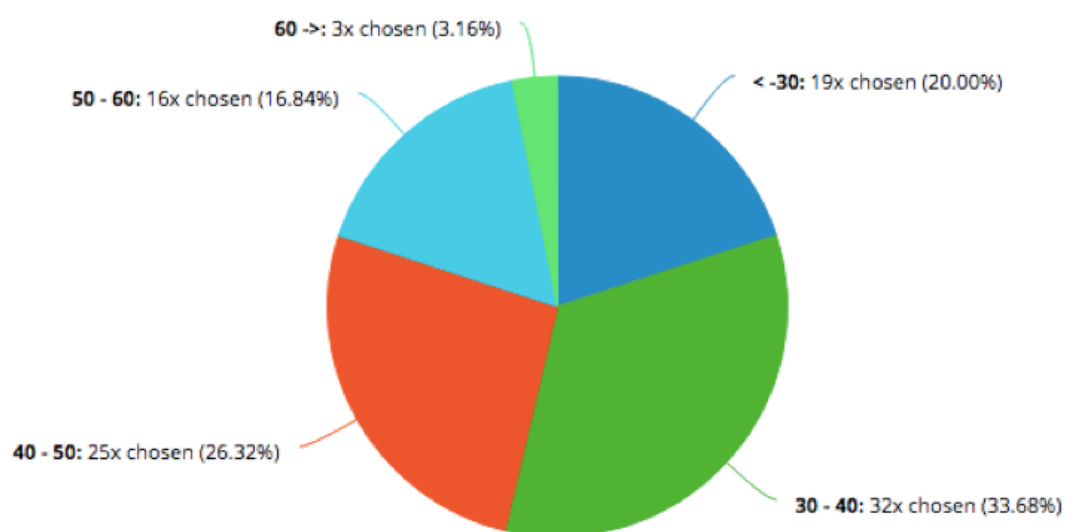
Number of responses: 90



Figur i: 87,78 % konsulter, 3,33 % projektchef, 8,89 % gruppchef

2. Ålder

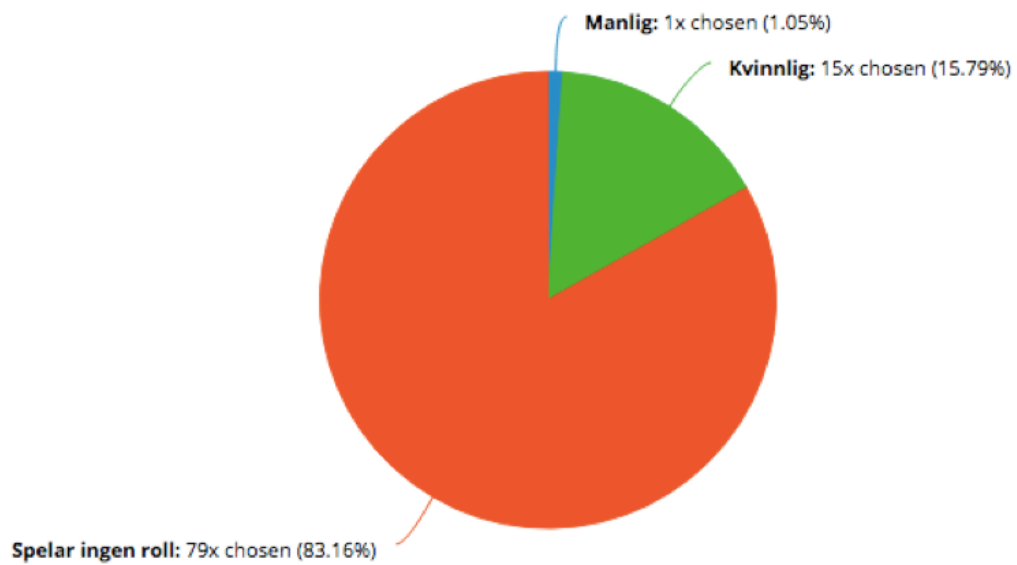
Number of responses: 95



Figur 2: 20 % under 30, 33,68 % mellan 30-40, 26,32 % mellan 40-50, 16,84 % mellan 50-60, 3,16 % över 60.

3. Föredrar du en kvinnlig eller manlig ledare?

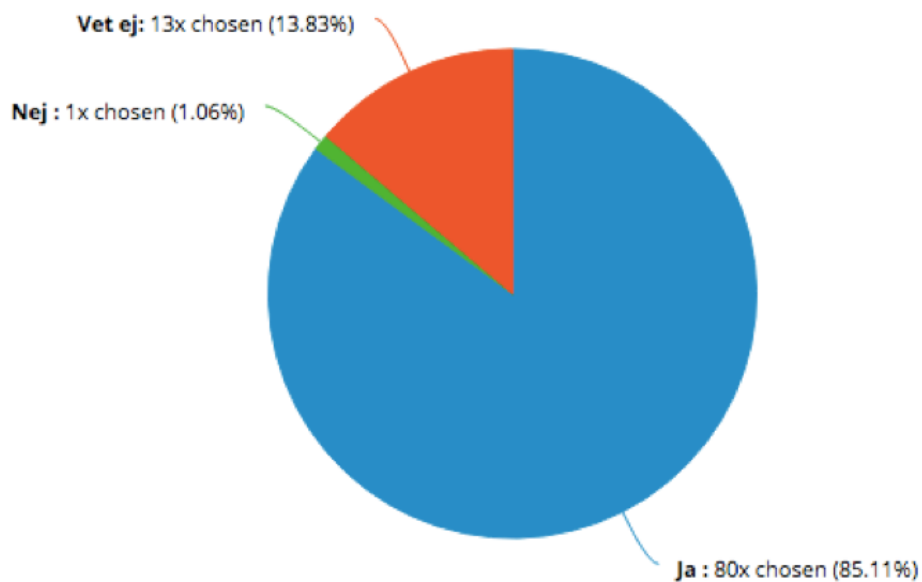
Number of responses: 95



Figur 3: 15,79 % väljer kvinnlig chef, 1,05 % väljer manlig chef, 83,16 % spelar ingen roll

4. Känner du att din kvinnliga ledare har samma kompetens som en manlig ledare?

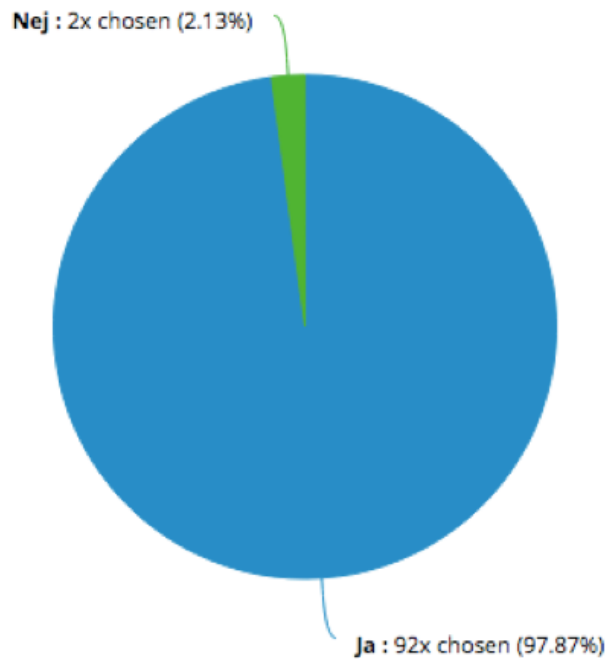
Number of responses: 94



Figur 4: 85,11 % Ja, 1,06 % Nej, 13,83 % Vet ej

5. Litar du lika mycket på din kvinnliga ledares beslut?

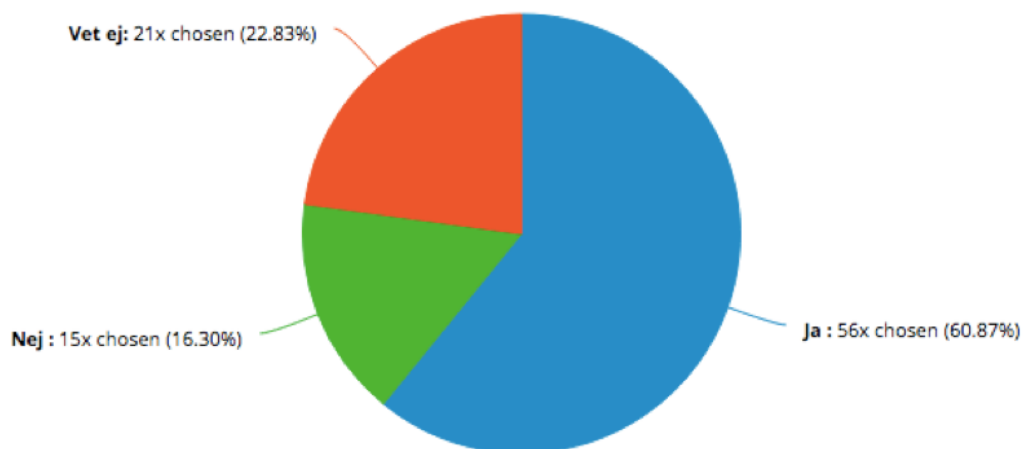
Number of responses: 94



Figur 5: 97,87 % Ja, 2,13 % Nej

6. Finns det skillnad respektive likheter mellan att ha en kvinnlig respektive manlig ledare?

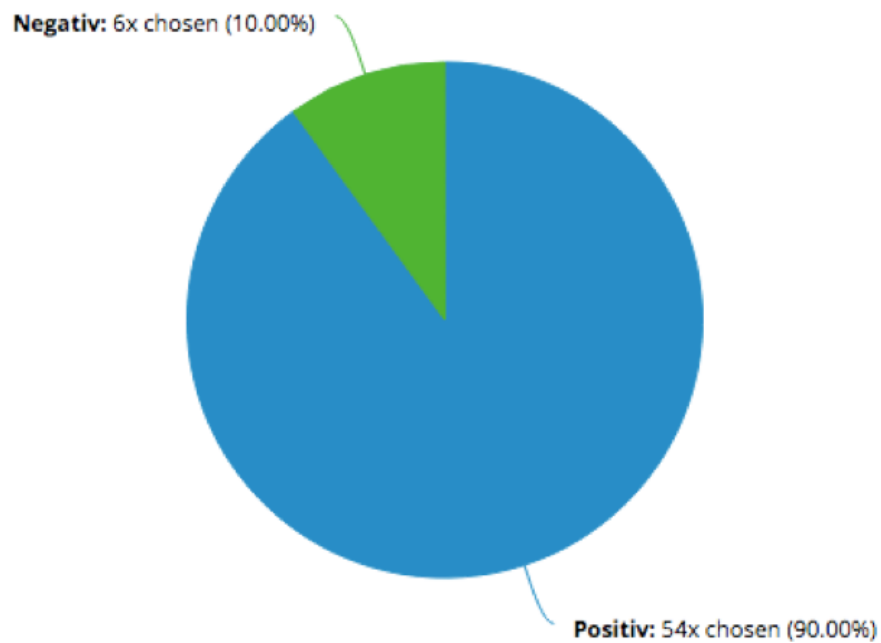
Number of responses: 92



Figur 6: 60,87 % Ja, 16,30 % Nej, 22,83 % Vet ej

7. Om ja på fråga 6, är den skillnaden positiv eller negativ?

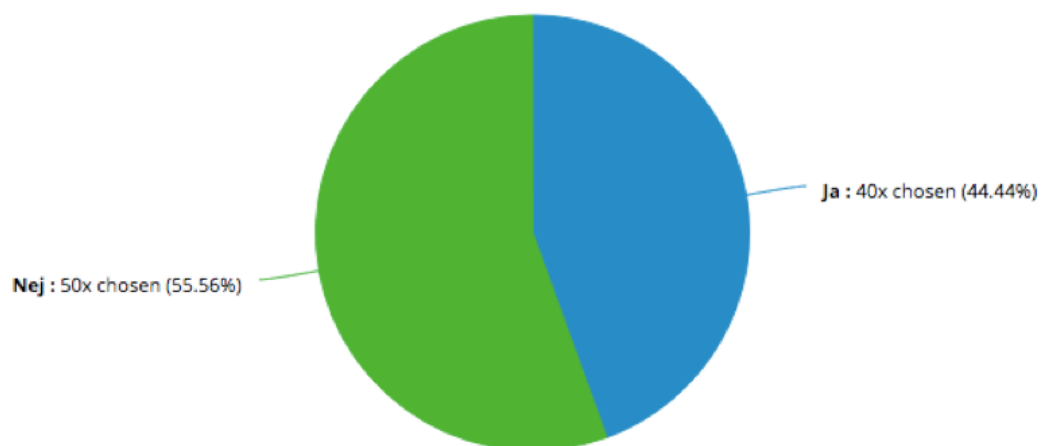
Number of responses: 60



Figur 7: 90 % Positiv, 10 % Negativ

8. Anser du att din arbetsplats är en jämställd arbetsplats?

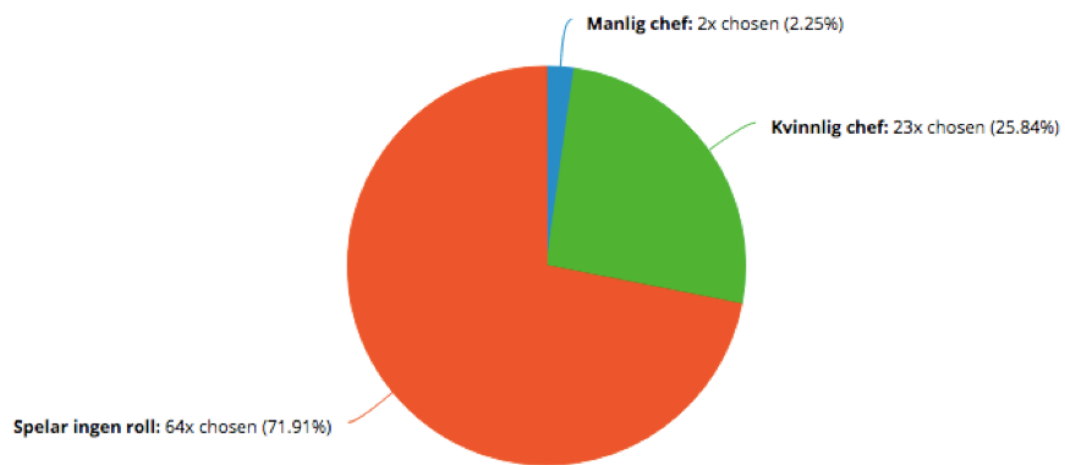
Number of responses: 90



Figur 8: 44,44 % Ja, 55,56 % Nej

9. Om du fick välja din chef vad skulle du helst välja?

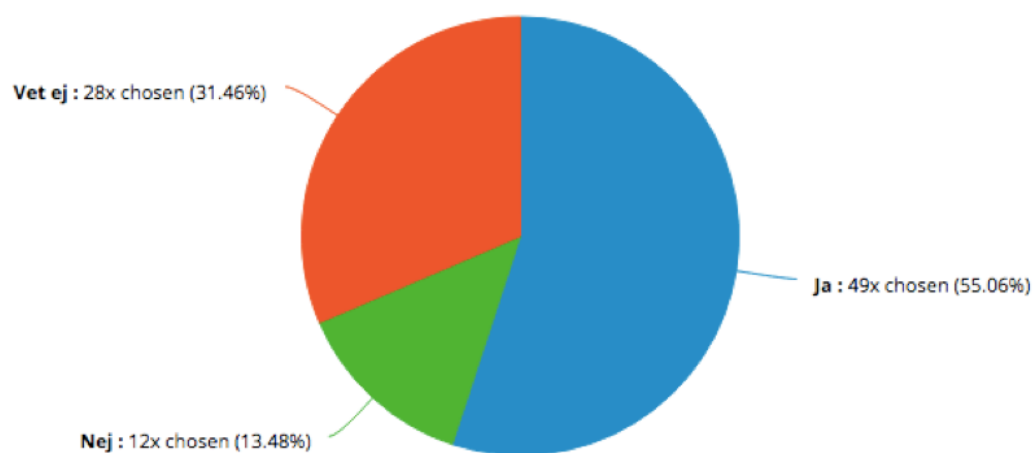
Number of responses: 89



Figur 9: 25,84 % Kvinnlig chef, 2,25 % Manlig chef, 71,91 % Spelar ingen roll

10. Finns det skillnader mellan kvinnliga chefer och manliga chefers arbetssätt?

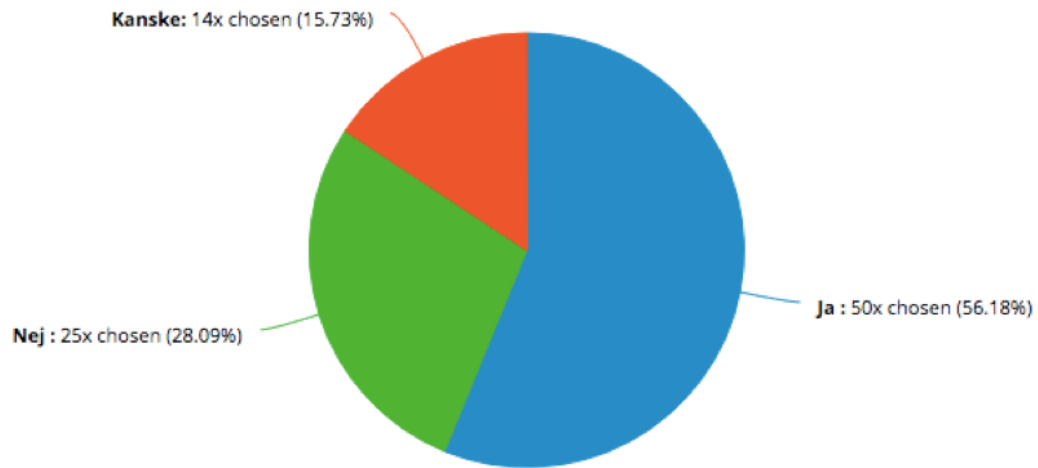
Number of responses: 89



Figur 10: 55,06 % Ja, 13,48% Nej, 31,46 % Vet ej

11. Har du någon gång upplevt att du blivit "annorlunda" bemött av dina manliga kollegor bara för att du är kvinna?

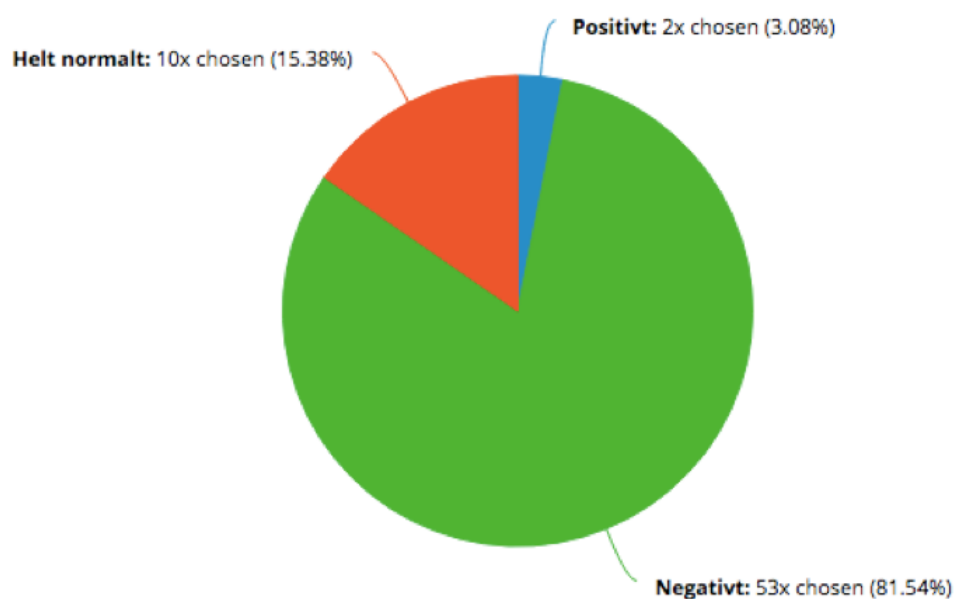
Number of responses: 89



Figur 11: 56,18 % Ja, 28,09 % Nej, 15,73 % Kanske

12. Om ja på fråga 11, hur kändes det?

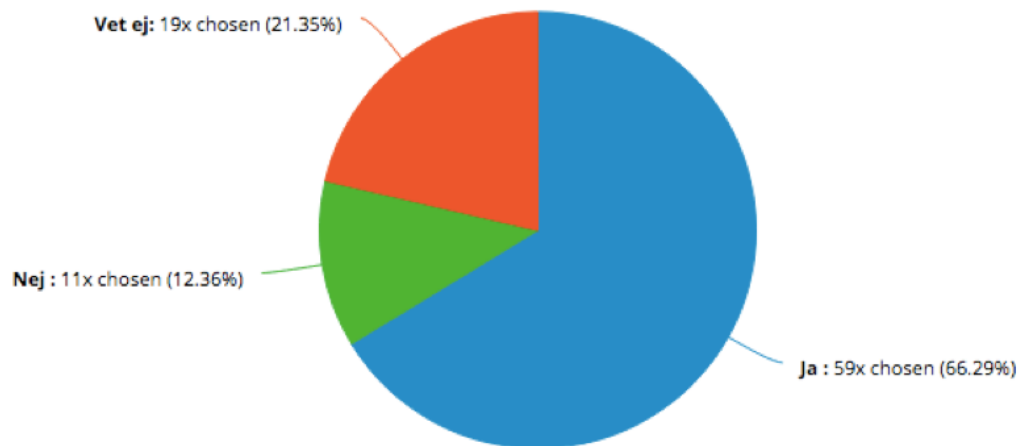
Number of responses: 65



Figur 12: 3,08 % Positivt, 81,54 % Negativt, 15,38 % Helt normalt

13. Tycker du att det är svårare för kvinnor att klättra i organisationen?

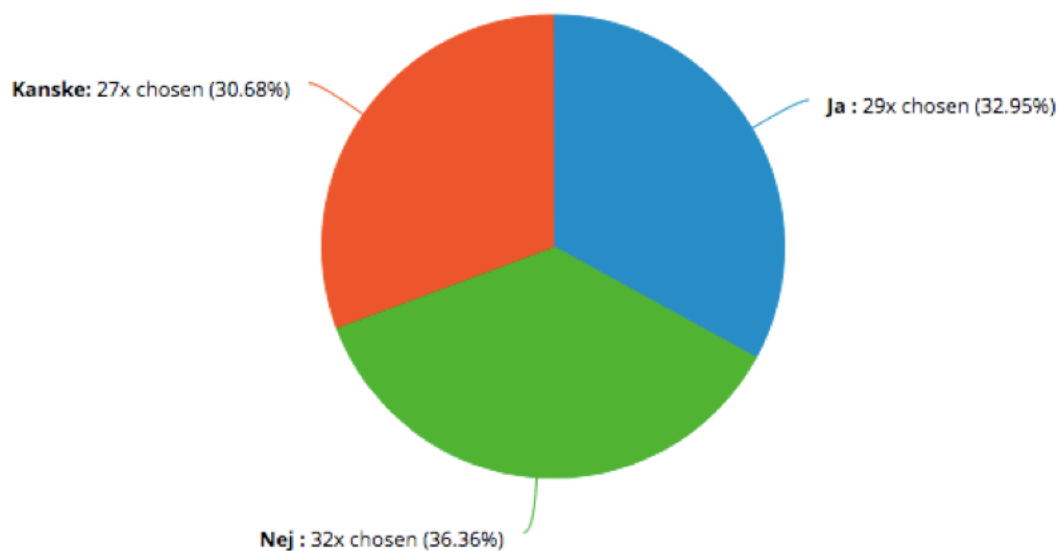
Number of responses: 89



Figur 13: 66,29 % Ja, 12,36% Nej, 21,35 % Vet ej

14. Känner du att du som kvinna behöver mer stöd för att göra karriär?

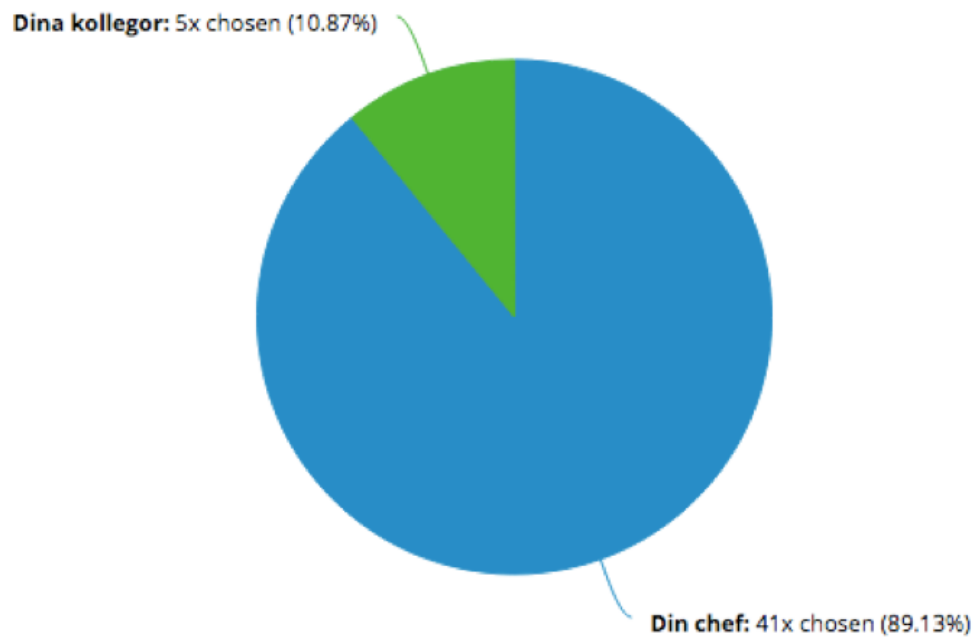
Number of responses: 88



Figur 14: 32,95 % Ja, 36,36% Nej, 30,68 % Kanske

15. Om ja på fråga 14, från vem skulle du vilja få stöd?

Number of responses: 46



Figur 15: 89,13 % Från min chef, 10,87 % Från mina kollegor

6 Diskussion

I följande kapitel kopplas den teoretiska referensramen med det empiriska materialet i syfte med att besvara uppsatsens frågeställning:

- Finns det skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap utifrån kvinnors perspektiv?
- Vad är det som gör det svårare för kvinnor att klättra i organisationen?

Jag har valt att redovisa mina slutsatser i olika avdelningar då intervjufrågorna också var indelade i olika rubriker.

Ledarskap

L1 och L2 beskriver ledarskap som möjligheter att utvecklas. Glädjen över att stötta andra, medverka och påverka andras resultat, att följa andras utveckling. Detta var ledarnas förklaring till varför de tycker om att jobba i ledande positioner. L3 beskriver ledarskap som möjligheten att kunna vara sig själv och att som ledare lyckas man genom att vara ödmjuk. L4 anser att ledarskap handlar om att jobba i team mot gemensamma mål. De intervjuade ledarna har påpekat att det inte finns några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utan ledarskap är absolut personligt. Utifrån kvinnors perspektiv kan jag dra slutsatsen att det finns skillnader mellan män och kvinnor när det gäller arbetssätt, däremot finns det inga skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Som ledare har både män och kvinnor samma ansvar och arbetsuppgifter. Hur man som ledare uppnår dessa mål hänger inte på vilket kön man har.

Karriär och möjligheter

Som jag har uppfattat är det största hindret för kvinnor att göra karriär i mansdominerad bransch fortfarande den machokulturen som tar större plats. Detta är ett problem för många kvinnor som arbetar i organisationen och även ett stort problem för branschen som har ett stort behov av arbetskraft och behöver fler kvinnor för att skapa en mer jämställd och attraktivare bransch. Machokulturen har ett ideal för branschen och skapar därför kulturella skillnader mellan män och kvinnor genom uppdelningen av kön till följd av olika arbetsuppgifter. De kulturella skillnaderna mellan män och kvinnor i branschen känns omoderna och, ännu mer när det gäller konkreta faktorer som till exempel antal kvinnor och män på ledande befattningar, arbetsuppgifter som automatiskt skapar löneskillnader. En annan anledning till att det fortfarande är så få kvinnor som når ledarpositioner i organisationen kan bero på att männen inte släpper in kvinnor i rollen som ledare. Kvinnor hamnar därför i en minoritet, i underläge och får sämre karriärmöjligheter i den mansdominerade branschen. De kvinnliga ledarnas råd till andra kvinnor är att kvinnor inte ska vara rädda för att säga ifrån och kämpa sig vidare. *"Vi kvinnor måste våga ta större plats och bryta de manliga normerna"*.

Glastak

Ingen av de intervjuade ledarna anser sig själva ha upplevt glastak i sina karriärutvecklingar. Däremot påpekar de att som kvinna i branschen måste man jobba hårdare för att bevisa sin kompetens. Endast en ledare hade lite svårare med

karriären men det berodde inte på glastak utan på grund av brist av en akademisk utbildning. Eftersom de andra ledarna hade rätt utbildning, det vill säga högskoleutbildning då var det inte lika svårt att komma in i branschen. De kvinnliga ledarna har inte själva upplevt glastak vilket de tror beror på att de jobbar inom konsultbolag, däremot är de medvetna att det fortfarande finns mycket utmaningar för kvinnor ute i produktionen.

Organisation och ledning

Tolkningen jag har fått från intervjuerna är att organisationen har svårt att nå jämställdhet speciellt i de högsta ledande positionerna på grund att ledningen inte kan släppa in fler kvinnor. Enligt ledarna finns det ingen brist på kompetenta kvinnor utan, det är männen som brukar ta större plats i bolaget och bestämma. Förändringar har pågått, dock långsamt. Andel manliga medarbetare är fortfarande mycket större än andel kvinnliga. År 2017 var antalet män 144 mot 65 kvinnor, vilket ger en procentuell fördelning på 69 % män och 31 % kvinnor. Våren 2018 startades det kvinnliga nätverket i organisationen, vilket kan vara anledningen till att andelen kvinnor blivit fler. 2018 var andelen kvinnor 32 % mot 68 % män. Det finns redan många bra kvinnor i organisationen som kanske bara behöver lite stöd från sina kollegor eller chefer för att kunna klättra i karriären. Jag har själv varit med på det kvinnliga nätverket gästföreläsningar och där kunde jag observera att kvinnorna känner sig starkare och vågar uttrycka sina tankar kring situationen på företaget. I det kvinnliga nätverket tycker tre av fyra intervjuade ledaren att det är en bra sak då kvinnorna får möjligheten att samlas och byta ut olika idéer. En av de fyra ledarna tycker inte att ett kvinnligt nätverk behövs utan, hon menar att problemet står istället hos männen som inte förstår att vi kvinnor har den kapaciteten att bli ledare i en mansdominerad bransch. L2 tycker även att organisationen borde skapa ett manligt nätverk där männen som är i majoritet skulle få lyssna på kvinnornas svårigheter att göra karriär och genom detta försöka undvika dessa hinder.

Enkät

När vi tittar på resultatet från den elektroniska enkäten visar det sig att cirka 61 % av respondenterna tycker att det finns skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare mot cirka 16 % som inte tycker att det finns några skillnader. Gällande jämställdhet i organisationen, tycker cirka 45 % av respondenterna att deras arbetsplats är jämställd kontra cirka 56 % som svarat nej till att deras arbetsplats är jämställd. Resultatet visar att det är många kvinnor i organisationen som inte är helt nöjda med situationen och, cirka 26 % av respondenterna har svarat att de föredrar att ha en kvinnlig chef kontra cirka 2 % som föredrar en manlig chef. Cirka 56 % av respondenterna har upplevt sig bli annorlunda bemötta av sina manliga kollegor och cirka 82 % svarat att den behandlingen kändes negativ kontra cirka 3 % som svarat att det kändes positivt. När det gäller svårigheter för kvinnor att klättra i organisationen har cirka 67 % svarat att det är svårare för kvinnor att klättra i karriären mot cirka 12 % som inte tycker samma sak.

Statistiken visar att cirka 72 % av kvinnorna i organisationen jobbar inom Administration. Andelen män är mycket större på avdelningarna Byggnad och Fastighet som har 76 % manliga medarbetare och Industri som består av 73 % män. När det gäller de högsta positionerna som Divisionschef är det 100 % män. Det är endast en kvinna bland åtta män i organisationen som sitter på en ledarposition i Sverige. Vi kan se att en förändring har pågått mellan 2017 och 2018 gällande antal

kvinnliga medarbetare dock ännu ingen förändring när det gäller kvinnor på ledande positioner.

7 REKOMMENDATIONER

Detta avsnitt innefattar de utmaningarna som finns i organisationen för att nå jämställdhet. Rekommendationer är baserade på svaren från de personliga intervjuerna och enkäten där de anställda själva delar med sig av sina synpunkter och deras tankar om hur man kan förbättra dagens situation i företaget. Genom att ta itu med deltagarnas syn på situationen i företaget kan ledningen jobba utifrån kvinnors perspektiv mot en förbättring.

Förbättra rekryteringen

Byggbranschen behöver förändras så att både män och kvinnor är uppenbara. Män och kvinnor har olika synsätt kring könsroller både på arbetsplatser och i hemmet. Enligt de intervjuade kvinnliga medarbetare, i dagsläget är det bara män som sitter och rekryterar i organisationen och, som man rekryterar man oftast den som liknar sig själv. Rekryteringen bör ge samma möjlighet till alla oavsett könet. Rekommendationen här är att både män och kvinnor ska finnas bland rekryteringspersonalen så att alla kan få samma möjlighet att komma in i organisationen.

Mentorskapsprogram

Än är inte byggbranschen jämställd och det finns betydligt färre kvinnor än män på ledande positioner. Genom att skapa mentorprogram skulle organisationen få bättre resultat när det gäller jämställdhet. Det finns många erfarna kvinnor i företaget som är intresserade i att vara mentorer och hjälpa andra kvinnor att göra karriär. Rekommendationen här är att ge alla nya kvinnliga ledare möjligheten till en ledarutbildning genom erfarna mentorer. Mentorskap handlar inte om hur en person ska göra sitt jobb utan det handlar om att ge tips och locka fram det som personen själv har inom sig och vill åstadkomma. Ett kvinnligt mentorprogram skulle möjligtvis förvandla den grabbiga kulturen till en mer inbjudande bransch.

Attitydförändring mot kvinnor

Byggbranschen är väldigt mansdominerad och den grabbiga kulturen skadar branschen. De flesta intervjuade kvinnorna har påpekat att jämställdhetsproblemet i organisationen beror på att den manliga ledningen inte släpper in kvinnorna. Själv tycker jag att det är otroligt viktigt att kvinnor kommer fram och sätter sig på ledande positioner. Enligt en av ledarna står inte problemet hos kvinnorna utan hos männen som fortfarande är i majoritet och har större makt. Byggbranschen har olika sätt att jobba med jämställdhet lång tid, förändringar sker dock väldigt långsamt. Arbetsplatser ska avspegla hela samhället, och för att byggbranschen ska bli mer välkommande och attraktiv för kvinnliga grupper måste branschen se över sina strukturer och en attitydförändring hos männen.

Utveckla fler kvinnliga ledare

Genom min undersökning fick jag en uppfattning om att det fortfarande finns en annorlunda behandling mot kvinnor i mansdominerade branscher. Tre av de fyra intervjuade ledarna berättat att de själva blivit annorlunda behandlade av sina manliga kollegor samt cirka 56 % av respondenterna som svarat på min enkät har någon gång blivit annorlunda bemöt av männen i branschen vilket cirka 81 % svarat att denna

behandling kändes negativ. Organisationen har redan ett kvinnligt nätverk där endast kvinnliga medarbetare deltar i möten. Personligen tycker jag att nätverket borde bjuda in manliga medarbetare och chefer för att få lyssna på kvinnornas svårigheter under sina karriärutvecklingar, och arbeta med dessa frågor och förändra företagskulturen.

"Den manliga ledningen bör lyssna på kvinnliga ledarens karriärshistorier för att se vilka svårigheter de haft under sina karriärer och på så sätt försöka förhindra det."
(L2 - Personlig intervju, 2019-03-14).

Lyfta fram kvinnorna

Att skapa en bransch där kvinnor också känner sig välkomna. De flesta kvinnor som jobbar i mansdominerade branscher har fått konstiga erfarenheter av kulturen att byggbranschen inte är något för tjejer. De flesta företagen verkar veta idag att mångfald är bra för arbetsplatsen. Däremot verkar det vara svårt att lyckas med en helt jämställd arbetsplats. Kvinnor brukar ofta använda många hjälpmedel i en mansdominerad bransch såsom kvinnligt nätverk, kvinnligt mentorskap bland annat, men det handlar inte om att kvinnor är svagare än männen utan att de kämpar för att få samma möjligheter och rättigheter på arbetsplatsen. Genom nätverksträffar finns utrymme för att möta och inspireras av andra kvinnor som upplever samma svårigheter att göra karriär i branschen. Den manliga ledningen borde lyfta fram de kompetenta kvinnorna som redan finns i organisationen. Kvinnor stöttar oftare kvinnor, däremot borde männen också kunna pusha och stötta kvinnorna på samma sätt. Kvinnor behöver synas mer så att andra kvinnor vill jobba inom bygg och, inte känner att det är en viss kultur som gäller i branschen. Rekommendationen här är att lyfta fram de kvinnliga ledarna genom att skapa fler förebilder och på så sätt uppmuntra andra kvinnor som vill klättra upp till en ledarposition.

8 SLUTSATS

Detta är mitt sista och avslutande kapitel. Jag kommer att diskutera de slutsatser jag kommit fram till.

Från början hade jag som avsikt med min uppsats att jämföra tre olika bolag inom bygg för att kunna få en bättre bild av ämnet. Tyvärr blev det svårt med kontakter på de två andra företagen och därför bestämde jag att avgränsa min undersökning till ett konsultbolag. I det utvalda konsultbolaget blev jag positivt överraskad av respondenternas engagemang till min uppsats. Jag fick mycket bra respons från alla respondenter och dessutom stöttning då ämnet är aktuellt och väldigt intressant.

Ledarskap

Det har ännu inte kunnat bevisas att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Förutom de intervjuade kvinnliga ledarna har de flesta respondenterna svarat att det finns skillnader respektive likheter mellan manliga och kvinnliga ledare, vilket anses vara positivt. De intervjuade ledarna menade att det inte finns skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap, utan ledarskap i sig är personligt. Ledarskap går inte att lära ut utan alla har sina egna stilar. Däremot har män och kvinnor olika ledaregenskaper som till exempel att kvinnor är omtänksammare och känsligare och, männen fokuserar mer på resultat. Personligheten har en viss påverkan på vilka ledaregenskaper man har och att, det finns skillnader respektive likheter mellan manliga och kvinnliga chefer vilka anses vara individuella.

Män och kvinnor i organisation

Resultatet från enkäten visade att ett större antal kvinnliga medarbetare inte anses ha en jämställd arbetsplats. Dessutom har alla intervjuade respondenter påpekat att rekrytering av fler kvinnor till ledande positioner behövs i organisationen och att de största hindren för kvinnorna i branschen är att de inte blir insläppta. Det finns redan många kvinnor i organisationen som har all kompetens som krävs för att bli ledare, frågan är hur de uppmuntras och lockas till de högre positionerna. Ett möjligt sätt skulle vara genom mentorprogram eller en intern ledarutbildning där fler kvinnor kan känna sig bekvämare att söka till ledande positioner.

Kvinna och ledare i byggbranschen

Denna undersökning har visat genom den anonyma enkäten att större antal respondenter föredrar att ha en kvinnlig chef än manlig. Under gästföreläsningar genom det kvinnliga nätverket berättade fyra kvinnliga ledare om de utmaningar och svårigheter de haft under sina karriärutvecklingar. Slutsatsen jag drar är att organisationen kan påverka valet av manliga och kvinnliga chefer. Männen dominerar fortfarande på de högsta positioner inom byggbranschen och skapar därför fler manliga förebilder. Detta kan leda till att kvinnor söker sig till branscher som har flest kvinnliga förebilder som till exempel inom utbildning och vård. Eftersom byggbranschen är mansdominerad hamnar kvinnorna i minoritet och får sämre karriärmöjligheter. Det är viktigt för mig att belysa att de intervjuade kvinnliga ledarnas råd till andra kvinnor i organisationen är att våga och inte ge upp. Om fler kvinnor vågar satsa på sin karriär inom en mansdominerad bransch blir det per automatik fler kvinnliga förebilder. Min slutsats är att byggbranschen är på god väg där fler och fler kvinnor vågar ta större plats och påverka till en förändring.

Slutligen tror jag att eftersom det fortfarande finns för få kvinnliga ledare inom byggbranschen finns för få kvinnor som förebilder. Fler kvinnliga ledare skulle inspirera fler kvinnor till att söka till ledande positioner och på så sätt utveckla det kvinnliga ledarskapet. Att det är så få kvinnliga förebilder kan vara en av orsakerna till att kvinnor inte inspireras till att bli ledare eller chefer inom den mansdominerade branschen.

9 Fortsatt forskning

Jag har endast undersökt om det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap och vad är det som gör svårare för kvinnor att göra karriär i mansdominerad bransch. Undersökningen har fokuserat på kvinnors perspektiv om hur de upplever branschen genom deras egna erfarenheter. Jämställdhet i byggbranschen ökar allt mer, och kvinnorna har idag bättre möjligheter och redskap att göra karriär. Däremot skulle vara intressant att se vidare forskning om kvinnligt och manligt ledarskap utifrån männens perspektiv. Detta tycker jag kan bidra till en ökad kunskap om kvinnors inflyttande i den mansdominerade branschen.

- Finns det skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utifrån mäns perspektiv?
- Vilka faktorer tror männen utgör hinder för kvinnor att göra karriär i en mansdominerad bransch?

10 REFERENSLISTA

10.1 Litteratur

Alvesson, M., Billing, Y.D., & Torhell, S.-E. (2011). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I., (2012). *Den uppenbara verkligheten – om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.

Bohlin, K. (2006). *Kvinna – Chef – Ledare. Handbok i professionellt kvinnligt ledarskap*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.

Bolman, L.G, & Deal, T.E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Upplaga 5:4. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-09419-9

Bryman, A., (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber förlag, Malmö: Studentlitteratur.

Dahlbom-Hall, B., (2010). E-book: *Lära män leda kvinnor till framgång*. Förslag: Natur Kultur Digital. Upplaga 1. ISBN 978-91-27-12734-0

Dahlbom-Hall, B., (2009). *Lära kvinnor chefa män*. Upplaga 1. Förslag: Natur Kultur Akademisk. ISBN 978-91-27-11825-6

Elmholdt, C., Keller, H. D.& Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi: Att leda medarbetare i en föränderlig värld*. Förslag: Gleerups Utbildning. Upplaga 1 ISBN 978-91-40-68813-2

Fagerfjäll, R., (2003). *Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla - 3 000 nya kvinnliga toppchefer*. Stockholm: SNS Förslag.

Forslund, M., (2009). *Organisering och ledning*. Sverige: Norstedts Akademiska Förlag.

Granberg, O., (2016). *Ledarskap och organisation – i en föränderlig värld*. Studentlitteratur. Lund.

Gustafsson, L., & Sedell, U. (2015). *Bortom glastaket: 26 ledande kvinnor om karriär, drivkrafter och ledarskap*. Liber

Yukl, G., & Kaulio, M., (2012). *Ledarskap i organisationer*. Förslag: Prentice Hall. Upplaga 1. ISBN 978-02-73-73923-4

Hirdman, Y., (2014). *Vad bör göras? – jämställdhet och politik under femtio år*. Ordfront, Livonia, {Lettland}, {2014}, 30 sid.

Jochnick, C., (1996). *Kvinnligt ledarskap*. Kommunlitteratur AB
Linghag, S., & Wahl, A. (2013). *Män har varit här längst: Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Förslag: Studentlitteratur. Upplaga 1. ISBN 978-91-44-08873-0

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Förslag: Studentlitteratur. Upplaga 3. ISBN 978-91-44-11290-9
Wahl, A., (1992). *Könsstruktur i organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Åkerblom, A., (2009). *När kvinnor fick rättigheter - Sverige 1700-2010*. Förslag: Studentlitteratur. Upplaga 1:1.

10.2 Elektroniska källor

Hållbart byggande. (2016). *Trögt för kvinnor i byggbranschen*. Hämtad från:
<https://hallbartbyggande.com/trogt-for-kvinnor-i-byggbranschen/>

SCB (2017). *Trender och prognoser (2017)*. Hämtad från:
https://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf

SCB (2018). *Jämn könsfördelning bland chefer totalt sett, men ojäm könsfördelning bland chefsyrken*. Hämtad från:
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2016/>

SCB (2017). *Ojäm könsfördelning bland chefer*. Hämtad från:
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2015/>

Regeringskansliet (2019). *Fler kvinnor i byggbranschen*. Hämtad från:
<https://www.regeringen.se/artiklar/2018/03/fler-kvinnor-i-byggbranschen/>

Statistiska Centralbyrån, (2018). *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån. Hämtad från:
https://www.scb.se/contentassets/528dd6d093b64a38895735f333a89a8a/le0201_2017b18_br_x10br1801.pdf

Statistiska Centralbyrån, (2018). *Mångfald och jämställdhet – 30 % fler kvinnor i tio största byggbolagen*. Statistiska Centralbyrån. Hämtad från:

https://www.sverigesbyggindustrier.se/30-fler-kvinnor-i-tio-storsta-byggbolage__7808

Sveriges Byggindustrier (2014). *Fakta om kvinnor och män i byggbranschen*. Hämtad från:

https://byggjtjanst.se/contentassets/4a2bfbe9417e4dfdaaf57d0a7a56f9d3/sv_byggind_faktablad-kvinnor-man.pdf

Regnö, K., (2013). *Det osynliga ledarskapet – Kvinnliga chefer i majoritet*. Organisation och ledning. Förslag: Stockholm, KTH Royal Institute of Technology, 2013. Hämtad från: <http://jamda.ub.gu.se/bitstream/1/800/1/ledarskapet.pdf>

West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). *Doing Gender*. Hämtad från:

https://www.gla.ac.uk/0t4/crcees/files/summerschool/readings/WestZimmerman_1987_DoingGender.pdf

Arbetsmiljöverket, (2017). *Jämställdhet i arbetsmiljön*. Hämtad från:

<https://www.av.se/sok/?qry=j%C3%A4mst%C3%A4lldhet+i+arbetsmilj%C3%B6n>

Sveriges Byggindustrier, (2018). *Så ska byggbranschen bli mer jämställd*. Hämtad från:

https://www.sverigesbyggindustrier.se/sa-ska-byggbranschen-bli-merjamstalld__7708

Mohonen, T., (2010). *Kvinnors karriärutveckling i ett longitudinellt perspektiv*.

Artikel: Arbetsmarknad & Arbetsliv, år 16, nr 1. Hämtad från:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:353193/FULLTEXT01.pdf>

Nationalencyklopedin. (2019). *Kvantitativ metod*. Hämtad från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kvantitativ-metod>

10.3 Tidskrifter

Kvande, E., Rasmussen, B. (1993). Tidskrift för genusvetenskap, 1993. *Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet*. Universitet i Trondheim. Institutet för sociologi och statsvetenskap. Draknoli.

Wahl, A., (1996). Tidskrift för genusvetenskap, 1996. *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Stockholm: Handelshögskolan.

Ulla, E-Z., & Sundin, E. (2012). E-book: *Genusperspektiv på företagsekonomi*. Förslag: Högskoleverket. Stockholm. ISBN 978-91-85027-78-1

Personliga intervjuer

Project Manager, 2019-03-07.

Head of Section, 2019-03-14.

Project Manager, 2019-04-11

Project Manager, 2019-05-02