

## **Kvinnliga ledares navigering genom glaslabrynten**

- *En kvalitativ studie om kvinnliga ledares upplevelser av att leda i den svenska bygg- och anläggningsbranschen.*

## **Female leaders navigating through the glass labyrinth**

- *A qualitative study on female leaders' experience of leading in the Swedish construction industry.*

Examensarbete för kandidatexamen med  
huvudområdet företagsekonomi  
Grundnivå 15 högskolepoäng  
Vårtermin 2023

Alida Agardsson  
Alice Blomquist  
Emmalisa Engström

Handledare: Kirsi Minkkinen  
Examinator: Christer Thörnqvist

## **Kvinnliga ledares navigering genom glaslabyrinten**

- *En kvalitativ studie om kvinnliga ledares upplevelser av att leda i den svenska bygg- och anläggningsbranschen.*

Examensrapport inlämnad av Alida Agardsson, Alice Blomquist och Emmalisa Engström till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2023-05-16**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Alida Agardsson

Signerat: Alice Blomquist

Signerat: Emmalisa Engström

## Förord

Först och främst vill vi tacka de kvinnliga ledare som utgjort underlag för vår empiri och bidragit till denna studie genom att dela med sig av sina individuella upplevelser av att leda som kvinna i den svenska bygg- och anläggningsbranschen. Denna studie hade inte varit möjlig att utföra utan er!

Vi vill också rikta ett tack till vår handledare Kirsi Minkkinen och vår examinerator Christer Thörnqvist. Dessutom vill vi även passa på att tacka våra familjer och vänner som stöttat och trott på oss genom hela skriv- och undersökningsprocessen.

Alice, Alida och Emmalisa  
Högskolan i Skövde, 2023

## Sammanfattning

Följande examensarbete ämnar undersöka och förmedla en djupare bild av kvinnliga ledares upplevelse av att leda i den svenska bygg- och anläggningsbranschen. Uppsatsen är en kvalitativ studie där åtta kvinnliga ledare djup-intervjuats om deras personliga upplevelser gällande de utmaningar som de navigerat sig genom under sitt avancemang i arbetslivet. Dessa utmaningar är i denna studie uppdelade i fem kategorier för att skapa en tydlighet för läsaren genom uppsatsen. Syftet är att generera en större förståelse för de utmaningar som kvinnliga ledare förhåller sig till, vilket i sin tur kan bidra till att utvecklingen går framåt inom branschen. Samt att undersöka om tidigare forskning kring de metaforer som används för att beskriva dessa utmaningar går att tillämpa på kvinnornas upplevelser av bygg- och anläggningsbranschen. Urvalet till studien omfattar åtta kvinnliga ledare med befattningar som platschef och arbetsledare, där majoriteten av den grupp som de leder består av män. Resultatet av studien visade att tidigare forskning gällande teorin om glaslabyrinten passar in på upplevelserna kvinnorna hade från sina karriärliv, och andra föregående metaforer anses mindre relevanta i sammanhanget.

Inledningsvis uttryckte flertalet av intervjupersonerna att de inte upplevde några svårigheter att leda i branschen. Under intervjuerna uppdagades dock flera faktorer som kvinnorna tidigare inte upplevt som utmaningar, men som författarna till studien tolkar som svårigheter de fått förhålla sig till. Detta uppfattar författarna till uppsatsen vara en del av en copingstrategi för att hantera den rådande kulturen och således bli accepterad och respekterad av sina medarbetare. Dock framkom det i studien att den svenska bygg- och anläggningsbranschen på senare tid haft en positiv utveckling, men för att ytterligare förbättringar ska kunna genomföras behöver dessa utmaningar fortsätta att uppmärksammas i samhället.

**Nyckelord:** *kvinnligt ledarskap, könsskillnader i ledarskap, kvinnliga ledare i mansdominerade branscher, kvinnliga ledare och balansen mellan privat- och arbetsliv, krossa glastaket, klibbiga golvet, glaslabyrinten*

## **Abstract**

This thesis aims to investigate and convey a deeper picture of female leaders' experience of leading in the Swedish construction industry. The essay is a qualitative study in which eight female leaders were interviewed in depth about their personal experiences regarding the challenges they navigated around during their advancement in working life. These challenges are in this study divided into five categories to create clarity for the reader through the essay. The aim is to generate a greater understanding of the challenges that female leaders face, which in turn can contribute to progress in the industry. As well as investigating whether previous research on the metaphors used to describe these challenges can be applied to women's experiences of the construction industry. The sample for the study includes eight female leaders with positions such as site manager and supervisor where the majority of the group they lead consists of men. The results of the study showed that previous research regarding the theory of the glass labyrinth fits the experiences the women had from their career lives and other preceding metaphors are considered less relevant in the context.

Initially, the majority of the interviewees expressed that they did not experience any difficulties in leading in the industry. During the interviews, however, several factors were discovered that the women previously did not experience as challenges, but which the authors of the study interpret as difficulties they had to deal with. The authors perceive this to be part of a coping strategy to deal with the prevailing culture and thus be accepted and respected by their employees. However, it emerged in the study that the Swedish construction industry has recently had a positive development, but in order for further improvements to be implemented, these challenges need to continue to be noticed in society.

**Keywords:** *female leadership, gender in management, female leaders in male dominated industries, female leaders and work-life balance, breaking the glass ceiling, sticky floor, the glass labyrinth*

## Innehållsförteckning:

1. Inledning .....	8
1.1. Bakgrund .....	8
1.1.1. Kvinnligt ledarskap genom historien .....	8
1.1.2. Könstereotyper i management.....	9
1.1.3 Glaslabyrintens bakgrund .....	10
1.2 Problemdiskussion .....	10
1.2.1. Kvinnligt ledarskap i mansdominerade branscher .....	10
1.3 Syfte .....	11
1.4 Frågeställning .....	11
2. Teoretisk referensram .....	12
2.1 Metaforer för utmaningar inom det kvinnliga ledarskapet.....	12
2.1.1. Sticky floor.....	12
2.1.2. Glastaket .....	12
2.2 Glaslabyrinten .....	13
2.3 Glaslabyrintens utmaningar.....	14
2.3.1 Work-life balance .....	14
2.3.2 Karriär och utvecklingsmöjligheter .....	16
2.3.3 Organisationskultur .....	16
2.3.4 Fördomar och könsroller .....	18
2.3.5 Diskriminering .....	19
2.4 Stereotypiskt kvinnligt ledarskap .....	20
2.5 Analysmodell .....	21
3. Metod.....	22
3.1 Metodologiska val .....	22
3.2 Operationalisering .....	22
3.3 Urval.....	24
3.4 Etiska överväganden .....	24
3.5 Analys av empiriskt material.....	25
3.5.1 Ramverk för den empiriska strukturen.....	26
3.6 Metodkritik.....	26
4. Empiri .....	28
4.1 Presentation av respondenter.....	28
4.2 Work-life balance .....	29

4.3 Karriär och utvecklingsmöjligheter.....	33
4.3.1 Bevisa kompetens.....	34
4.4 Organisationskultur .....	36
4.4.1 Jämställdhetsarbete i organisationen .....	36
4.4.2 Kvinnliga mentorer.....	37
4.4.3 Jargong .....	38
4.4.4 Utveckling.....	40
4.5 Fördomar och könsroller .....	41
4.5.1 “Skinn på näsan” .....	42
4.5.2 Ödmjukhet.....	43
4.5.3 Kvinnligt ledarskap/mjuka värden .....	44
4.6 Diskriminering .....	45
5. Analys och diskussion .....	47
5.1 Work-life balance .....	47
5.2 Karriär och utvecklingsmöjligheter.....	49
5.3 Organisationskultur .....	50
5.3.1 Jargong .....	50
5.3.2 Kvinnliga förebilder.....	51
5.4 Fördomar och könsroller .....	52
5.5 Diskriminering .....	54
6. Slutsats .....	56
6.1 Slutsats .....	56
6.1.1 Work-life balance .....	56
6.1.2 Karriär och utvecklingsmöjligheter.....	57
6.1.3 Organisationskultur .....	57
6.1.4 Fördomar och könsroller .....	58
6.1.5 Diskriminering .....	59
6.2 Forskningsbidrag .....	59
6.3 Praktiska rekommendationer.....	60
6.4 Förslag till framtida forskning.....	60
7. Referenser.....	62
7.1 Webbplatser.....	65
8. Bilagor.....	67
8.1 Bilaga 1 Intervjuguide.....	67

8.2 Bilaga 2 informationsbrev .....	70
8.3. Personliga intervjuer .....	71
8.4 Individuella reflektioner .....	71
8.4.1 Individuell reflektion Alida Agardsson.....	71
8.4.2 Individuell reflektion Alice Blomquist .....	72
8.4.3 Individuell reflektion Emmalisa Engström.....	73



# 1. Inledning

---

*I det inledande avsnittet redogörs bakgrunden till studieområdet utifrån tidigare forskning samt den problematisering som uppmärksammats. I slutet av avsnittet förtydligas studiens frågeställning och syfte. Genom att studera detta önskar författarna till uppsatsen generera större kunskap kring kvinnligt ledarskap och de utmaningar som kvinnor kan tänkas möta när de har för avsikt att avancera i karriären.*

---

## 1.1. Bakgrund

Trots kvinnors framfart på arbetsmarknaden är fortfarande flertalet branscher överlägset dominerade av män när det kommer till chefspositioner och kvinnlig representation inom ledarskap är relativt sällsynt (Vinkenburg et al., 2011). Byggbranschen anses vara en bransch som är konstruerad av män, för män, vilket lett till att de kvinnor som väl tagit sig in i branschen stöter på fler utmaningar än sina manliga kollegor. Detta är något som många gånger hindrar dem från att göra framsteg i karriären (Watts, 2009). Dessa utmaningar eller barriärer beskrivs ofta med olika metaforer som exempelvis glastak, glasklippa, maternal wall eller klibbigt golv (Smith et al., 2012). Ytterligare en metafor är glaslabyrinten, som syftar till att förklara de svårigheter som råder för kvinnor som strävar efter ledarroller (Stamper & McGowan, 2022). Glaslabyrinten som metafor ämnar vara utgångspunkt för denna uppsats och används för att förklara och undersöka de utmaningar som kvinnliga ledare kan tänkas uppleva i en mansdominerad bransch. Författarna till uppsatsen har valt att fokusera på fem av dessa utmaningar vilka är: work-life balance, karriär och utvecklingsmöjligheter, organisationskultur, fördomar och könsroller samt diskriminering.

### 1.1.1. Kvinnligt ledarskap genom historien

Kvinnan i en ledande roll har inte alltid varit en självklarhet och tidigare generationer har präglats av relativt få ledare som varit kvinnor. Enligt statistik gällande könsfördelningen av svenska chefspositioner i privat sektor, är endast cirka 30 procent kvinnor (SCB, 2022). Detta har lett till att dagens kvinnliga ledare inte upplevs ha en självklar plats som chefer i samhället och deras väg fram är sällan rak. Den präglas i stället av ett flertal utmaningar som

en konsekvens av att samhället historiskt inte sett kvinnor som lämpliga ledare. Genom historien har det emellertid funnits drottningar som regenter, kvinnor som ledde samhället i revolutioner och kvinnliga chefer i familjeföretag där positionen gick i arv (Porterfield & Kleiner, 2005). Exempel på detta är kvinnor som Jeanne d'Arc, Margaret Thatcher, Theresa May, Angela Merkel och Karren Brady som samtliga varit betydande kvinnor som banat väg och skapat möjligheter för framtidens kvinnliga ledare (Bolman et al., 2019). Rhee och Sigler (2015) tar även upp Hillary Clinton som exempel på en historisk kvinnlig ledare, som förklaras som en intelligent och duktig ledare. Trots detta möts hon av kritik från vissa amerikanska medier där hon beskrivs som hänsynslös och maktthungrig.

### 1.1.2. Könsstereotyper i management

Varför har då kvinnliga ledare setts som mindre lämpliga än män? Är det skillnader på män och kvinnor som leder eller är det en bild som samhället skapat?

Wojtowicz (2021) menar på att människan redan vid två års ålder har en uppfattning av maskulinitet och femininitet och menar därav på att detta innebär att många könsskillnader kan kopplas till de sociala effekterna, snarare än de biologiska. I allmänhet har egenskaper i könsstereotyper en fördelning som kan delas upp i instrumentala (manliga) och expressiva (kvinnliga), där de instrumentala historiskt har värderats högre i sociala kontexter och i synnerhet bland ledare.

Det faktum att kön har en betydande roll för att uppnå en högre position inom organisationer är inte begränsat till en viss kultur eller en viss geografisk position, utan är i stället ett världsomfattande fenomen (Baker, 2014). När definitionen av ett gott ledarskap historiskt hävdats bero på egenskaper som ledaren i fråga besitter eller ej, har det även argumenterats för att personer av det manliga könet skulle vara mer lämpade som ledare. Det finns i litteraturen enligt Wojtowicz (2021) bland annat tre delar som definierar en effektiv ledare. Detta innefattar personlighetsdrag, beteendemönster och situationsteorin som betonar anpassningen av olika ledarskapsstrategier till olika förhållanden och går att koppla till attribut det manliga könet besitter. Många av de attribut som anses vara sämre ledaregenskaper går att koppla till de egenskaper som historiskt sett kopplats till kvinnan. I dessa attribut ingår bland annat brist på självsäkerhet, passivitet, överdriven emotionalitet samt svårigheter att fatta beslut.

Konsekvenserna av detta tillsammans med de egenskaper som historiskt sett kopplats till maskulinitet har bidragit till att män som ledare har blivit normen (Wojtowicz, 2021).

### 1.1.3 Glaslabyrintens bakgrund

Det har länge pratats i metaforer för att förklara kvinnors väg till högre positioner i arbetslivet. De metaforer som använts mest frekvent är sticky floor och glastaket, vilka presenteras längre ned i uppsatsen. Carli och Eagly (2016) argumenterar dock för att dessa inte representerar de hinder som kvinnor stöter på i nutid. De menar att dessa metaforer demonstrerar en omöjlig väg, medan glaslabyrinten förklarar vägen som stundtals krokig och komplicerad, men inte omöjlig. Det var detta som inledningsvis motiverade författarna till uppsatsen att använda glaslabyrinten som grundpelare för att undersöka om dessa hinder finns i den svenska bygg- och anläggningsbranschen.

## 1.2 Problemdiskussion

### 1.2.1. Kvinnligt ledarskap i mansdominerade branscher

I branscher där kvinnor är underrepresenterade kan gamla antaganden om att kvinnor inte har de egenskaper som krävs, ligga till grund för att de försummas i rekryteringssammanhang och befordringsmöjligheter. Kvinnlig representation inom ledande roller i mansdominerade yrken är fortsatt låg, vilket tros bero på de utmaningar som de möts av på vägen. I mansdominerade yrken som bygg, anläggning och gruva utgör kvinnor endast åtta procent av cheferna i driften (SCB, 2018).

Trots att det, fram tills idag, skett anmärkningsvärda förbättringar när det kommer till jämställdheten i samhället, kvarstår skillnader mellan könen på arbetsplatsen (Bruckmüller & Braun, 2020). Siffror från den svenska byggbranschen visar på stor underrepresentation av kvinnliga chefer, då fler män ansluter sig till branschen än kvinnor. Detta tros bero på att kulturen är skapad av män, för män och skapar hinder för kvinnor som försöker ta sig in. Dessa hinder kan vara ohållbara arbetsförhållanden, brist på balans mellan jobb och privatliv, kvinnlig diskriminering, fördomar och ett hårt socialt klimat (Arditi et al., 2013). De utmaningar som kvinnor upplever i svenska mansdominerade branscher, avses att undersökas vidare och belysas i denna studie.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att generera kunskap om och försöka beskriva kvinnliga ledares upplevelser av de utmaningar som de möter i en mansdominerad bransch.

Studien ämnar ge en djupare kunskap om kvinnliga ledares egna upplevelser av att navigera genom glaslabyrinten.

Anledningen till att ämnet valdes är att uppsatsens författare under sina år på Högskolan i Skövde studerat ledarskap, dess komplexitet och innebörd och fått insikter kring hur svårtolkat begreppet kan vara. Författarna till uppsatsen upplever att många av de studier som finns i nuläget ser kvinnligt ledarskap utifrån mannens eller medarbetarnas perspektiv och de ämnar undersöka fenomenet utifrån kvinnornas egna upplevelser. Genom att studera ämnet hoppas författarna skapa utökad kunskap om kvinnligt ledarskap och de utmaningar som kvinnor ställs inför när de vill utvecklas i sin karriär.

## 1.4 Frågeställning

“Hur upplever kvinnliga ledare glaslabyrintens utmaningar i den svenska bygg- och anläggningsbranschen?”

## 2. Teoretisk referensram

---

*I detta stycke redogörs det för tidigare forskning kring de metaforer som använts för att förklara kvinnors utmaningar i arbetslivet. Här introduceras även glaslabrynten och de fem utmaningarna som identifierats. Kapitlet avslutas med tidigare forskning kring stereotypisk kvinnlig ledarskapsstil och dess attribut.*

---

### 2.1 Metaforer för utmaningar inom det kvinnliga ledarskapet

#### 2.1.1. Sticky floor

Carli och Eagly (2016) beskriver sticky floor i sin artikel som en metafor för att förklara de utmaningar som kvinnor möter tidigt i karriären. Det kan handla om att kvinnor blir kvar i lågavlönade lågstatus-positioner utan att avancera i karriärstegen. Metaforen kan även tillämpas för att illustrera hur det kvinnliga avancemanget bromsas genom exempelvis yrkessegregation, återvändsgränder, underbetalning i kvinnodominerade branscher eller bristen på utvecklingsmöjligheter inom dessa yrken. Carli och Eagly (2016) påstår till viss mån att kvinnor i arbetslivet inte behöver reflektera över metaforen glastaket, som beskrivs i nästa stycke, då sticky floor begränsar utvecklingsmöjligheterna redan från början. Metaforen används frekvent för att hänvisa till de externa utmaningar som håller kvar kvinnor lägst i organisationens hierarki.

#### 2.1.2. Glastaket

Enligt Carli and Eagly (2016) är glastaket den vanligaste metaforen för att beskriva kvinnors bristande tillgång till ledarpositioner. Ayesa et al. (2022) skildrar metaforen glastaket som en osynlig barriär som försvårar kvinnors möjligheter att klättra på karriärstegen. Lekchiri och Kamm (2020) beskriver glastaket som den svårighet som råder för kvinnor att utveckla sin karriär på arbetsplatsen i allmänhet, men i mansdominerade yrken i synnerhet. Glastaket uppmärksammades för första gången på den amerikanska arbetsmarknaden där kvinnor bara kunde avancera till en viss nivå inom organisationerna, och kunde därför inte nå de högsta positionerna.

Cotter et al. (2001) redogör för några kriterier som behöver vara uppfyllda för att kunna benämna utmaningarna som ett glastak i organisationen. Kriterierna är att lönegapet mellan kvinnor och män är större på en högre inkomstnivå än en lägre, de begränsar den anställdes möjlighet till att avancera inom företaget samt att svårigheterna anses öka i linje med att den anställda klättrar högre inom organisationen. Eagly och Carli (2007) nämner dock att glastaket kan vara missvisande och nämner sju olika anledningar till varför. Dessa sju anledningar innefattar:

1. Den menar på att kvinnor har lika stor tillgång till nybörjar-positioner som män.
2. Antyder att det finns en barriär mellan olika nivåer på en arbetsplats.
3. Den antyder att alla barriärer är svåra att upptäcka och blir därför oförutsedda för kvinnor.
4. Metaforen antyder också att det enbart finns en homogen barriär. Konsekvensen av det blir att man lätt missar komplexiteten och den variation av hinder som finns.
5. Den missar de strategier kvinnor utformar för att klättra uppåt på karriärstegen.
6. Den utesluter möjligheten för kvinnor att lyckas.
7. Den misslyckas att nämna att genomtänkt problemlösning kan underlätta för kvinnor och deras väg till en ledarskapsroll.

Därför avser denna uppsats att utgå från glaslabyrinten som metafor, då den beskriver de utmaningar kvinnor stöter på under sin karriär, utan att anta att detta skulle vara en omöjlig uppgift.

## 2.2 Glaslabyrinten

Stamper och McGowan (2022) belyser den överlägsna representation av män som generellt råder bland de högre positionerna i organisationer och hur detta motsäger de sociala värderingar om jämställdhet, som existerar i samhället. Trots de framsteg som gjorts för att krossa glastaket och eliminera sticky floor, finns det fortfarande hinder i kvinnlig karriärutveckling. Detta berör även Eagly och Carli (2007) då de skriver att kvinnors relativa sällsynthet inom maktfulla höga positioner, har tidigare förklarats med hjälp av glastaket som metafor. De diskuterar glastakets existens då ett flertal kvinnor lyckats göra karriär och avancerat till stora roller som exempelvis VD eller ledare för nationella företag. Eagly och

Carli (2007) menar att glastaket som metafor förmedlar en solid barriär som inte går att rubba, vilket inte tycks stämma då många kvinnor lyckats hitta sin väg genom det. De presenterar i stället en mer realistisk metafor i form av en glaslabyrint. I denna labyrint möts kvinnor av återkommande utmaningar längs vägen mot en karriärutveckling, där de på grund av olika hinder tvingas hitta nya vägar framåt. Till skillnad från de tidigare nämnda metaforerna, som fokuserar på ett tidigt stadium eller i utvecklingsfasen av en karriär, så täcker glaslabyrinten hela yrkeslivet och de utmaningar som uppkommer och återkommer för kvinnorna. Labyrinten skapar en komplex men mer realistisk helhetsbild av de utmaningar och stundtals tidskrävande omvägar som kvinnor tvingas navigera sig igenom under sin karriär (Carli & Eagly, 2016).

Carli och Eagly (2016) beskriver metaforen som en labyrint där ledarskapet placerats i centrum och att kvinnorna tvingas navigera sig igenom flera olika vägar, där vissa är raka medan många är längre, krokigare, inte leder någonstans eller är återvändsgränder. De antyder att det således inte är omöjligt för kvinnor att ta sig fram till ledarroller, men att det krävs en större ansträngning och oftast är mer tidskrävande än vad det är för männen, som inte upplever dessa utmaningar på samma sätt.

## 2.3 Glaslabyrintens utmaningar

De utmaningar som denna uppsats ämnar fokusera på är work-life balance, karriär och utvecklingsmöjligheter, organisationskultur, fördomar och könsroller samt diskriminering; vilka är hämtade ur tidigare forskning om glaslabyrinten. Författarna till uppsatsen har valt att fokusera på dessa fem, då de nämns återkommande i tidigare forskning gällande kvinnligt ledarskap och anses vara relevanta i dagens samhälle.

### 2.3.1 Work-life balance

”Maternal wall” och ”motherhood penalty” är metaforer som beskriver de utmaningar som mödrar ställs inför på sina arbetsplatser (Carli & Eagly, 2016). Coleman (2019) uttrycker att det bildats normer i samhället, där kvinnor förväntas ta det största ansvaret för familjen vad gäller vård av barn och hushållssysslor. Lekchiri och Kamm (2020) menar att kvinnor inte enbart tar det primära ansvaret hemma, utan också behöver hantera förväntningarna på att som kvinna vara en närvarande förälder och samtidigt lägga den tid som förväntas vid

avancemang till ledarroller inom organisationen. Detta är något deras manliga kollegor inte behöver ta hänsyn till på samma sätt, då samhället inte har lika höga krav på en manlig förälder. Samt att de inte behöver förhålla sig till de fördomar, normer och förväntningar som kvinnor möter i branschen. En konsekvens av detta blir att kvinnors möjligheter att avancera i karriären försämras (Lekchiri & Kamm, 2020). De menar även att kvinnor tvingas att välja i balansen mellan karriär och familjeliv, då det historiskt sett varit kvinnans jobb att ta hand om barn och hem, medan mannens roll är att försörja familjen (Eagly & Carli, 2007). Bakgrunden till denna ojämlika fördelning av ansvar ligger i den manliga familjeförsörjarmodellen som menar på att mannen ska vara den primära försörjaren. Denna uppfattning förstärks också på grund av att kvinnor i allmänhet tjänar mindre än män (Loupourdi, 2023).

Föräldraskap är enligt Ayesa et al. (2022) en av de vanligaste anledningarna till att kvinnor inte väljer att ta sig an chefspositioner. Steget blir större för kvinnor att hitta tillbaka till karriären igen efter att ha bildat familj, då tiden inte räcker till. Med familjeliv tillkommer fler hemsysslor och ett större ansvar för kvinnor. Detta skapar en ohållbar tillvaro som leder till att de inte har samma energi eller tid över till att fokusera på avancemang uppåt i karriären. För att ha möjlighet att ta detta familjeansvar är det många kvinnor som söker sig till jobb med flexibla arbetstider, vilket skulle kunna vara en förklaring till att chefs- och ledarbefattningar, som kräver en större insats, besitts av män som inte har samma förväntningar hemifrån (Eagly & Carli, 2007). Hoyt (2010) menar dock på att även om detta synsätt har blivit föråldrat fortsätter dess inflytande att dröja kvar. Detta inflytande skapar en klyfta mellan könen där kvinnorna tar det största ansvaret för barnuppfostran även när de arbetar heltid.

En undersökning som genomförts i USA visar att bland gifta föräldrar som arbetar heltid, är det cirka 71% av kvinnorna som tar det största ansvaret för barnomsorgen. Detta oproportionerliga ansvar skapar en större konfliktnivå i balansen mellan arbets- och privatliv och konsekvenserna av detta blir att kvinnor har fler vård av barn-dagar och högre frånvaro än sina manliga kollegor. Det leder till att kvinnor i längden har mindre arbetslivserfarenhet och en lägre nivå av avancemang än män, vilket bidrar till att klyftan i ledarskapspositioner ökar (Hoyt, 2010). Detta kan ses tydligt i den svenska byggbranschen där enbart 5% av cheferna är kvinnor (Arditi et al., 2013).



### 2.3.2 Karriär och utvecklingsmöjligheter

I byggindustrin har det länge funnits en tro om att kvinnor skulle vara mindre lämpade för yrket, både som utövare av yrket och i chefsposition. Detta har lett till att kvinnor tvingas att bevisa sin kompetens för att bli respekterade (Agapiou, 2002). I en studie av Lekchiri och Kamm (2020) konstaterade författarna att de största karriärmässiga utmaningar som kvinnliga ledare möts av i den amerikanska byggbranschen är att kvinnor upplevde sig behöva arbeta dubbelt så hårt som män för att bevisa sin plats i organisationen.

Hoyt (2010) benämner några skillnader som finns mellan kvinnor och män som eventuellt kan gynna män när det kommer till högre uppsatta ledarroller, exempelvis att kvinnor tenderar att ha högre integritet samtidigt som männen visar mer självsäkerhet utåt. Dessa skillnader inkluderar bland annat att män är mer benägna till att framhäva sig själva som lämpliga för högre uppsatta ledarroller, vilket anses vara en viktig aspekt för att nå dessa ledande positioner. Hoyt (2010) menar även att kvinnor är mindre benägna att agera för egen vinning och att om de väl gör det så möts de ofta av motreaktioner, exempelvis att de ses som mindre socialt attraktiva eller mindre sympatiska. Vinkenburg et al. (2011) menar att om de personer som fattar urvals- och befordringsbesluten anser att kvinnlig ledarskapsstil avviker från den manliga normen i branschen, blir vägen till högre positioner svårare för kvinnor. Dock visade det sig i en studie av Arditi et al. (2013) att kvinnor och män som leder i den svenska byggbranschen besitter likvärdiga kompetenser och de avfärdar därför att kvinnor skulle vara mindre lämpade för rollen. Acker (2012) har dessutom identifierat utmaningar för den stereotypiska manliga ledaren och argumenterar för att mer kvinnliga attribut, det vill säga omhändertagande och empatiska egenskaper, är mer lämpliga för en chef.

### 2.3.3 Organisationskultur

Organisationskulturen skapas av särskilda attityder, bilder, beteende och värderingar från medarbetarna på arbetsplatsen och innehåller vanligtvis definitioner av könsbeteende (Acker, 2012). Organisationskulturen i en mansdominerad bransch är skapad av män och upprätthålls av desamma och bygger ofta på maskulina normer och strukturer med en förlegad syn på jämställdhet inom organisationen gällande könshierarki, maktfördelning och löneskillnader (Campuzano, 2019).

En utmaning som bland annat Ayesa et al. (2022) nämner inom området organisationskultur är avsaknaden av kvinnliga ledare som förebilder. I forskningen framkommer det att ett framgångsrikt mentorskap anses vara en betydande faktor för att motivera nya medarbetare, och att få in fler kvinnor i dessa roller hade då kunnat leda till en snöbollseffekt. Även Carli and Eagly (2016) belyser avsaknaden av kraftfulla mentorer som kvinnor med avsikt att avancera i karriären kan se upp till och följa. Detta kan vara en konsekvens av vad Nilsson och Waldemarson (2019) kallar ”kaka söker maka”, vilket beskrivs som att rekryterare letar efter bekanta och igenkänningsbara attribut vid anställningsprocessen. Detta skulle kunna innebära ett hinder för kvinnor att ta sig in och uppåt i karriären inom mansdominerade yrken, då många positioner redan är ockuperade av män som tenderar att anställa andra män.

Acker (2012) menar att i många organisationer anser medarbetarna att verksamheten är jämställd, trots bevis för lönegap mellan könen och jobbsegregering. Därför skapas och vidmakthålls en kultur där dessa könsskillnader osynliggörs, vilket i sin tur försvårar den förändring som behöver ske inom organisationen. De könsbundna understrukturen skapas genom interaktioner mellan kollegor på arbetsplatsen. Sådana interaktioner kan förringa eller utesluta kvinnor och detta uppstår särskilt i mansdominerade grupper (Acker, 2012). Agapiou (2002) menar på att det i mansdominerade branscher ofta växer fram en hård jargong och en macho-kultur. Denna jargong är många gånger nedvärderande mot det kvinnliga könet och kvinnor tvingas att finna sig i det, och se förbi de nedvärderande skämten. Män i branschen anser att kvinnor får acceptera den jargong som råder och menar på att de som inte kan tåla kulturen, har inget där att göra (Agapiou, 2002).

Loumpourdi (2023) påpekar att på grund av de barriärer som kvinnor möter i mansdominerade branscher, har företag anammat alternativa lösningar för att jämna ut könsfördelningen i ledande positioner inom företagen. Detta görs bland annat med hjälp av verktyg som könskvotering. Införandet av könskvotering kan dock enligt Loumpourdi (2023) leda till tokenism, som innebär att företag använder kvinnliga anställda som en symbol utåt istället för att försöka förändra de underliggande strukturer som ligger till grund för den mansdominerade kulturen. Förekomsten av könskvotering kan även orsaka stigmatisering av kvinnor som inte vet om det blivit inkvoterade på grund av sitt kön, eller anställda baserat på den kompetens de besitter (Loumpourdi, 2023).

### 2.3.4 Fördomar och könsroller

I samhället förekommer stereotypiska uppfattningar av vad som anses som manligt och kvinnligt när det kommer till ledarskap. Dessa roller karakteriseras av att männen förväntas agera rationellt, bestämmande, effektivt och opartiskt, samtidigt som kvinnan förväntas vara avvaktande, inläsande, emotionell och relationsinriktad. Detta skapar normer som undermedvetet påverkar hur människor bemöter varandra och resulterar i förutfattade meningar som kan vara svåra att förbise (Nilsson & Waldemarson, 2019). Rhee och Sigler (2015) anser att de fördomar kvinnor möter i arbetslivet har gjort att de anpassar sin ledarstil, dock menar de att det egentligen inte spelar någon roll om en kvinna tar på sig en maskulinare ledarroll, de kommer ändå att möta motstånd i sitt ledarskap. Kvinnor i ledande positioner kan i sin yrkesroll mötas av krav på att styra som en man, däremot menar Acker (2012) att när kvinnor tar sig an denna manliga roll medför det i stället andra påtryckningar. Exempelvis kan det innebära att en kvinnlig ledare som anammar manliga egenskaper såsom pondus, auktoritet och målmedvetenhet kan möjligen ses som omedgörlig eller till och med "bitchig". Således uppstår utmaningar för kvinnliga ledare i mansdominerade branscher eftersom de motarbetas till följd av fördomar. Detta oavsett vilken ledarstil de applicerar, då ett mjukt ledarskap i kontexten möts av skepticism samtidigt som ett auktoritärt ledarskap ses som påstridigt (Acker, 2012). Däremot har forskning visat att den feminina ledarskapsstilen är mer lämplig för utveckling av organisationer, då den tenderar att motivera medarbetarna genom delaktighet, vilket kan resultera i att de arbetar effektivare och på sikt ökar verksamhetens lönsamhet (Tomlinson et al., 1997).

Nilsson och Waldemarson (2019) hävdar att kvinnor och män har samma ambitioner när det kommer till ledarskap och menar att de tenderar att fokusera på effektivitet och relationsutveckling inom organisationen i lika stor utsträckning. Däremot belyser författarna att mäns ledarstil ofta är mer styrande och att kvinnliga ledare oftare bjuder in till delaktighet hos sina medarbetare. Baker (2014) hävdar att i en ansats att tilldela kön olika ledarskapsstilar riskerar det att resultera i en benägenhet att vidmakthålla dessa stereotyper. Nilsson och Waldemarson, (2019) nämner att i de fall där kvinnliga ledare anammar en mer auktoritär ledarstil tas detta oftast emot på ett sämre sätt än när manliga chefer använt samma tekniker. Framför allt belyser författarna att manliga medarbetare föredrar när kvinnliga chefer leder genom en mjukare ledarskapsstil, vilket då skulle kunna kopplas till de förutfattade meningar kring ledarskap som nämndes tidigare i uppsatsen. Sandberg (2003)

redogör för att teorier om ledarskap i forskning alltid har utgått från män, vilket resulterat i att det manliga ledarskapet har blivit standardiserat och det kvinnliga ledarskapet avvikande. På så vis har alla egenskaper som karakteriserat den kvinnliga ledaren historiskt setts som problematiska. Vilket har lett till att kvinnan som minoritet bland ledande positioner har bibehållits.

### 2.3.5 Diskriminering

Trots att samhället på senare tid gått mot ett mer jämställt arbetsliv, så finns det fortfarande flertalet yrken och positioner där majoriteten består av män. Kvinnor som vill etablera sig inom dessa marknader ställs inför andra typer av, och många gånger fler, utmaningar än deras manliga kollegor. De behöver därför navigera noggrant genom glaslabyrinten för att ta sig till de ledande positionerna som de strävar efter, och om eller när de väl tagit sig dit så möts de ändå av diskriminering. Dessa kan speglas i form av exempelvis fördomar, att de tvingas kämpa hårdare för att bevisa sin kompetens eller det faktum att kvinnor tjänar mindre än män med samma position (Carli & Eagly, 2016).

Genom historien finns det många kvinnor som fått kämpa för att uppnå samma respekt som deras manliga jämlingar. Bolman et al. (2019) nämner ett exempel gällande Karren Brady som på 90-talet var den första kvinnan att bli vald som vd för ett engelskt proffslag i fotboll, vid tidpunkten endast 23 år gammal, vilket gör henne till den yngsta någonsin. Trots hennes utmärkande kompetens inom yrket var det inte främst det som omvärlden la sitt fokus på, utan hon fick i stället uppleva diskriminering gällande hennes utseende, klädsel och personlighet.

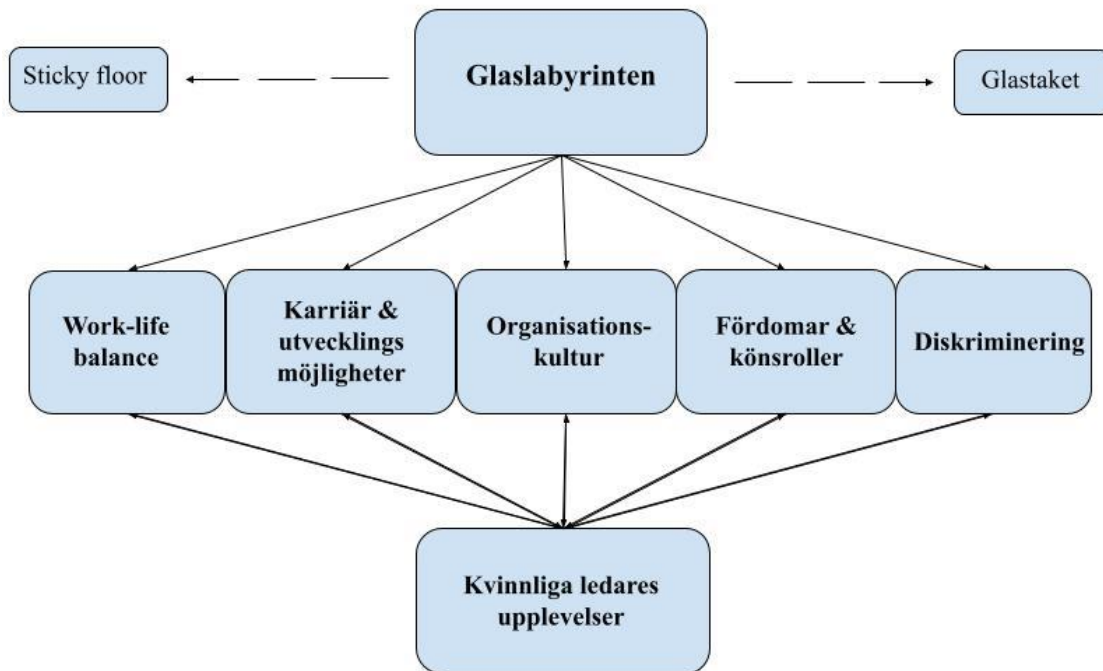
Jag kom hit för att driva ett företag, för att få en sliten och nedgången verksamhet på fötter med hjälp av en uppsättning strategier och lösningar. Men på grund av min ålder, mitt utseende och det uppenbara faktum att jag är kvinna - den första i en mansdominerad bransch - blev pressen och övriga media som tokiga. Det var helt ofattbart. Jag kunde sitta på presskonferenser och faktiskt få frågor om mitt byst- och midjemått (Bolman et al., 2019, s. 389).

Detta är således ett av många exempel där kvinnor blir diskriminerade i sitt yrkesliv utifrån det faktum att de är just kvinnor.

## 2.4 Stereotypiskt kvinnligt ledarskap

Olika forskare och experter har på senare tid banat väg för ännu en ledarskapsstil, nämligen mjukt ledarskap. De menar på att denna ledarskapsstil fokuserar på människors personlighet, attityd och beteende för att alla medarbetare ska känna sig behövda och sedda på arbetsplatsen (Rao, 2016). Enligt Eagly och Johannessen-Smith (2001) tenderar kvinnor i ledande positioner att vara mer demokratiska och i en annan artikel av Eagly et al. (2003) skriver författarna om det transformativa ledarskapet som ett exempel på en typisk kvinnlig ledarskapsstil. Dessa ledarskapsstilar fokuserar på att alla parter ska känna sig hörda på arbetsplatsen och sätter varje medarbetares individuella behov i centrum (Eagly & Johannessen-Smith, 2001). Idag uppmuntrar ledarskapsutbildningar chefer till att nyttja ett mer delaktigt förhållningssätt i sitt ledarskap, i stället för den traditionella auktoritära ledarskapsstilen. Denna förändring i ledarskapsstil har kallats feminisering av ledning där ett avstånd tas från att kontrollera, till att i stället uppmuntra sina medarbetare (Rhee & Sigler, 2015).

## 2.5 Analysmodell



*Figur 1. Analysmodell (egen bild). Illustrerar relationen mellan den teoretiska referensramen och studiens empiriska material som ligger till grund för analysen.*

## 3. Metod

---

*Detta avsnitt behandlar studiens metodologiska val, urval, operationalisering, forskningsetiska överväganden, val av analysmetod för den insamlade empirin samt en kritisk granskning av de val som gjorts.*

---

### 3.1 Metodologiska val

En kvalitativ metod används oftast vid samhällsvetenskaplig forskning där fokus ligger på ord, språkval, kroppsspråk och hur sammanhanget tolkas in (Patel & Davidsson, 2019) Med utgångspunkt i uppsatsens syfte att försöka beskriva de upplevelser som kvinnliga ledare har av de utmaningar som de stött på under sin verksamma tid som ledare i mansdominerad bransch, valdes en kvalitativ metod då människor och den sociala kontext de verkar i ämnades att studeras. Då syftet är att skapa en större förståelse kring kvinnornas individuella upplevelser och generera en djup samt nyanserad bild av fenomenet, anses en kvalitativ metod passande för studien. Kvalitativ forskning kan vara lämplig när avsikten är att exempelvis återge individers subjektiva uppfattningar för att få en större förståelse av den individuella upplevelsen. Denna studie fokuserar på att generera ett djupt, snarare än ett brett perspektiv, som är generaliserbart på kvinnliga ledare i stort. Dock menar Patel och Davidsson (2019) att i kvalitativa studier, likt denna med ett handplockat urval respondenter, kan det argumenteras för att resultatet går att generalisera till likartade sammanhang. Studien utgår från en teoriprovande ansats där teorin om glaslabyrinten ämnas att appliceras på det empiriska material som samlats in och undersöka om teorin är relevant i den svenska bygg- och anläggningsbranschen. Resultatet från studien kan således ge en indikation på hur kvinnliga ledare upplever navigationen till ledande positioner i branschen.

### 3.2 Operationalisering

Vid insamling av det empiriska materialet valdes intervjuer som metod då författarna hade för avsikt att lägga fokus på intervjupersonernas erfarenheter och tolkningar. Intervjun valdes att konstrueras som semistrukturerad då intervjupersonen och dess upplevelser fortfarande är i fokus och de tillåts prata fritt kring ämnet, men intervjuaren har en förberedd struktur i form av teman som intervjun ämnas att utgå ifrån (Bryman, 2018).

Vid utförandet av de semistrukturerade intervjuerna användes en intervjuguide (se bilaga 1) som utformades efter de fem utmaningar som identifierats i tidigare forskning och presenterats i den teoretiska referensramen. Guiden består av totalt sju delar där den första är inledande frågor om intervjupersonen och hennes position, samt mer generella frågor för att få intervjupersonen att börja fundera kring dess upplevelser av branschen. Vidare frågor delades upp i fem kategorier som tog avstamp i utmaningsområdena: Work Life-balance, karriär och utvecklingsmöjligheter, organisationskultur, fördomar och könsroller samt diskriminering. I den avslutande delen hade intervjupersonen möjlighet att själv tillägga tankar och funderingar som uppkommit under intervjuens gång, samt gå tillbaka till delar som de ville utveckla eller omformulera sina svar. Intervjupersonerna frågades även om egna rekommendationer för att attrahera fler kvinnor till liknande positioner i branschen och hur de skulle kunna utforma positionerna bättre. Intervjuguiden användes som en grund för intervjun men frågorna ställdes inte alltid i ordning, utan författarna anpassade frågorna efter intervjuens riktning och andra frågor ställdes även beroende på intervjupersonernas svar. Frågorna konstruerades så öppna som möjligt för att ge utrymme åt respondentens egna tankar och upplevelser, så att de på så sätt skulle kunna återge sitt perspektiv så fritt som möjligt. Detta menar Bryman (2018) kännetecknar en semistrukturerad intervju då intervjupersonerna fritt får formulera sina svar, tala öppet om ämnet och de tankar de kommer in på. En tid innan intervjuerna ägde rum fick intervjupersonen ta del av de teman som intervjun skulle beröra, men inte frågorna som skulle ställas. Detta för att intervjupersonen skulle få tid att reflektera över sina upplevelser gällande områdena som intervjun skulle beröra, för att kunna ge så utförliga och genomtänkta svar som möjligt.

Då intervjupersonerna bodde på olika platser runt om i landet, utfördes intervjuerna digitalt i videosamtal via Zoom. Intervjuerna tog mellan 25–45 minuter och författarna turades om att leda intervjuerna. Samtliga författare deltog dock i varje intervju och ställde kompletterande följdfrågor. Detta för att fånga upp eventuella viktiga punkter som missades av den som ledde intervjun. Intervjuerna spelades in via inspelningsfunktionen i Zoom, samt av en extern mobiltelefon för att minimera risken för förlust av material.



### 3.3 Urval

Urvalet av intervjupersonerna grundas i uppsatsens frågeställning och syfte som ämnar att undersöka de utmaningar som kvinnliga ledare upplever i svenska mansdominerade branscher. Då syftet är att återge kvinnliga ledares perspektiv på sina upplevelser av utmaningarna inom branschen, gjordes urvalet att intervjua kvinnliga chefer i den svenska bygg- och anläggningsbranschen. Sökningen efter intervjupersoner avgränsades till arbetstitlar relaterade till arbetsledare och platschef för att personerna skulle ha liknande erfarenhet av ledningsarbete av liknande grupper. Intervjupersoner med mellanchefspositioner valdes ut därför att kvinnorna skulle besitta en viss erfarenhet av att ha avancerat inom sin karriär, men även att ha ambitionen att vilja klättra vidare på karriärstegen. Detta för att intervjupersonerna skulle tänkas ha ställts inför olika utmaningar i sin hittills gångna karriär och kunna återge sina upplevelser av kvinnligt ledarskap i situationer där män är överrepresenterade i arbetslaget.

Då studien ämnar undersöka kvinnliga ledares upplevelser i svenska bygg och anläggningsbranschen valdes 50 kvinnor ut från sökning efter "arbetsledare" och "platschef" på den yrkesmässiga nätverks-plattformen "LinkedIn". Samtliga av de 50 slumpmässigt utvalda kvinnorna erhöll förfrågningar om intervjuer som skickades ut via LinkedIn den 22–24 mars 2023. Totalt mottogs cirka 21 svar där vidare kontakt skedde och informationsbrev skickades ut. Av dessa 21 var det 8 kontakter som ledde till fullständiga intervjuer. Anledningen till att alla svaren inte resulterade i kompletta intervjuer berodde bland annat på att kontakten upphörde, att den tillfrågade ångade sig eller att respondentens schema var fullbokat. Intervjupersonerna som valdes ut till studien besatt vid tidpunkten chefspositioner som i vanliga fall brukar vara tillsatta av män och arbetslaget som de ledde bestod till största del av män.

### 3.4 Etiska överväganden

Vid utförande av samhällsvetenskaplig forskning bör det tas hänsyn till de etiska aspekter som tillkommer vid insamling av empiriskt material (Lind, 2019). Författarna till uppsatsen har därför varit angelägna att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska krav gällande information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande av material. Inför utförandet av den

empiriska insamlingen skickades ett informationsbrev ut via mail till samtliga intervjupersoner (Se bilaga 2). I detta informationsbrev fick deltagarna ta del av studiens syfte, tillvägagångssätt och information om deltagarnas anonymitet samt behandling av personuppgifter. I brevet framgick det även att intervjun skulle spelas in för transkribering, men att materialet skulle raderas direkt efter användning, i enlighet med nyttjandekravet. För att följa konfidentialitetskravet blev intervjupersonerna varse om dess rätt till att när som helst avbryta under intervjuens gång, utan att behöva ge en förklaring (a.a.). Vid start av varje intervju fick intervjupersonen ge ett muntligt samtycke till ljudupptagning och informerades ännu en gång om dess rätt att avbryta samt hantering av personuppgifter.

Inledande kontakt valdes att tas personligen med möjliga intervjukandidater via plattformen "LinkedIn", där personer upprättar personliga profiler och kan ta emot privata meddelanden. Detta för att säkerställa en anonymitet hos intervjupersonerna i uppsatsen, samt att en kontaktförmedling via organisationens personalavdelning eller avdelningschef skulle kunna påverka intervjupersonens uppriktighet i intervjun på grund av eventuell påverkan från kollegor.

### 3.5 Analys av empiriskt material

För att analysera det empiriska materialet som samlats in, genomfördes en transkribering av ljudfilerna för att sedan strukturera innehållet under passande rubriker. Textfilerna genomarbetas noga av samtliga författare som markerade återkommande nyckelord som sedan parades ihop under passande teman och underteman. Detta för att kunna skapa en struktur i presentationen av empirin. Enligt Bryman (2018) är en tematisk textanalys en bruklig metod när det kommer till analys av innehåll vid kvalitativa studier. Detta då det insamlade materialet består av stora mängder text och används för att strukturera och identifiera teman och mönster i materialet. De teman som identifierades under tematiseringen återges i figur nedan.

### 3.5.1 Ramverk för den empiriska strukturen

Huvudtema	Undertema
<b>Work-Life balance</b>	
<b>Karriär och utvecklingsmöjligheter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Bevisa kompetens</li></ul>
<b>Organisationskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Jämställdhetsarbete i organisationen</li><li>● Kvinnliga mentorer</li><li>● Jargong</li><li>● Utveckling</li></ul>
<b>Fördomar och könsroller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● “Skinn på näsan”</li><li>● Ödmjukhet</li><li>● Kvinnligt ledarskap/mjuka värden</li></ul>
<b>Diskriminering</b>	

### 3.6 Metodkritik

Den kritik som går att rikta mot de metodologiska val som gjorts under studien är i första hand återgivelse av intervjupersonernas upplevelser i det empiriska materialet. Dessa kan enligt Bryman och Bell (2017) indirekt bli färgade av författarens personliga åsikter och upplevelser och en delvis subjektiv tolkning av situationen. Detta, även om författaren utgår från att återge en opartisk och ofärgad bild, är den mänskliga faktorn vissa gånger oundviklig.

En annan aspekt att ha i åtanke är att utförandet av intervjuerna skedde via Zoom och att författarna till studien således inte hade ett fysiskt möte med intervjupersonerna. Detta medför en viss distans i samtalet och små fördröjningar samt eventuell dålig uppkoppling kan resultera i att samtalet inte flyter på lika naturligt som ett fysiskt samtal skulle göra.

Betydelsefulla utfyllnadsord, kroppsspråk och blickar, som ger en mer komplex bild av situationen, riskerar även att utebli. Dock kan det tänkas att om intervjupersonen befinner sig i en miljö som de känner sig trygga i, tenderar de att känna sig mer bekväma i situationen och således kunna ge mer utförliga och genomtänkta svar. I samtliga av intervjuerna befann sig intervjupersonerna hemma eller på sitt kontor, vilket är platser som de troligtvis känner sig trygga på, vilket kan eliminera en del av anspänningen.

Ytterligare en faktor att ta hänsyn till är intervjufrågornas karaktär, som kan upplevas som tämligen känsliga och personliga frågor om intervjupersonens upplevelser på arbetsplatsen. Detta kan bidra till att frågorna är svåra att besvara och den omedelbara reaktionen kan bli att hamna i försvarsläge gentemot sin arbetsplats eller sina kollegor. Författarna upplevde att majoriteten av intervjupersonerna tyckte att organisationen fungerade väl. Detta ledde stundtals till att respondenterna skapade en barriär där de inte ville kännas vid de eventuella ojämlika strukturerna inledningsvis, och att frågor av sådan karaktär kunde upplevas besvärande. Det är således av stor vikt att intervjupersonerna får tala så fritt som möjligt om sin upplevelse, vilket kan vara en utmaning om personen i fråga inte har funderat kring ämnet i större utsträckning innan intervjun. Författarna till denna studie skickade på förhand ut vilka ämnen som skulle beröras under intervjuens gång. Däremot insåg författarna i efterhand att de även kunde ha bifogat några av frågorna i intervjun, för att initiera reflektion hos respondenterna och på så sätt bringa mer djup och eftertänksamhet i svaren.

Den tämligen låga snittåldern på respondenterna kan vara en aspekt att ha i åtanke, då majoriteten befinner sig i början av sin karriär och inte besitter särskilt stor erfarenhet i sin roll. Detta resulterar i en relativt homogen respondentgrupp med liknande förutsättningar och uppfattning av omvärlden. En större variation inom åldersspannet skulle kunna bidra till ytterligare perspektiv i studien och eventuellt påverka resultatet. Valet att använda LinkedIn som plattform för att skapa kontakt med potentiella respondenter, tros ha bidragit till det relativt homogena urvalet. Detta då LinkedIn bygger på en algoritm där kontaktförslag visas utifrån gemensamma nämnare i nätverket samt personer med liknande roller.

Ytterligare en faktor att ha i åtanke är att resultatet från denna studie inte med full säkerhet kan appliceras på hela den svenska bygg- och anläggningsbranschen, då den enbart belyser åtta kvinnors upplevelser. Bryman (2018) menar att för att kunna dra generella slutsatser, hade antalet intervjupersoner och kontexten behövt vara mer omfattande, något som vanligtvis inte kännetecknar en kvalitativ studie med ett fåtal djupintervjuer. Det kan därmed inte garanteras att dessa erfarenheter överensstämmer med alla kvinnors upplevelser i branschen, utan studien förmedlar en insyn i hur branschen upplevs från just dessa åtta kvinnliga ledares perspektiv.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras resultatet av det empiriska material som samlats in under intervjuerna. Dessa presenteras utifrån glaslabyrintens fem utmaningar som huvudteman samt med identifierade underteman. I kapitlets första del presenteras samtliga intervju personer kortfattat.*

---

### 4.1 Presentation av respondenter

**Intervjuperson 1** - Denna respondent är 35 år och är i grunden ekonom men har jobbat inom byggbranschen i cirka åtta år. Hon har varit på sin nuvarande arbetsplats under en ganska kort period och trivs bra med sin arbetsroll. Intervjupersonen har barn.

**Intervjuperson 2** - Har en högre utbildning och har jobbat inom bygg- och anläggningsbranschen i sex år. Hon har under denna tid jobbat för samma bolag och trivs bra inom organisationen. Intervjupersonen är 30 år och har inga barn.

**Intervjuperson 3** - Har en examen som byggnadsingenjör och har under hela karriären jobbat för samma arbetsgivare. Hon har arbetat som arbetsledare i två och ett halvt år där hon till en början var med i ett traineeprogram som företaget använder sig av för att rekrytera nyutexaminerade personer. Intervjupersonen är 28 år och har inga barn.

**Intervjuperson 4** - Började sin karriär som hantverkare efter att ha gått en arbetsmarknadsutbildning inom sin yrkeskategori. Hon började sin karriär i ett litet företag där hon jobbade under ett par år och sedan egen verksamhet, i nuläget driver hon eget företag utomlands. Intervjupersonen är 52 år och har barn.

**Intervjuperson 5** - Erhåller en ingenjörsexamen inom samhällsbyggnad. Började sedan arbeta på ett företag som entreprenör, arbetsledare och entreprenadingenjör. I nuläget jobbar hon som konsult för ett annat företag. Intervjupersonen är 34 år och har inga barn.

**Intervjuperson 6** – Hon är 32 år, har en examen som byggingenjör och har sedan sex år tillbaka jobbat med ledande positioner som bland annat arbetsledare och projektledare. Hennes nuvarande befattning är platschef sedan ett år tillbaka. Intervjupersonen är föräldraledig.

**Intervjuperson 7** - Pluggar i nuläget till byggproduktionsledare och har haft praktik som platschef/arbetsledare under sex månader på ett byggföretag. Intervjupersonen är 38 år och har barn.

**Intervjuperson 8** - Är 32 år, innehar en akademisk examen som byggingenjör och arbetar som platschef inom anläggning och har gjort i cirka tre år. Intervjupersonen har inga barn.

*Tabell 1: Tabell över respondenternas grundläggande uppgifter*

	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Res. 4	Res. 5	Res. 6	Res. 7	Res. 8
<i>Befattning</i>	Arbetsledare	Arbetsledare	Platschef	Egenföretagare	Platschef	Projekt/byggledare	Arbetsledare	Platschef
<i>Ålder</i>	35 år	30 år	28 år	52 år	34 år	32 år	38 år	32 år
<i>Högre utbildning</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Barn</i>	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej

## 4.2 Work-life balance

Balansen mellan arbetsliv och privatliv upplevdes olika bland kvinnorna beroende på om de lever ett familjeliv eller inte. De intervjuade personer som inte hade barn upplevde i samtliga fall att balansen mellan deras privatliv och arbetsliv fungerade bra. Att de inom organisationerna hjälptes åt att stötta upp för övriga kollegor som behövde exempelvis vara hemma med sjuka barn eller hämta tidigare. De har samtliga upplevt att arbetsgivarens krav på balansen är adekvat till deras befattning och att det uppmuntras att ha en sund balans. “Om man är lycklig hemma så har man större chans att vara lycklig på jobbet.” (intervjuperson 3)

En av intervjupersonerna uttryckte att hon upplevde svårigheter i flexibiliteten som arbetsledare då det är nödvändigt att vara på plats mellan 06.45-16 varje dag när arbetsteamet jobbar och möjligheten till flextid då uteblir. Om hon då skulle välja att skaffa barn i framtiden skulle organisationen behöva se över hennes befattning, vilket hon inte trodde skulle bli något problem. En annan respondent uttryckte en rädsla över att hamna efter i sin utveckling på jobbet och upplevde inte att hennes manliga kollegor tampades med samma typ av tankar.

Jag har haft svårt att förlika mig med tanken att skaffa familj till exempel inte så mycket för att jag inte vill utan för att jag rent karriärmässigt kommer behöva göra avkall och tappa något år i min utveckling på jobbet. Det är något som jag upplever att männen i min bransch inte har samma bekymmer med.  
(intervjuperson 8)

Bland intervjupersonerna som har barn var det blandade upplevelser i hur det påverkade deras karriär samt hur balansen mellan familjelivet och arbetslivet fungerar. Samtliga av intervjupersonerna med barn upplever att deras arbetsgivare är förstående och respekterar deras privatliv samt är måna om att det ska finnas en god balans. “De är ju väldigt måna om att man ska ha en balans, att vi vill inte att man ska jobba mer än 40 timmar per vecka” (intervjuperson 6). En intervjuperson menade att hennes nuvarande arbetsgivare har varit förstående i hennes livssituation, då hon har sina två barn ensam på halvtid. Dock har hon upplevt att hennes tidigare arbetsplats, som var ett mindre bolag, inte haft lika stor förståelse för att familjen prioriteras högst samt att kvinnor ofta tar det största ansvaret hemma. “Det slår mycket hårdare om man är borta på ett mindre bolag, för det finns ingen som tar över min position när jag inte är här.” (Intervjuperson 1)

En av intervjupersonerna var egenföretagare med anställda under småbarnsåren och ensamstående. Detta gjorde att allt administrativt arbete som fortfarande behövde skötas som exempelvis fakturering och offertskrivning, fick hon ägna sig åt på kvällar och helger. Hon upplevde att det många gånger var svårt att få ihop balansen och uttryckte att hon kände att

barnen blev lidande vissa gånger. "Så när du är en karriärkvinna, oavsett vilken bransch du är i, så får du lägga väldigt mycket tid som du tar egentligen från barnen." (Intervjuperson 4)

Vid frågan om kvinnorna har upplevt skillnader gentemot deras manliga kollegor gällande balansen mellan arbetsliv och privatliv samt hur de upplever de normativa förväntningarna beroende på kön, varierade svaren. De som inte hade barn upplevde ingen skillnad på förväntningarna, då de heller inte kunnat uppleva det själva. De med barn påpekade dock att kvinnor generellt sett tar ett större ansvar gällande exempelvis vård av sjuka barn. "Det blir väl oftast det här med när barnen blir sjuka, kvinnan tar ju väldigt stort ansvar för barnen och familjen generellt och man vill ju inte behöva välja" (intervjuperson 6) Intervjuperson 4 menade att kvinnor behöver bli bättre på att lägga över ansvaret på sin partner och inte ta på sig allt själv.

Jag tror generellt att vi kvinnor tar på oss en större roll i hemmet. Det gör vi ju även om vi är vart vi än jobbar. Så jag tror att vi har det i oss. Att vi tar den här rollen med att tänka på barnens ryggsäckar. Var de ska med sig till skolan. Vi tänker på middagen. Killar är bra på att bara släppa saker. De är bra på att det löser sig. Vi tänker och "övergör" det så himla mycket som tjejer. De kräver inte det av oss. Det är vi själva som gör den här biten. Vi borde lära oss lite mer av killarna. Rycka lite på axlarna. Det är inte självklart att det är jag som ska ta hand om allting. Man får faktiskt säga ifrån också någon gång. (Intervjuperson 4)

En av de kvinnliga ledarna berättade att hon varit tydlig gentemot sina barns pappa att ansvaret behöver delas lika och har därför inte upplevt någon problematik kring ansvarsfördelning eller att det påverkat hennes möjligheter i karriären. Hon berättar även att hon jobbat mellan 20–40% under sina graviditeter och försöker att kombinera vård av barn med jobb samtidigt så gott det går.

Sen så är jag ju lite som person att man alltid försöker jobba även om man vabbar till exempel. För jag vet inte om ni har barn men de är ju inte alltid sjuka när man måste vara hemma med dem. Barn är nästan piggare när de är sjuka ibland. Men de har kanske inte maginfluensa eller något sånt där. Så då kan man alltid försöka jobba ändå. Det kanske man inte ska om man pratar om life balance. Men är man engagerad i sitt jobb så tror jag att man gör det ändå. (Intervjuperson 1)



En av intervjupersonerna såg skillnader i hur fördelning av vård av sjuka barn såg ut och tror att det beror på att männen oftast tjänar mer och för att familjen ska lida minst ekonomiskt, blir det vanligt att kvinnan oftast är hemma med sjuka barn.

Alltså visst, manliga kollegor kan ju vabba ibland också. Men jag tror det handlar om det att när männen tjänar mer så blir det att kvinnan vabbar och ska du ha en tjänst i en ledande position så är det svårt att hålla på och vabba hela tiden.

(intervjuperson 6)

Vidare beskriver intervjupersonen sina upplevelser av konsekvenserna som kan uppstå av att kvinnor oftare är hemma med barnen, både när det gäller vård av sjuka barn, men även uppdelning av föräldradagar sinsemellan. Hon upplever att vissa kvinnor tvingas att välja att ta det största ansvaret för barnen på grund av att de inte har något val då det påverkar familjen mycket ekonomiskt för att mannen tjänar mer. Medan andra aktivt väljer att vara hemma mer.

Jag har ju diskuterat med mina kompisar. Man är ju lite orolig att hamna i den här kvinnofällan. Man är hemma med barnen. Vissa är hemma med barnen för att de inte har något annat val. För att mannen tjänar dubbelt så mycket. Och vissa är hemma för att de vill. Men oavsett anledning så halkar man ju efter.

Karriärmässigt och lönemässigt och sådär. Och det känner jag att man inte ska behöva väga in det när man funderar på att vara hemma eller inte. Man ska kunna vara hemma om man vill vara hemma. Och det ska ändå finnas lika goda möjligheter för utveckling. (intervjuperson 6)

Intervjupersonen beskriver sin livssituation just nu, där hon är föräldraledig med sitt andra barn och tar den större delen av föräldradagarna. Hon förklarar dock att det inte ligger någon ekonomisk strategi bakom det då hon och hennes partner tjänar ungefär lika mycket. "Så jag är hemma för att jag vill, och visst man tappar ju lite, det bromsar ju in livet." (intervjuperson 6)

Det uttrycktes även av en intervjuperson att hon behövde prioritera om sen hon fick barn då hon inte kände att hon kunde jobba lika mycket som innan och samtidigt vara en

tillräckligt bra förälder. Denna omprioritering i hennes liv upplevdes inte svår för henne då hon ville ta vara på tiden med småbarn som inte varar särskilt länge. Dock uttryckte hon att välja mellan karriären och familjelivet egentligen inte är något man bör behöva göra.

En intervjuperson uttryckte att för att kunna attrahera fler kvinnor till branschen behöver den bli lite mer flexibel för att kunna tilltala en större målgrupp med andra prioriteringar i livet. "Byggbranschen är lite mer fyrkantig, det måste finnas någon på plats som övervakar, det står i arbetsmiljölagen. Att det kan delegeras på ett annat sätt. Att man kan vara lite mer flexibel även där." (Intervjuperson 5) Hon menar på att många kvinnor har ett större kontrollbehov och tar mer ansvar hemma och därför behöver rollerna anpassas därefter. "I privatlivet vet jag att det är många som slutar från byggbranschen för att det inte går ihop. Att man underlättar med verktyg och arbetssätt som gör att man inte måste vara på plats hela tiden." (intervjuperson 5)

### 4.3 Karriär och utvecklingsmöjligheter

När det gäller karriär och utvecklingsmöjligheter som kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch hade respondenterna delade svar och åsikter gällande möjligheter till avancemang i karriären. Samtliga respondenter menade dock att det är svårare som kvinna att avancera till en ledande position med enbart en praktisk yrkesbakgrund, då kollegor med likvärdiga roller som gått yrkesvägen oftast är män. De menar att kvinnor som vill uppnå en ledande position behöver erhålla en relevant examen och att denna väg möjliggör det för kvinnor att lyckas komma in och avancera inom anläggnings- och byggbranschen.

Min roll idag så vet jag nog inte riktigt vad folk har för tidigare bakgrund. Men äldre män är många som har gått den längre vägen tror jag. Jag har några kollegor som har gått till entreprenörer och sedan på något sätt utbildat sig vidare eller bara fått chansen. Men när jag kom ut och blev arbetsledare så kunde jag nog ändå uppleva att det var lika många som kanske av männen så var det ju många med snickar-bakgrund. Men av tjejerna så var det bara utbildning. (Intervjuperson 5)

En respondent menade att hennes kvinnliga kollegor i allmänhet besatt en högre examen än de manliga som hade samma ledarposition. Detta påstående var återkommande i samtliga intervjuer där enbart en av respondenterna tyckte att detta var anmärkningsvärt. En annan respondent menade att detta inte behöver ses som en negativ aspekt utan att det istället ska ses som en möjlighet för fler kvinnor att integreras in i byggbranschen. Detta ansåg en annan respondent vara en konsekvens av att majoriteten av alla hantverkare, både historiskt och i nutid, är män och att de därför har den erfarenhet som krävs för att avancera uppåt med enbart en arbetserfarenhet. “Vi har haft tre tjejer som har varit snickare på projektet och de snickrar fortfarande, det är väl så skulle jag säga.” (intervjuperson 3)

Vad som framkommit under samtliga intervjuer är dock att respondenterna inte anser att det skulle finnas några hinder för dem att avancera uppåt inom organisationen. Vid frågan om hur utvecklingsmöjligheterna såg ut svarade Intervjuperson 8: “Den var självklar. Det går absolut att avancera uppåt”. Detta styrks av samtliga intervjupersoner som menar att det inte skulle vara några problem alls utan att det är något som arbetsgivaren ofta uppmuntrar till.

Några intervjupersoner påpekade under intervjuens gång att lönegapet mellan könen är ett underliggande problem för rekrytering av kvinnor i branschen. För att locka kvinnor till att börja jobba inom den svenska bygg- och anläggningsbranschen menar Intervjuperson 5 att “(...) höja löner till samma nivå som för de gamla männen som har varit med” är ett avgörande steg. Detta med tanke på att kvinnor har bevisat att de har likvärdig kompetens och att majoriteten av kvinnorna sitter på högre utbildning. Detta styrker Intervjuperson 7 då hennes åsikt var att första steget till en mer jämställd bransch skulle kunna vara att ge kvinnor högre eller likvärdiga löner.

#### 4.3.1 Bevisa kompetens

Att kvinnor i branschen måste bevisa sin kompetens var ett återkommande ämne i intervjuerna. “Man måste hävda sig mer än vad en manlig kollega behöver” (intervjuperson 6). Många av intervjupersonerna menar också att de som kvinnor möts av fördomar när de kommer ut som nyexaminerade till bygg- och anläggningsbranschen. De får bland annat uppfattningen om att medarbetarna anser eller tar för givet att de inte riktigt har koll. Respondenterna upplever även att deras ord inte väger lika tungt som en manlig kollega i samma position. Däremot nämns det att de inte vet om det har på grund av deras kön att göra eller om det kan finnas andra faktorer såsom ålder som kan spela in.

Man märker ju på möten, att man märker ju generellt när man som kvinna, när man ska prata på möten, när man kanske blir avbruten och en kille blir inte avbruten. Man vill inte lyssna på samma sätt som, ja man behöver hävda sig på ett helt annat sätt som kvinna i byggbranschen. För att vinna förtroende och för att skapa auktoritet liksom. Vilket jag tycker är tråkigt, för att jag menar, om jag är satt som platschef så har ju någon gång bedömt att jag är kompetent för den här rollen liksom. (Intervjuperson 6)

Några av respondenterna nämner i intervjuerna att det ibland anser att det är en fördel att vara kvinna då det är något som går att spela på.

Att man kan spela på att man är tjej och inte har någon kunskap. Så länge man är ödmjuk och uttryckligen säger att man inte förstår eller kan så var det många som var villiga att hjälpa en och visa. (intervjuperson 5)

Samtliga av respondenterna menar dock på att den viktigaste egenskapen att ha som kvinna i byggbranschen är att vara ödmjuk inför det faktum att andra besitter mer teknisk och praktisk kompetens. Med detta menar en respondent att fråga om något är otydligt och inte ge sig in i ett projekt med tankesättet att ens kunskap är större än alla andra. "Jag frågar ganska mycket, jag involverar dem, jag säger inte att jag är bättre än någon annan." (intervjuperson 1)

En intervjuperson upplevde att hon mött svårigheter i att bli respekterad som kvinnlig ledare på samma sätt som manliga ledare i branschen blev "Det är nog att få respekten såklart. Att hitta att de kan lita på mig och att de kan känna att jag... Jag tror inte att jag fick det." (intervjuperson 4)

"Jag tycker att det är bra att vara kvinna i byggbranschen, och trivs väldigt bra överlag, jag har alltid valt att se det som en fördel att jag är tjej och ser till att försöka utnyttja att jag ofta är i minoritet. När jag har reflekterat över detta, denna fråga får man ganska ofta, så tror jag att jag dock behöver vara mycket mer påläst än en manlig kollega på samma position." (Intervjuperson 8)

## 4.4 Organisationskultur

### 4.4.1 Jämställdhetsarbete i organisationen

Samtliga respondenter uttryckte att deras arbetslag var underrepresenterade när det kom till kvinnliga medarbetare, både inom arbetsledarnas avdelningar och ute på byggarbetsplatserna. Könskvotering i branschen var ett ämne som uppkom i ett antal intervjuer där respondenterna ansåg att rekryteringsprocessen kunde bli påfrestande då de inte vet med full säkerhet om det blivit anställda på grund av sitt kön eller sin kompetens.

För så är det ju säkert det här med att man försöker göra insatser, för att få in fler kvinnor. Men det är inte så kul att vara den som blir inkvoterad heller, och inte är på grund av sin kompetens. (intervjuperson 2)

Inte för att företag uttrycker att de använder sig av könskvotering men att de många gånger antyder i rekryteringsprocessen att de vill ha kvinnor i organisationen.

Det är ju många företag som vill ha mer kvinnor. De är ganska öppna med det. Vi söker en platschef och det hade varit väldigt kul att få en kvinnlig platschef. Vi behöver fler kvinnor och vårt mål är så här många procent kvinnor. (intervjuperson 6)

Vidare hade även företaget en ambition att ha kvinnor inom organisationen som frontfigurer i sin marknadsföring, vilket en intervjuperson ansåg vara påfrestande och påtvingat då detta inte var något hon ville göra. "Men jo, kom igen nu, det vore jättebra att ha ditt ansikte utåt. Att du är kvinna i byggbranschen och så där." (intervjuperson 6) En annan respondent hade liknande upplevelser och beskrev att det ligger i många företags intresse att marknadsföra kvinnor för att öka organisationens attraktivitet. "För idag så vill man fronta kvinnorna, det ser man ju på varenda reklampelare eller all marknadsföring som sker idag inom byggbranschen, det är ju bara kvinnor." (intervjuperson 1)

Det framkom i intervjuerna att många av framför allt de större företagen, har tagit initiativ i form av kvinnliga nätverksträffar där de kvinnliga medarbetarna gavs möjlighet att träffas för

att bolla erfarenheter, bygga en gemenskap och liknande aktiviteter. Intervjupersonernas upplevelse av nätverksinitiativ varierade då vissa ansåg att det inte var nödvändigt.

Av någon anledning har jag lite svårt för det för jag har aldrig haft problem själv. Jag förstår ju att det finns så ja men. Det är säkert bra på många sätt det där. Men jag har aldrig riktigt platsat där känns det som. (Intervjuperson 1)

Medan andra hade positiva erfarenheter kring det och ansåg att det tillför värdefulla insikter.

Asså jag tycker det är kul. Jag tror att man känner större samhörighet med andra kvinnor i branschen eftersom att det är lite färre. Man försöker stötta varandra lite mer. (intervjuperson 3)

#### 4.4.2 Kvinnliga mentorer

När det gäller kvinnliga mentorer eller förebilder på arbetsplatserna så var det ingen av intervjupersonerna som svarade ja på frågan om de haft en sådan under arbetslivet. Ungefär hälften av de tillfrågade kvinnorna funderade vidare på frågan och nämnde några kvinnliga kollegor de jobbat tillsammans med och fått stöttning av men kom sedan fram till att de inte räknade dem som mentorer eller förebilder.

Då hade det nog känts väldigt bra. Jag vet att jag träffade någon tjej som var platschef. Men det var ju mer så att man pratade med henne för att man var på samma föreläsning eller utbildning. Men det hade nog hjälpt att ha någon så uttalad. (Intervjuperson 5)

En av de intervjuade svarade att hon inte personligen upplevt att hon haft någon mentor att rådfråga under hennes karriärliv men påstår ändå att det nog finns i vissa företag.

Det företag jag jobbar på nu har ju en kvinnlig vd till exempel och hon har fyra barn. Så då blir det såhär, okej, man kan skaffa fyra barn och ändå bli vd på ett

företag. Det är bra liksom. Så det finns absolut förebilder där ute. (Intervjuperson 6)

När det ställdes en följdfråga gällande ifall de hade önskat att de hade haft en kvinnlig mentor genom arbetslivet så var svaren varierande. Av de åtta intervjuerna som genomfördes så var det fem av respondenterna som svarade att de hade uppskattat en kvinnlig förebild, en som svarade att det inte var något som hon hade saknat och två som inte hade någon åsikt.

Jag hade jättegärna jobbat med en kvinnlig platschef som är min närmsta chef. Om man bara tittar på ledarskap så kan ju en kvinna absolut vara lika bra eller bättre. Det är många män som vänder sig hellre till mig än till vår platschef till exempel på grund av, men då är det mycket mjuka värden. (Intervjuperson 1)

#### 4.4.3 Jargong

Intervjupersonerna fick frågan kring hur de upplevde jargongen och organisationskulturen på sina arbetsplatser. En av intervjupersonerna nämnde att hon tyckte att det var kul att det var "högt i tak" och att det är okej att skoja lite. Att hon hade lätt för att känna skillnad på vad som är ett skämt och vad som är nedvärderande på riktigt.

Det handlar inte om man är man eller kvinna i min värld. Det handlar om hur du är som person. Jag fick höra en gång på skoj på ett tidigare jobb att det är någon som skulle bli anmäld för metoo, är det jag. Jag tror att det är lite hur man är som person. (Intervjuperson 1)

Hon ansåg även att kulturen inte är så hård som vissa kan tro utan att jargongen är bra. Däremot så underströk intervjupersonen att hon inte jobbar ute på byggena i större utsträckning och att klimatet möjligtvis är annorlunda där. En annan av de kvinnor som intervjuades till uppsatsen var inne på ett liknande spår och hävdade att det var en bra kultur på hennes arbetsplats också.

Man blev ju likadant tillbaka till slut. Man drog ju lika mycket mansskämt tillbaka så fort man fick någonting som handlade om kvinnor. Men jag upplevde det ändå

att det var på ett ganska hjärtligt sätt även om det fanns ju alltid någon viss underton ibland (Intervjuperson 5).

Hon uttryckte liknande som den tidigare nämnda respondenten att det är okej att människor skojar och att hon aldrig tagit illa vid sig av skämten. Hennes upplevelse var att de flesta är väldigt snälla och hjärtliga.

Nästa kvinna som intervjuades ansåg även hon att kulturen inom företaget var bra och att de jobbat länge med att få bort den hårda jargongen som funnits tidigare. Hon ansåg att nuförtiden så riktas det mer uppmärksamhet kring dessa frågor och att företagen därför känner press till att lyckas hålla en bra stämning på arbetsplatserna. Hon uttryckte även att hon tror att en faktor till att jargongen blivit bättre är för att fler kvinnor kommit in i branschen. Hon ansåg att kvinnor bidrar till ett mjukare klimat och att killar också har dessa sidor och en önskan om att visa upp dem men att det då krävs rätt förutsättningar. “Men jag tror också att i byggbranschen nu när det kommer in fler tjejer så blir det ju en mjukare jargong när man sitter vid ett bord.” (Intervjuperson 3)

“Det är 2% som betett sig dåligt och det är 98% som har betett sig bra” var Intervjuperson fems upplevelse från hennes arbetsliv. Hon ansåg att det har hänt mycket i branschen de senaste åren och att hon märkt skillnad från det att hon utbildade sig till i dagsläget. Detta var något som flera av respondenterna höll med om.

Det känns som att det har gått väldigt fort och blivit bättre. Och det är ju där alla strävar liksom. Om någon säger någonting olämpligt på rasten, om det kanske är något som har med kvinnor att göra så är det kanske en som skrattar och fyra som säger nej men det där är inte okej liksom. (Intervjuperson 6)

En av respondenterna uttryckte att de kvinnor som blir utsatta bjuder upp till det lite själva och att det är viktigt att “ha skinn på näsan” och våga säga emot ifall det förekommer kommentarer eller liknande som är oacceptabelt på sin arbetsplats. En annan respondent uttryckte att eftersom hon jobbat större delen av sitt arbetsliv i just mansdominerade branscher så är det lätt att anpassa sig till kulturen och jargongen på sätt och vis, även om hon upplevt positiv utveckling under de senaste åren.



Jag får själv backa och tänka på vad jag säger och vad jag gör Men det kan ju också vara att så jag har fått som tjej att jobba i mansdominerad värld under längre tid ju påverka hur man är som privat också att man har, jag vet inte, man blir ju som man umgås. (Intervjuperson 4)

#### 4.4.4 Utveckling

Flertalet av de kvinnor som intervjuades menade också att företag idag är mer försiktiga i hur de uttrycker sig och i hur de agerar gentemot kvinnor efter “me too”-rörelsen och sociala mediers utveckling. En av respondenterna uttryckte att det känns som att medvetenheten blivit större och att det till stor del är tack vare sociala medier. Denna aspekt höll flertalet av de intervjuade med om och de ansåg att det var en bidragande faktor till att frågan tagits upp mer under de senaste åren.

Allting är mer öppet och synligt idag. Om det var mer synligt idag så skulle någonting hända. Man vet ju inte vem som filmar eller lägger upp. Jag tror att man måste skärpa till sig på ett annat sätt idag. (Intervjuperson 5)

En av respondenterna menar att stora företag är extra försiktiga vad gäller kvinnofrågor och policys samt att utvecklingsmöjligheterna i dem skulle kunna vara bättre för kvinnor än om jämförelse gjordes med ett lite mindre företag, som inte får lika mycket uppmärksamhet. En av respondenterna uttrycker dessutom att det finns en rädsla hos medarbetarna att deras agerande ska mottas fel hos sina kollegor och är därför extra försiktiga.

Men alltså som kvinna tycker jag nästan att man blir mer bättre behandlad än männen ibland faktiskt. De är på tårna mer för att de vet om spridningen och sådär. Ja men precis, man har ju hört folk så här att man vill inte bli drabbad av den här MeToo-rörelsen. Jag tror folk är lite rädda för att bete sig olämpligt för att det är liksom, det är inte okej och det sprider sig snabbt. (Intervjuperson 6)

En annan av intervjupersonerna ansåg att även om det blivit bättre i branschen så är jargongen fortfarande mer burdus jämfört med andra branscher och att det skämtas om allt möjligt.

Flertalet av intervjupersonerna nämner även generationsskiftet som en aspekt som påverkat jargongen och organisationskulturen på företagen till det positiva. “Det går sakta framåt, men det är absolut stor skillnad idag mot vad det var för 10–20 år sedan.” (Intervjuperson 5). Det var flera av de intervjuade kvinnorna som höll med och en av dem uttryckte att hon tyckte att dagens generation av män är väldigt duktiga, att de är gentleman.

Jag tror att en del har att göra med att medvetenheten bland den yngre generationen killar, det är inte som det var förr i allmänhet. De flesta jag jobbar med är i princip jämngamla med mig och det tror jag gör skillnad. (Intervjuperson 8)

Ytterligare en av de intervjuade ansåg att de yngre männen på arbetsplatserna oftast är schysstare än de äldre. Att de äldre har en äldre jargon som ofta är tuffare och även detta var det många av de intervjuade som var eniga om. En annan synvinkel som en av de intervjuade kvinnorna kom med var att vår generation kvinnor heller inte accepterar lika mycket som tidigare då klimatet förändrats.

## 4.5 Fördomar och könsroller

En del av intervjupersonerna uttryckte inledningsvis att de inte upplevt några fördomar gentemot dem som kvinnliga ledare eller normativa könsroller på arbetsplatsen. Några uttryckte att kulturen utvecklats mycket de senaste åren och att generationsskiftet varit en bidragande faktor till det. Två av intervjupersonerna uttryckte att de upplevde att det fanns mycket fördomar om branschen utifrån som behöver försvinna.

Jag tror att man ska försöka få bort fördomarna lite vad byggbranschen egentligen är, det är absolut ingen farlig plats för kvinnor. Inte i min position och uppåt så är det ingen farlig plats. Det är ingen skillnad på kvinnor och män. (Intervjuperson 1)

Vid vidare diskussion uttryckte majoriteten att de hade en viss erfarenhet av fördomar gentemot dem som kvinna i branschen. En vanligt förekommande upplevelse bland flertalet

av intervjupersonerna var att deras medarbetare hade haft fördomar till en början om deras förmåga som chef i branschen. "Jag tror att de har fördomar innan de märker att man kan." (Intervjuperson 1) Flertalet av intervjupersonerna menar att detta är något som har hängt med från förr, då kvinnor var ännu ovanligare i branschen och att den sortens förutfattade meningar överförts från den äldre generationen. Exempel på fördomar som återkom under intervjuerna var bland annat ifrågasättande av de kvinnliga ledarnas kompetens, fysiska styrka och professionalitet. Samtliga intervjupersoner angav att den främsta fördomen som fanns i branschen mot kvinnliga ledare var avsaknad av teknisk kompetens. Detta då de flesta kvinnliga arbetsledare eller platschefer inom bygg- och anläggning inte har en bakgrund som yrkesarbetare i branschen, utan vanligtvis har studerat för att få sin position.

Ett antal av intervjupersonerna menade att det krävs en viss typ av kvinna för bygg- och anläggningsbranschen. Intervjuperson 1 sa bland annat: "Sen är det ju så att alla kvinnor passar inte den här branschen. Så är det bara." Detta citat håller även intervjuperson 4 med om då hon uttryckte: "Men det är svårt att hitta tjejer som passar i den här. Det är tunga lyft, det är skitigt. Det är hårt klimat när det gäller diskussioner på rastplatser. Så det är klart att det inte passar alla."

#### 4.5.1 "Skinn på näsan"

Att som kvinnlig ledare i den svenska bygg- och anläggningsbranschen kan behöva ha "skinn på näsan" dök upp i samtliga intervjuer. De flesta av intervjupersonerna uttryckte att kvinnor i branschen inte kan acceptera vad som helst utan det krävs att de står på sig. "Du måste också ha lite skinn på näsan, du kan inte ta vad som helst." (intervjuperson 1)

En av intervjupersonerna fick redan vid utbildningen insinuationer från lärare som indikerade på att kvinnor i denna bransch bör visa framfötterna och tuffa till sig.

Då lärarna sa att är man tjej så ska man visa fram mera. Du måste tuffa till dig.  
Bär dom ett paket så ska jag bära två. Hela tiden hävda mig. Alltså visa att jag klarar detta. Att jag är stark. (Intervjuperson 4)

Detta är även något som några av respondenterna tog upp i intervjuerna, där de menar på att de måste visa mer auktoritet gentemot vissa anställda för att tas seriöst. "Men för att jag ska

verka trovärdig så måste jag vara stenseriös. Men generellt sett så försöker jag vara absolut så professionell som möjligt. För man måste det för att överleva som kvinna.” (Intervjuperson 6)

#### 4.5.2 Ödmjukhet

Ett återkommande tema hos de flesta av intervjupersonerna var deras upplevelser av att behöva visa ödmjukhet främst gentemot sina manliga kollegor gällande den tekniska kunskapen på arbetsplatsen. Det är viktigt enligt intervjupersonerna att kunna anpassa sig till vem de pratar med, detta för att bli respekterad som ledare.

Är man ödmjuk och frågar, Hur funkar det? Ska man göra så här eller så här? Så brukar det funka. Men det är klart att ledarskapet är lite så att man måste kunna anpassa sig ut efter vem det är man står och pratar med. (intervjuperson 1)

När en kvinna, eftersom männen oftast går in och tror att du inte kan, så blir du inte sågad. Men då beror det på om du har frågat eller sagt att du kan. Jag har väldigt sällan sagt att jag vet eller kan någonting som jag inte kan stå för. För att jag vet att jag kommer bli sågad. Och jag tror att blir jag sågad så tar det väldigt lång tid för att få tillbaka förtroendet för den yrkeskategorin eller det momentet som sker. (intervjuperson 1)

Flera av respondenterna påpekade att kvinnor är mer benägna att fråga människor i sin omgivning hur saker och ting fungerar “Man frågar liksom oftare frågor medan killarna hellre kör på och inte frågar” (intervjuperson 2). Några av intervjupersonerna uttryckte att en anledning till att de som kvinnlig ledare inom byggbranschen behövde visa ödmjukhet gentemot de, oftast män, som varit verksamma inom yrket en längre tid berodde på deras ringa ålder, snarare än att de är just kvinnor. “Det har nog varit lite mer aktuellt nästan att jag är så pass ung som arbetsledare. Eller att man är ung och kommer direkt från skolan, det har nog nästan snickare svårare för än att jag är tjej.”(Intervjuperson 3). En intervjuperson trodde att behovet att kvinnliga ledare inom branschen behöver vara ödmjuka berodde på att många av de ledande männen i branschen har en praktisk bakgrund och de flesta kvinnor som leder inte har gått den vägen.

### 4.5.3 Kvinnligt ledarskap/mjuka värden

Även i detta sammanhang var det delade meningar till en början kring om det var någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap. I samtliga intervjuer beskrev dock respondenterna sitt ledarskap som "typiskt kvinnligt".

Jag tror att jag är typiskt kvinnlig men jag sa precis att det är ingen skillnad på kvinnligt och manligt. Jag tror att jag uppfattas som omhändertagande. Det tycker jag är väldigt viktigt. Jag jobbar mycket på att gruppen ska trivas ihop. Och inte kanske att få det snabbaste resultatet utan mer att under den här tiden som vi gör det här arbetet så måste alla känna att de blir involverade.

(Intervjuperson 3)

I majoriteten av intervjuerna ansåg sig de kvinnliga ledarna använda sig av ett mjukare ledarskap där de såg till så att alla i gruppen kände sig behövda och viktiga i arbetet. Många av respondenterna beskrev sig själva som en omhändertagande ledare som jobbar mycket på dynamiken i gruppen för att alla ska trivas. Intervjuperson 3 uttryckte bland annat "(...)känna att de har bidragit om de vill bidra och att de har en bra dag som de kan släppa när de kommer hem. Det är lite mitt mål."

Den uppfattningen respondenterna hade om sitt ledarskap var att deras ledarskapsstil var mjuk och inbjudande. Med detta menade en respondent att det bjöd in till mer känsliga samtal som kan behövas för att skapa ett trevligt klimat i organisationen.

Det är ju annat att ha en kvinnlig chef eller kollega. Man öppnar upp sig och blir känsligare. Skulle en kille fråga hur är läget? Det är bra liksom. Då öppnar man inte upp sig på samma sätt. Det är många som har sagt det. Tack vare att jag är tjej och lite mjukare så vågar de kanske säga att jag mår inte så bra.

(Intervjuperson 6)

Det nämndes i en intervju att det ibland enbart räckte med att ha en kvinna i rummet för att dynamiken skulle förändras. Intervjupersonen menade att kvinnlig närvaro bidrog till trevligare konversationer under fikarasterna samt mer ordning och reda.

Man får ju höra när man kommer till byggen att det är så bra att det kommer en kvinna, det blir ordning och reda. Det blir mycket trevligare på fikarasterna, det blir trevligare konversationer och grabbarna håller mer rent efter sig och det är mer städat. (Intervjuperson 6)

Något som även diskuterades av några intervjupersoner var att kvinnliga ledare förväntas att ta ett större socialt ansvar för sina medarbetare. Exempelvis när de tvingas ta svåra beslut som påverkar sina anställda negativt, ansåg de sig behöva bära ett större ansvar för sina medarbetares känslor och besvikelser än vad deras manliga motsvarigheter behövde göra. "Jag tror att hade det varit en manlig chef så hade de bara accepterat det. Så är det bara.", "Men jag hör inte samma skitsnack bakom ett sånt beslut från en man." (Intervjuperson 4)

I en annan intervju menade respondenten på att hon som kvinnlig ledare inte får respekt i samma utsträckning som en manlig ledare. Detta menar hon beror på att hon som kvinna anses vara mjukare och att detta kan upplevas som svagare, medan mannen vinner denna respekt genom sin auktoritet.

Respekten tror jag om man ska jämföra med en kille och en tjej att de blir lyssnade på som ledare så tror jag att killarna vinner det i längden. De har den här auktoriteten som en ledare ska ha, vi tjejer är lite mjukare så då kan vi ju upplevas som lite svagare. (Intervjuperson 4)

## 4.6 Diskriminering

Två av respondenterna som intervjuades hade upplevt någon sorts diskriminering på arbetsplatsen. Där rörde det sig om allt ifrån sexistiska kommentarer till kritik och fördomar gentemot dem på grund av deras kön.

Är hon lika snabb som en kille då? Producerar hon bra? Då känner jag så här att en kille också kan producera sämre. Han kan också vara svagare än en kille. Men bara för att det är en tjej som är i ett mansdominerat yrke så blir folk skeptiska direkt. (intervjuperson 6)

Vidare menar intervjuperson 6 att hon måste hävda sig på ett annat sätt rent generellt. Detta specifikt i möten eller liknande där hon försöker göra sig hörd. "Man kan ibland känna att den där idén hade jag ju. Men du lyssnade inte på mig när jag hade den idén. Men nu när han kommer med den idén, då lyssnade du." (intervjuperson 6)

En av intervjupersonerna hade inte samma verktyg som sina manliga i kollegor, i detta fall handlade det om att det inte fanns något omklädningsrum för kvinnor och hon fick ta eget initiativ för att det skulle finnas tillgång till ett. Hon tog dock inte upp detta med sin chef för att inte riskera att ses som en "jobbig tjej".

När en arbetsgivare ska anställa folk. Då vill de att det ska vara så minst krångligt som möjligt. Och det ska helst inte kosta mera pengar. Då blir det lite det att kommer jag in som ensam tjej. Och börjar sätta krav. Då kanske jag inte blir vald heller vid en anställningsintervju. Om det har flera killar. Det blir bara jobbigt med en tjej. Då kanske jag blir bortvald på grund av det. Så därför valde jag att inte säga någonting. (Intervjuperson 4)

Majoriteten av intervjupersonerna kände dock att de inte hade upplevt någon diskriminering alls och att det är ett bra arbetsklimat på arbetsplatsen. Många av de respondenter som intervjuades jobbade på stora företag med flera tusen anställda där det finns en nolltolerans mot sexism och diskriminering och detta var något som de aktivt jobbar med. De företag som var lite mindre hade också en 50/50 vision som syftar på att ha en mer jämställd dynamik, men det framgick inte i intervjun hur företaget jobbar för att uppnå detta.

## 5. Analys och diskussion

---

*I detta kapitel diskuteras och analyseras resultatet av uppsatsens empiri mot den tidigare forskning som presenterats i den teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat utifrån de fem utmaningar som identifierats i teorin om glaslabyrinten.*

---

### 5.1 Work-life balance

De utmaningar som kvinnor med barn kan möta i balansen mellan karriär och privatliv benämner Carli och Eagly (2016) som “the motherhood penalty”. Varför just kvinnor möter dessa utmaningar i sitt yrkesliv tros bero på historiska normer om att kvinnans uppgift varit att ta ansvar för barn och hushåll, medan män förväntas vara den som försörjer familjen (Coleman, 2019; Eagly & Carli, 2007). Detta stärks av flertalet av intervjupersonernas upplevelser där de beskriver att kvinnor ofta tar ett större ansvar hemma.

De intervjupersoner som hade barn berättade att de upplevde att kvinnan tog större ansvar för barn och hem generellt sett, vilket även reflekteras i uppdelningen av föräldradagar och jobbfrånvaro på grund av vård av sjuka barn. Dock upplevde de flesta av intervjupersonerna att deras arbetsgivare har sunda förväntningar på sin personal gällande balans mellan arbetslivet och privatlivet. Upplevelsen var även att de värnar om sina arbetstagares psykiska hälsa, vilket kan försämrats om personen i fråga inte är tillfreds med sin upplevda balans mellan sina åtaganden. Detta indikerar att de utmaningar som kvinnliga ledare kan uppleva gällande balans mellan familjeliv och karriär inte huvudsakligen ligger på arbetsgivarens inställning till föräldradighet, vård av sjuka barn eller krav på att arbetet skall prioriteras före familjen. Utan i stället på samhällets sociala strukturer och förväntningar som finns kring att kvinnor ska bära det största ansvaret för familj och hushåll. Detta bidrar i sin tur till ojämlikheter i känslan av ansvar och kan resultera i dåligt samvete för de kvinnor som prioriterar karriären högre än vad samhället förväntar sig. Detta reflekteras i en av intervjupersonernas resonemang där hon uttryckte att som karriärkvinna, oavsett bransch, så tvingas du ta tid som du kunde lagt på barnen och i stället lägga på arbetet, vilket upplevdes vara en belastning. Av studien att utläsa infinner sig dessa typer av ansvars känslor och dåligt samvete mer frekvent hos kvinnor med höga ambitioner inom arbetslivet, än hos män i liknande situation.



Enligt Loumpourdi (2023) vidmakthålls fördomar om att mannen skulle ha det primära försörjningsansvaret genom att ojämlika samhällsstrukturer upprätthålls, exempelvis att mannen tjänar mer än kvinnan i många familjer. Konsekvensen av detta blir att kvinnor tvingas ta ett steg tillbaka och ta majoriteten av tiden hemma, för att familjen inte ska bli mer ekonomiskt lidande än nödvändigt. Detta återspeglas i föreliggande studie där intervjupersonerna bekräftar att kvinnorna tar den största delen av tiden hemma, vilket ofta är självvalt men vissa gånger oundvikligt då deras partner erhåller en högre lön. En av intervjupersonerna ansåg att oavsett varför en kvinna väljer att vara hemma så ska hon inte behöva väga in utvecklingsmöjligheter eller framtida lönemässiga konsekvenser, som exempelvis lägre pension i beslutet. Det bör ändå finnas lika stora möjligheter för fortsatt utveckling av karriären.

Enligt Ayesa et al. (2022) är familjeliv en av de främst förekommande anledningarna till att kvinnor väljer att inte sikta mot en ledande position inom sitt yrke, då det ansvar och förväntningar som finns på en mamma, tar upp mycket tid och energi. Detta resulterar i att det således inte finns lika mycket kapacitet över till att fokusera på avancemang i karriären som hos männen som inte upplever samma förväntningar. Är en kvinna med ledande position borta från sin tjänst i ett par år kan känslan av att hamna efter infinna sig och tiden samt energin att satsa och prioritera som tidigare inte finns kvar på samma sätt. Respondenterna uttryckte en oro över att hamna efter i utvecklingen på sina arbetsplatser ifall de väljer att bilda familj. De yttrade även att detta inte är något som de deras manliga kollegor upplever på samma sätt. Ytterligare en av intervjupersonerna nämnde upplevelser från kollegor som lämnat byggbranschen just för att de inte får ihop sina positioner med familjelivet, vilket indikerar att en förändring i flexibiliteten skulle kunna vara en utvecklingsmöjlighet för branschen.

Detta talar för att om fler kvinnor ska våga satsa på högre positioner inom bygg- och anläggningsbranschen så kan det finnas behov av förändringar på samhällsstrukturrell nivå. Med detta menar författarna till uppsatsen på förändringar såsom exempelvis utjämning av löneskillnader eller ett ekonomiskt skyddsnet. Med hjälp av dessa finns möjlighet till att eliminera de konsekvenser som faller på de kvinnor som väljer att vara föräldralediga en längre period. De tjänster inom bygg- och anläggningsbranschen som idag är utformade efter och för män, skulle exempelvis kunna utformas på ett sätt så att arbetet blir mer flexibelt. Detta hade i sin tur kunnat leda till en hälsosammare balans mellan arbete och privatliv för

båda könen samt minska den oro som kvinnliga ledare uttryckt. En flexiblare roll hade även kunnat motivera kvinnor att ta sig an ledande positioner samt reducera känslan av att behöva välja eller hamna efter.

## 5.2 Karriär och utvecklingsmöjligheter

Det har under lång tid funnits åsikter om att kvinnor skulle vara mindre lämpade än män inom bygg- och anläggningsindustrin. Detta har lett till att kvinnor inom bygg- och anläggningsbranschen behövt visa sin kompetens för att vinna respekt och tillit från sina kollegor (Agapiou, 2002). Arditi et al. (2013) menar dock i sin studie att kvinnor och män som leder inom denna bransch besitter likvärdig kompetens. I intervjuerna bekräftade samtliga respondenter att de behöver bevisa sin kompetens för nya kollegor och personer i branschen, då de inledningsvis många gånger är tveksamma på deras förmåga att kunna utföra arbetsmoment. Studien visade även att samtliga kvinnliga ledare som intervjuades hade en akademisk examen, vilket stundtals var motsats till deras manliga kollegor som oftare arbetat sig upp till en ledande position.

Respondenterna upplevde att det främst var den äldre generationen som betvivlade deras kompetens och detta tolkar författarna till uppsatsen bero på att dessa män levt under en tid där vägen till ledarskap snarare gått genom praktiska kunskaper än akademiska. Detta i kombination med att det i dessa fall varit unga kvinnor utan praktisk bakgrund som ansvarat över beslut på arbetsplatsen, tror författarna till uppsatsen kan upplevas som en förändring som männen i viss mån kan ha svårt att anpassa sig efter. För att dessa kvinnliga ledare ska erhålla respekt kan det, utifrån deras upplevelser, antas att de behöver arbeta hårdare än sina manliga kollegor och att det inte finns lika stort utrymme för misstag.

Det framkom under intervjuerna att respondenterna ansåg att deras utvecklingsmöjligheter inom organisationen var goda. Majoriteten av intervjupersonerna uttryckte även att generationsskiftet bidragit till en öppnare kultur i branschen vilket återspeglas i samhällsutvecklingen i stort. Några av intervjupersonerna beskrev organisationens önskan om att de som kvinnor skulle ha en synligare roll och även representera företaget utåt. Detta tolkar författarna till uppsatsen som att många företag möjligen vill anställa fler kvinnliga ledare med avsikt att jämna ut könsklyftan, men även i marknadsföringssyfte då detta antas gynna företagets rykte. Vidare uttryckte en av intervjupersonerna att en primär åtgärd som

kan vidtas för att få in fler kvinnor i branschen är att jämna ut löneskillnaderna mellan könen. Detta anser författarna till uppsatsen vara en rimlig åtgärd då lönen bör baseras på prestation och inte vara en könsfråga.

## 5.3 Organisationskultur

### 5.3.1 Jargong

Acker (2012) menar i sin artikel att strukturer och jargong skapas genom interaktioner på arbetsplatserna och att dessa har möjlighet till att både stärka och hämma kvinnors positioner i gruppen beroende på vilket klimat som uppstår. Agapiou (2002) hävdar att i mansdominerade branscher såsom byggbranschen tenderar jargongen att bli hårdare och ofta nedvärderande mot kvinnor som förväntas anpassa sig till den kultur som finns på arbetsplatsen. Dock så avvisar intervjupersonerna i föreliggande studie Agapiou (2002) argument då majoriteten ansåg att jargongen på deras arbetsplats var bra och inte så hård som vissa kan tro. Däremot så uttryckte flera av respondenterna att de upplever att jargongen ändras vid fler kvinnors närvaro då det automatiskt blir ett mjukare klimat. Detta är något författarna till uppsatsen kopplar till den utvecklingen av jargongen som skett på senare tid, som kan tänkas bero på att fler ledande positioner i branschen besitts av kvinnor.

Flertalet av respondenterna i empirin uppskattade dock att det var "högt i tak" och att i de fall där det uppstod hårda kommentarer fanns det oftast en skämtsam underton. Flera av intervjupersonernas upplevelser var också att de ofta skämtar eller hugger tillbaka och att de i vissa fall kan uppfattas ha en hårdare jargong än männen. Exempelvis så nämnde en av respondenterna lite skämtsamt att ifall det är någon som skulle bli anmäld för sexuella trakasserier så var det hon. Detta kan dock indikera att kvinnorna har anpassat sig till den rådande jargongen på arbetsplatsen som Acker (2012) antyder. Det bekräftas även av flera respondenter varav en nämnde att "man blir som man umgås" och en annan instämde liknande med att "de kvinnor som blir utsatta bjuder upp till det själva". Detta visar tendenser till att många kvinnor anpassar sig till kulturen genom att bli en av "männen". Detta anser författarna till uppsatsen möjligen kan indikera på att det finns en befintlig kultur där kvinnorna anpassar sig så pass mycket utefter den rådande jargongen att det i viss mån kan vara svårt att se de strukturella mönster som förekommer.

Trots att det finns bevis kring att flertalet branscher har löneskillnader och ojämlikheter mellan könen så skriver Acker (2012) att många ändå anser att deras organisationer är jämställda och att individerna bortser från de orättvisor som finns. Detta leder i sin tur till att utvecklingen hämmas och att de rådande strukturerna bibehålls. Detta tolkar författarna till uppsatsen vara en copingstrategi som kvinnliga ledare tar till för att handskas med den rådande kulturen och således bli accepterade och respekterade av sina medarbetare. Därför föreslår författarna till uppsatsen att förändringar på såväl organisatorisk som individuell nivå, skulle kunna gynna de kvinnliga ledarnas organisationer.

Exempelvis framkom det av intervjuerna att många företag skapat initiativ där kvinnor ges möjlighet att träffas och samverka. En ansats som kan bära med sig flera positiva aspekter men som även riskerar att kvinnorna exkluderas ytterligare. I vissa fall kan det tolkas som att de får bearbeta sina utmaningar på eget håll i stället för att organisationen samlar hela personalstyrkan och diskuterar ämnena som tas upp på en sådan networking-träff. Vidare upplevde några av kvinnorna att de inte önskar orsaka problem på arbetsplatsen, det kan därför antas att de väljer att förbise de ojämlika strukturerna eller inte orkar stå emot den rådande kulturen. Författarna till uppsatsen anser därför att ansvaret för utveckling inte borde läggas enbart på kvinnorna i organisationen utan att det borde ligga i hela branschens intresse att förändra.

### 5.3.2 Kvinnliga förebilder

Vid en anställningsprocess så spelar igenkänningsfaktorn en avgörande roll i vem som rekryteras, menar Nilsson och Waldemarson (2019). Bygg- och anläggningsbranschen och många liknande mansdominerade yrken består till majoriteten av killar och därför uppstår ett mönster där män anställer män. Detta skulle inledningsvis kunna försvåra kvinnors möjlighet att ta sig in och uppåt i organisationerna. Däremot dementeras detta då ett flertal av kvinnorna som intervjuades inför uppsatsen uttryckte att många företag i dagsläget vill ha en jämnare fördelning mellan könen och att efterfrågan på kvinnliga ledare ökat markant de senaste åren.

Dock skapar detta i vissa fall en osäkerhet hos respondenterna kring ifall de anställts för sitt kön eller sin kompetens. Något som Loumpourdi (2023) styrker då hon anser att könskvotering kan orsaka stigmatisering av kvinnor och leda till att den anställda blir en

symbol utåt snarare än en tillgång på grund av dess kvalifikation. Några av respondenterna förmedlade att deras kön mycket väl kunde vara en central aspekt i rekryteringsprocessen. Däremot ifall denna process fortgår och fler ledande positioner erhålls av kvinnor skapas möjligen en naturlig och jämnare könsfördelning utan de underliggande strukturer som funnits historiskt sett, där män oftast anställer män. Trots att dessa frågor kan generera osäkerhet hos dagens kvinnor anser författarna till uppsatsen att kvotering förslagsvis är en tillfällig nödvändighet för att förändra mönstret och skapa positiva konsekvenser för framtiden.

Nilsson och Waldemarson (2019) använder talesättet “kaka söker maka” för att beskriva processen där rekryterare finner trygghet i att anställa liknande individer som sig själva. Likaväl som att detta i tidigare stycke applicerades på männen i branschen tror uppsatsens författare att det eventuellt skulle kunna tillämpas på kvinnor, att fler kvinnor på ledande positioner skulle bidra till att fler kvinnor anställs. Ayesa et al. (2022) beskriver att avsaknaden av kvinnliga förebilder inom arbetslivet är en faktor som hämmar motivationen för de kvinnor som försöker ta sig uppåt i karriären. Detta påstående stärks av att majoriteten av intervjupersonerna uttryckte att de inte haft någon förebild men att de hade uppskattat en kvinnlig mentor under arbetslivet. Att det kommer in fler kvinnor i branschen skapar således förutsättningar för att det kan uppkomma fler kvinnliga förebilder. Detta skulle kunna skapa möjligheter för nya kvinnor i branschen att få fler personer att se upp till vilket bidrar till att skapa motivation och bevisa att det går att avancera inom organisationen.

## 5.4 Fördomar och könsroller

Intervjupersonerna hade delade men också likartade åsikter när det kom till fördomar och könsroller på arbetsplatsen. Några av svaren som erhöles var motsägelsefulla, vilket kan indikera att dessa fördomar och normativa könsroller har kommit att bli en kvinnlig ledares vardag och inget som uppmärksammas. Detta styrks av Acker (2012) som menar att det i många organisationer anses att verksamheten är jämställd, trots att det finns bevis som motsäger detta. På grund av detta vidmakthålls en ojämlikhet mellan könen som i sin tur hindrar den förändring som är nödvändig för utvecklingen.

Eagly et al. (2003) menar att det transformativa ledarskapet kan ses som en typiskt kvinnlig ledarskapsstil och enligt Eagly och Johannessen-Smith (2001) tenderar även kvinnor att vara demokratiska ledare som fokuserar på att alla parter ska känna sig hörda och behövda på arbetsplatsen. Rao (2016) skriver i sin text om den mjuka ledarskapsstilen som kännetecknas av karaktärsdrag som fokuserar på människors personlighet, attityd och beteende för att alla ska känna sig betydelsefulla i gruppen. Denna ledarskapsstil och dessa förmågor är något som flera av respondenterna uttryckte när de skildrade sig själva som ledare. Samtliga intervjupersoner beskrev sig som omhändertagande och någon som jobbar för dynamiken i gruppen och allas trivsel. En annan återkommande kommentar var att respondenterna förklarade sina ledaregenskaper som mjuka och att de i förhållande till sina manliga kollegor ses som mer inbjudande och öppna för djupare samtal bland medarbetarna. Vilket i sin tur kan leda till att kvinnliga ledare i viss mån förväntas ta ett större socialt ansvar för sina medarbetares känslor vid svårare beslut. Förväntningar som inte i lika stor grad finns på en manlig chef. Exempelvis nämnde en av intervjupersonerna att hon upplevde att hon blev mer personligt ansvarig vid uppsägning av personal än vad hon upplevde att hennes manliga motsvarighet skulle bli. Detta påstående anser författarna till uppsatsen kan tänkas böttna i den förväntan om att kvinnliga ledare ska vara omhändertagande och därför har normen format kvinnors ledarskap och ledarstil.

Nilsson och Waldemarson (2019) menar på att män tenderar att vara mer styrande medan kvinnor oftare fokuserar på relationsbyggande och delaktighet. I intervjuerna nämner kvinnorna att de upplever att deras manliga kollegor får mer respekt som ledare på grund av att kvinnans mjuka egenskaper kan upplevas som en svaghet medan mannen vinner respekten genom styrning och auktoritet. Varför denna ledarskapsstil skulle ses som en mer effektiv stil kan grunda sig i historien då den stereotypa ledaren besatt dessa egenskaper. Idag har samhället börjat röra sig ifrån detta synsätt och ledare uppmuntras till att jobba för ett mer delaktigt förhållningssätt. Denna förändring menar Rhee och Sigler (2015) har valts att kallas för feminisering av ledning där det tagits ett avstånd från det kontrollerande auktoritära ledarskapet till att i stället uppmuntra mjuka värden och bjuda in till delaktighet.

Några av intervjupersonerna uttryckte att klimatet på arbetsplatsen blir varmare och mjukare när kvinnor är närvarande. Det har framkommit i rapporten att de mjuka värdena faller sig naturligt för kvinnor och att det gynnar arbetsplatserna på flera sätt. Dock kommer det även fram från intervjuerna att om en kvinnlig ledare ska få respekt från sina manliga kollegor

kräver det att kvinnorna har “skinn på näsan”, något som enligt Wojtowicz (2021) inte är förenligt med kvinnligt ledarskap. Det uppstår således en konflikt hos kvinnliga ledare där de förväntas anpassa sig till den rådande kulturen men samtidigt bidra med mjuka värden som branschen behöver för att utvecklas. Dessa mjuka värden kan därför anses som nödvändiga för utvecklingen då branschen tidigare präglats av något som kan beskrivas som machokultur. För att utveckla klimatet krävs därför förslagsvis fler kvinnor i ledande positioner och att branschens normativa ledarskap inte enbart bör genomsyras av auktoritet utan lär av de mer relationella och demokratiska egenskaperna.

Flertalet av intervjupersonerna uttryckte vikten av att vara ödmjuk som kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch. Majoriteten av respondenterna påstod att det var av stor vikt att involvera sina medarbetare i de beslut som tas och att våga be om hjälp. Varför en kvinnlig ledare behöver vara mer ödmjuk än en manlig ledare kopplas till att de saknar teknisk yrkesbakgrund. Det framkommer i studien att kravet på ödmjukhet inte tros bero på kön, utan snarare på ålder och bristande erfarenhet. Som tidigare nämnts i studien blir vägen tillbaka längre för kvinnliga ledare som påstår sig kunna något som sedan blir fel, än för deras manliga kollegor. Detta kan indikera på att det är viktigare för kvinnor att vara ödmjuka för att få och bibehålla respekten inom yrket. Några av intervjupersonerna uttryckte att deras manliga kollegor i viss mån tenderar att köra på utan att fråga, medan kvinnorna i organisationen hellre frågar en extra gång och diskuterar med medarbetarna på arbetsplatsen. Uppsatsens författare tolkar detta som ett argument för att männen med liknande positioner inte upplever samma oro som de kvinnliga ledarna som intervjuades uttryckte. Detta härleder även författarna till uppsatsen till tidigare forskning om de olika ledarstilarna kopplade till kön, som nämnts ovan. Där kvinnors väg till respekt i en mansdominerad bransch kan anses vara ödmjukhet, medan männens väg till respekt kan anses vara pondus.

## 5.5 Diskriminering

Den diskriminering som framkommit under intervjuerna är främst fördomar gentemot de kvinnliga ledarnas kompetens eller förmåga till att kunna utföra arbetsuppgifter. Detta är exempel på ofta förekommande diskriminering kvinnliga ledare får utstå i den svenska bygg- och anläggningsbranschen. Carli och Eagly, (2016) skriver i sin text att denna form av diskriminering är exempel på hinder som kvinnor får utstå trots att de tagit sig till ledande

positioner. De visar sig främst i fördomar från andra kollegor, både män och kvinnor, som resulterar i att kvinnliga ledare i större utsträckning behöver bevisa sin kompetens för att få respekt och förtroende. Det framkom dock i intervjuerna att ett fåtal av respondenterna hade upplevt konkret diskriminering, exempelvis att de inte blivit hörda i beslutsfattande processer eller bemötts av nedvärderande kommentarer.

Majoriteten av respondenternas upplevelser var dock att de inte i någon större utsträckning varit utsatta för diskriminering och de beskriver arbetsklimatet som trivsamt. Det kan i detta sammanhang diskuteras för om diskriminering inte finns i stor utsträckning på intervjupersonernas arbetsplatser eller om det är som Acker (2012) säger att denna kultur är så accepterad och standardiserad att den inte uppmärksammas. Uppsatsens författare reflekterar dock ifall att några av anledningarna till den minskade mängden diskriminering kan bero på det pågående generationsskiftet, samt företags nolltolerans kring sexism och särbehandling som är en konsekvens av bland annat sociala mediers makt. Dessa plattformar har belyst och framhävt orättvisorna ytterligare som i sin tur bidrar till en generell samhällsutveckling.



## 6. Slutsats

---

*I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser som konstaterats utifrån uppsatsens frågeställning och syfte. Slutsatsen presenterar kvinnliga ledares upplevelser av att styra i den svenska bygg- och anläggningsbranschen. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning av författarnas forskningsbidrag samt förslag för framtida forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att generera kunskap om och försöka beskriva kvinnliga ledares upplevelser av de utmaningar som de kan tänkas möta i en mansdominerad bransch. De slutsatser som framkommit genom studien är att det finns många metaforer för de utmaningar som kvinnliga ledare kan tänkas ställas inför under sin väg uppåt i karriären. I synnerhet inom mansdominerade branscher där organisationen och dess kultur skapats av och för män. Dessa mansdominerade branscher har följaktligen inte kommit lika långt i sitt jämställdhetsarbete när det kommer till att anpassa efter och integrera kvinnor. Tidigare har glastaket varit den dominerande metaforen när det talas om de barriärer som kvinnor begränsas av i sin strävan efter att avancera uppåt i yrkeslivet. I och med samhällsutvecklingen syns allt fler kvinnor på ledande positioner inom alla yrken och därför anses glaslabyrinten som en mer relevant metafor för dagens kvinnliga ledare. Detta har bekräftats i förevarande uppsats då kvinnor har större möjlighet än tidigare att nå chefspositioner, men att vägen dit kan vara tidskrävande och präglad av flertalet hinder längs vägen.

Nedan redogörs för de slutsatser som uppkommit utifrån de kvinnliga ledarnas upplevelser av de utmaningar som presenterats i denna studie samt deras förbättringsförslag som kan appliceras på den svenska bygg- och anläggningsbranschen.

#### 6.1.1 Work-life balance

I föreliggande studie har samtliga av de kvinnliga ledarna varit eniga om att deras arbetsgivare visat stor förståelse för och uppmuntrat till en hälsosam balans mellan arbetsliv och privatliv. Majoriteten av intervjupersonerna upplevde dock att kvinnor i branschen generellt sett tar ett större ansvar för hem och familjeliv och således spenderar fler dagar

hemma på grund av vård av barn och föräldraledighet. De respondenter som har barn upplevde att de behövde prioritera annorlunda efter att de blivit föräldrar. Detta då deras dåvarande roll inte var tillräckligt flexibel för att kunna kombinera med ett närvarande föräldraskap. Det kan därför påstås att intervjupersonerna upplever att de är i behov av större flexibilitet i sina roller vilket förslagsvis även skulle kunna attrahera fler kvinnor att ta sig an ledande positioner i bygg- och anläggningsbranschen i stort. Detta kan i sin tur bidra till att eliminera känslan av att behöva välja mellan karriär och familjeliv.

### 6.1.2 Karriär och utvecklingsmöjligheter

Ingen av de kvinnliga ledarna som intervjuades till uppsatsen upplevde att utvecklingsmöjligheterna inom deras karriärer var begränsade utan snarare att det fanns stor potential för avancemang. Många företag marknadsför i dagsläget att de vill ha fler kvinnor i branschen, dels för att skapa ett öppnare klimat men även för att jämställdhetsfrågan är en pågående debatt i samhället. Detta bidrar till att förutsättningarna för kvinnorna ur ett karriärs perspektiv framstår som lovande i nuläget.

Det framkom även av studien att vägen till ledarskap skiljer sig till viss del åt mellan kvinnor och män. Kvinnorna i studien upplevde att de ofta hade högre utbildning och på så sätt tagit sig in i branschen medan deras manliga kollegor i större uträkning tagit den yrkesmässiga vägen till ledande positioner. Denna kontrast har till viss mån gjort att männen besitter större praktisk kunskap, vilket resulterat i att kvinnorna upplever att de får anstränga sig mer för att bevisa sin kompetens och få samma respekt från medarbetarna trots att de erhåller en högre utbildning.

### 6.1.3 Organisationskultur

Kvinnorna som intervjuades till uppsatsens empiriska underlag upplevde att jargongen på deras arbetsplatser var bra men samtidigt framkom det att de har anpassat sig till den rådande kulturen. Flertalet av respondenterna förmedlade att de inte tar illa vid sig ifall någon skämtar på deras bekostnad kring exempelvis deras kvinnlighet eller att de ger igen med liknande kommentarer tillbaka. Det kan dock indikera på att det finns en rådande kultur där klimatet är format utifrån männen och att kvinnorna fogar sig efter dessa normer för att inte skapa dålig

stämning på arbetsplatsen. Detta fogningsbeteende kan möjligen leda till att utvecklingen hämmas och strukturerna bibehålls när det sker en anpassning i stället för förändring.

Det som kan utläsas av studiens resultat är att det kan upplevas som påfrestande för kvinnorna att behöva ställa krav och att förändra de rådande strukturerna på egen hand. Utvecklingen inom branschen bör således inte initieras på individuellt plan utan förslagsvis genom samverkan på både individ och organisatorisk nivå. Således ges möjligheten att belysa de strukturer som förekommer och skapa förutsättningar för att åtgärda dem.

#### 6.1.4 Fördomar och könsroller

De flesta av intervjupersonerna uttryckte att som kvinnlig ledare i den svenska bygg- och anläggningsbranschen bör du vara ödmjuk. Med detta menar respondenterna att de ofta tar ett steg tillbaka och frågar om hjälp eller inkluderar andra i beslutsprocessen, då de inte vill uppfattas som någon som tror sig vara bättre än någon annan.

Att utläsa av studien tar kvinnliga ledare i branschen en uttryckligen mer feminin roll i sitt ledarskap. Synen på den kvinnliga ledaren i samhället har bidragit till att kvinnor förväntas tillföra mer empatiska och ödmjuka egenskaper, också kallade mjuka värden. Respondenterna uttrycker att dessa mjuka värden bidrar till ett bättre och mer öppet klimat, inte bara hos den grupp de ansvarar för men också i andra sociala sammanhang på arbetsplatsen. Flera av respondenterna upplevde att kvinnliga ledare öppnar upp för djupare samtalsämnen och ger sina medarbetare möjligheter till personlig utveckling. Det kan således utläsas att de kvinnliga ledarna upplever att de tar ett stort socialt ansvar, vilket en man i samma position inte förväntas göra i samma utsträckning.

Vidare visar studiens resultat att kvinnans lite mjukare ledaregenskaper kan ses som svaga, till skillnad från det manliga auktoritära ledarskapet. Detta har bidragit till att kvinnan tvingas ta på sig en mer auktoritär roll i vissa delar av arbetet för att anpassa sig till den rådande kulturen, något som intervjupersonerna refererar till att ha "skinn på näsan".

### 6.1.5 Diskriminering

Genom intervjuerna med de kvinnliga ledarna i bygg- och anläggningsbranschen kunde det konstateras att den diskriminering som respondenterna bemöttes av oftast var kopplad till respektfrågor, utförande av arbetsuppgifter och att behöva bevisa sin kompetens. Det som förvånade författarna till uppsatsen var att majoriteten av de kvinnliga ledare som intervjuades inte själva hade upplevt någon direkt diskriminering.

Samhällsutvecklingen diskuterades med intervjupersonerna och förmodas enligt både de kvinnliga ledarna och författarna till uppsatsen, vara en av de avgörande orsakerna till att klimatet blivit bättre i branschen då företagen är mer granskade än tidigare, vilket lett till en större vaksamhet i organisationerna. Sociala medier har skapat en större plattform och bland annat belyst ämnet genom feministiska rörelser såsom "metoo" där särbehandling och diskriminering mot kvinnor åskådliggjorts. Detta har lett till att företagen där denna typ av beteende förekommit arbetat i stor utsträckning för att skapa en nolltolerans mot diskriminering, bland annat för att inte få negativ publicitet i media.

## 6.2 Forskningsbidrag

Denna studie har bidragit till forskningen genom att förmedla kvinnliga ledares upplevelser i den svenska bygg- och anläggningsbranschen gällande de utmaningar som identifierats i glaslabyrinten. Många av de ledande kvinnor som intervjuats upplever inledningsvis inte några särskilda svårigheter i branschen men under intervjuens gång uppdagades flertalet omvägar och hinder som de tvingats navigera sig igenom under sin karriär. Detta talar för att samtliga av de kvinnor som intervjuats befinner sig någonstans i glaslabyrinten då de möts av olika utmaningar på sin väg i karriären.

Studiens resultat visade att utmaningarnas karaktär i den svenska bygg- och anläggningsbranschen är likvärdiga med de utmaningar som identifierats i tidigare forskning om glaslabyrinten. Detta understödjer att glaslabyrinten är en relevant metafor för att skildra den sällan enkla terräng som kvinnor navigerar sig igenom i arbetslivet och synnerligen i en bransch där kvinnor är minoritet. Det har även uppenbarats att äldre metaforer såsom glastaket och sticky floor är mindre adekvata metaforer för de studerade kvinnornas upplevda utmaningar.

## 6.3 Praktiska rekommendationer

De kvinnliga ledarna erbjöds under intervjuerna att bidra med förbättringsförslag baserat på deras erfarenheter som företag kan applicera för att attrahera, gynna och få fler kvinnor att stanna kvar i bygg- och anläggningsbranschen. Nedan listas dessa i punktform utan kronologisk ordning.

- Jämna ut de löneskillnader som förekommer mellan män och kvinnor i branschen.
- Underlätta med verktyg och arbetssätt som gör att den anställde inte måste vara på plats hela tiden (mer flexibla tider).
- Anpassa rollerna med familjeliv för både män och kvinnor för att reducera ojämlikheterna som förekommer inom mansdominerade branscher.
- Investera i nätverksträffar och plattformar för kvinnor där de ges möjlighet att diskutera erfarenheter och tankar med kvinnor som har liknande arbetssituationer.
- Ge utomstående mer insyn i hur det är att vara kvinna i branschen och således reducera de fördomar som florerar gällande mansdominerade yrken.
- Synas i skolor, mässor och andra plattformar för att demonstrera kvinnlig representation och således inspirera unga och nyfikna.
- Skapa organisatoriska initiativ för kvinnliga praktikanter för att skapa smidigare väg in i branschen.
- Uppmärksamma de kvinnliga ledare som stannat kvar och ge kvinnorna ytterligare plats i bygg- och anläggningsbranschen.

## 6.4 Förslag till framtida forskning

Det finns i nuläget förhållandevis mycket forskning kring just kvinnliga ledare och deras väg upp för karriärstegen, men som nämnts tidigare i uppsatsen finns det olika synvinklar att undersöka. I denna studie valdes det att fokusera på de kvinnliga ledarnas upplevelser av att leda, men en annan intressant synvinkel hade kunnat vara att intervjua deras medarbetare. Detta för att undersöka hur de upplever de kvinnliga ledarnas framfart i mansdominerade branscher samt hur det påverkar organisationskulturen. I denna uppsats nämnde respondenterna att kvinnlig närvaro skapade ett mjukare klimat på arbetsplatsen och att kvinnligt ledarskap bidrar till mjuka värden, vilket vore ett intressant ämne att undersöka mer utförligt.

Det hade även varit intressant att forska vidare inom ämnet genom att rikta fokus på enbart en av utmaningarna inom glaslabrynten i en uppföljningsstudie. Detta för att på så sätt ges möjlighet att fördjupa sig ytterligare, analysera fler samband, upplevelser och på så sätt vidga perspektivet. Genom att göra detta kan skribenten belysa kvinnliga ledares upplevelser i mansdominerade branscher såsom bygg- och anläggning ytterligare. Det tror författarna till uppsatsen hade kunnat bli ett intressant komplement och vidareutveckling av denna uppsats.

Ytterligare ett förslag till framtida forskning är att diskutera ämnet könskvotering som verktyg för att jämna ut könsklyftan, samt undersöka dess positiva och negativa konsekvenser. Detta då ämnet väckte uppmärksamhet hos författarna till uppsatsen skulle det vara intressant att analysera vidare ifall detta är en potentiell lösning för att få in fler kvinnliga ledare i branschen på lång sikt.

## 7. Referenser

Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214–224.

<https://doi.org/10.1108/02610151211209072>

Agapiou, A. (2002) Perceptions of gender roles and attitudes toward work among male and female operatives in the Scottish construction industry. *Construction Management and Economics*, Vol. 20 Issue 8, p697. 9p.

Arditi, D., Gluch, P. & Holmdahl, M. (2013) Managerial competencies of female and male managers in the Swedish construction industry. *Construction Management and Economics*

Vol. 31, No. 9, 979–990. <http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2013.828845>

Ayesa, S. L., McEniery, J. C., Hill, L. S., McCloskey, C. E., & Lee, E. H. (2022). Navigating the glass labyrinth: Addressing gender diversity in Australian and New Zealand representative radiology leadership. *Journal of Medical Imaging and Radiation Oncology*.

<https://doi.org/10.1111/1754-9485.13480>

Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 332–337. <https://doi.org/10.1108/ict-04-2014-0020>

Bolman, L. G., Deal, T. E., & Holmqvist, A. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur.

Bruckmüller, S. & Braun, M. (2020). One Group's Advantage or Another Group's Disadvantage? How Comparative Framing Shapes Explanations of, and Reactions to, Workplace Gender Inequality. *Journal of Language and Social Psychology*, 39(4), 457–475.

<https://doi.org/10.1177/0261927x20932631>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3rd ed.). Liber.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3rd ed.). Liber.

Campuzano, M. V. (2019). Force and Inertia: A Systematic Review of Women's Leadership in Male-Dominated Organizational Cultures in the United States. *Human Resource Development Review*, 18(4), 437–469. <https://doi.org/10.1177/1534484319861169>

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/gm-02-2015-0007>

Coleman, M. (2019). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 1–21. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1353/sof.2001.0091>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth : the truth about how women become leaders*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.

Eagly A.H. & Johannesen-Schmidt M.C. (2001) The leadership styles of women and men, *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No4, 00224537

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

Hoyt, C. L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484–498. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>



Jang, S., Allen, T.D. & Regina, J. Office Housework, Burnout, and Promotion: Does Gender Matter?. *J Bus Psychol* 36, 793–805 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09703-6>

Kniffin, L. E., & Priest, K. (2022). Qualitative inquiry in leadership development: An overview for practitioner-scholars. *New Directions for Student Leadership*, 2022(175), 93–103. <https://doi.org/10.1002/yd.20523>

Lekchiri, S., & Kamm, J. D. (2020). Navigating barriers faced by women in leadership positions in the US construction industry: a retrospective on women's continued struggle in a male-dominated industry. *European Journal of Training and Development, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ejtd-11-2019-0186>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet : teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Studentlitteratur.

Loumpourdi, M. (2023). Leadership development programmes: part of the solution or part of the problem of women's under-representation in leadership? *Gender in Management: An International Journal*. <http://doi.org/210.1108/GM-01-2022-0017>

Nilsson, B. & A, Waldemarson. (2019). *Kommunikation för ledare*. Mtm.

Patel, R & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Porterfield, J., & Kleiner, B. H. (2005). A New Era: Women and Leadership. *Equal Opportunities International*, 49–56. <https://doi.org/10.1108/02610150510788150>

Rao, M. S. (2016). Hard versus soft leadership? Examples and illustrations. *Strategic HR Review*, 15(4), 174–179. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2016-0016>

Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109–134. <https://doi.org/10.1108/gm-09-2013-0114>

Sandberg, Å. (2003). *Ledning för alla? Perspektivbrytning i arbetsliv och företagsledning* (4th ed.). SNS Förlag.

Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436–448.  
<https://doi.org/10.1108/17542411211273432>

Stamper, C. L., & McGowan, R. A. (2022). Furthering the Metaphor of the Leadership Labyrinth: Different Paths for Different People. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 154805182211106. <https://doi.org/10.1177/154805182211106063>

Tomlinson, F., Brockbank, A., & Traves, J. (1997). The “Feminization” of Management? Issues of “Sameness” and “Difference” in the Roles and Experiences of Female and Male Retail Managers. *Gender, Work & Organization*, 4(4), 218–229.  
<https://doi.org/10.1111/1468-0432.00037>

Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women’s promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10–21.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>

Watts, J. H. (2009). Leaders of men: women “managing” in construction. *Work, Employment and Society*, 23(3), 512–530. <https://doi.org/10.1177/0950017009337074>

Wojtowicz, E. (2021). STEREOTYPES IN MANAGEMENT – DOES LEADERSHIP HAVE A GENDER? *Humanities and Social Sciences Quarterly*, 1.  
<https://doi.org/10.7862/rz.2021.hss.10>

## 7.1 Webbplatser

*Andel kvinnor och män i chefspositioner.* (2022, March 10). Statistiska Centralbyrån.  
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning->

[forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/](https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/)

*Jämn könsfördelning bland chefer totalt sett, men ojäm könsfördelning bland chefsyrken.*  
(2018, March 7). Statistiska Centralbyrån. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2016/>

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1 Intervjuguide

Isbrytarfrågor om person och allmänt om dess ledarskap

- Berätta om dig själv: vem är du, hur länge har du jobbat med din nuvarande tjänst?
- Vad innebär din roll, hur kan en arbetsdag se ut?
- Hur ser ditt team ut som du jobbar med närmast? Hur är könsfördelningen? Hur är könsfördelningen allmänt i organisationen?
- Hur är det att vara kvinna i byggbranschen?
  - utveckla, varför tror du att det är så..

#### Område 1 KARRIÄR OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

- Kan du berätta om olika vägar för att bli (arbetsledare/platschef?)
- Hur har din väg sett ut till detta jobb?
  - Vad tror du påverkade att du blev så?
- Hur fick du din nuvarande tjänst? (Är du internt eller externt rekryterad till denna tjänst?)
- Hur upplevde du den rekryteringen? Hur upplever du möjligheterna till att avancera uppåt i din organisation?
  - Varför tror du att det är så? Utveckla.
- Hur jobbas det internt med att stärka kvinnor inom organisationen
  - Om det jobbas med det: berätta om det, har det hjälpt dig?
  - Om det inte jobbas med: hur skulle det kunna göras bättre tycker du? Förslag
  - Hur arbetas det med mentorskap i organisationen?
- Har du kvinnliga förebilder/mentorer på din arbetsplats?
  - Om de bara har manliga förebilder/mentorer: Hade du behövt en kvinnlig förebild/mentor?
  - Om de inte tror sig behöva kvinnliga förebilder: varför tror du inte det?

## OMRÅDE 2 WORK LIFE BALANCE

- Hur ser din livssituation ut, har du familj, barn? lever i relation?
- Hur upplever du balansen mellan privatliv och arbetsliv?
  - om den är svår: vad är det som gör den svår?
  - Om den är lätt: varför fungerar den bra?
- Upplever du att privatlivet skulle kunna begränsa utvecklingsmöjligheterna i din karriär?
- Hur upplever du att arbetsgivarens förväntningar är på dig gällande balansen?
  - upplever du att förväntningarna skiljer sig mellan dig och dina manliga medarbetare?

Om de har barn:

- Hur upplevde du att det var att berätta för din arbetsgivare att du skulle få barn, hur mottogs det? svårt, lätt?
  - Varför tror du det var så?
- Hur upplever du att det har påverkat din möjlighet till karriär?/avancera
- Hur arbetar din arbetsgivare för att underlätta kombinationen med familjeliv och karriär?
  - Vad hade kunnat göras bättre?

## OMRÅDE 3 ORGANISATIONSKULTUR

- Hur sköts det osynliga arbetet i organisationen t ex underhåll av allmänna ytor, presenter, avtackningar osv ? har ni någon struktur? någon ansvarig?
- (Med tanke på att ni är flest män) Hur jobbar organisationen med att utveckla organisationskulturen/jämställdheten?
- Hur upplever du jargongen/organisationskulturen på din arbetsplats (som kvinna i minoritet)?

- om den är bra/öppen: varför tror du att det har blivit så? med tanke på byggbranschens tidigare "machokultur". Vad har utvecklats enligt dig?
- Om den är dålig: varför tror du att det är så? Kan du ge ett exempel? Vad behöver förbättras?
  - Upplever du att du måste anpassa ditt ledarskap beroende på vem du interagerar med? (Har du exempel?)

#### OMRÅDE 4 Fördomar och könsroller

- Hur tror du att du uppfattas som ledare?
- Vad är din upplevelse av fördomar gentemot dig som kvinnlig ledare/chef?
  - Om det finns: vilka?
  - Om nej: Varför tror du att det inte finns?
- Är fördomar/normer om kvinnliga ledare något som du diskuterat med kvinnor med samma position som dig?
  - Vad är upplevelsena?
- Upplever du att du får samma respekt/bemötande som manliga ledare i din bransch?
  - Varför/varför inte?
  - Exempel?
- Anser du att det finns skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap?
  - isåfall vilka?
  - Varför tror du att det är så?

#### OMRÅDE 5 Diskriminering

- Vad är dina erfarenheter kring diskriminering på din arbetsplats?
  - Har du någon gång upplevt diskriminering pga ditt kön?
- Har du någon gång känt att du behövt bevisa din kompetens?

- Har du någon gång upplevt att fokus legat på till exempel ditt utseende eller personlighet snarare än din kompetens?

## AVSLUTANDE FRÅGOR

- Hur är det att vara kvinna i byggbranschen?
  - utveckla, varför tror du att det är så..

Har du förslag på hur man skulle kunna attrahera fler kvinnor till ledande positioner inom branschen?

Är det något mer du känner att du vill tillägga kring ämnet?

## 8.2 Bilaga 2 informationsbrev

Hej XXX!

Vi är tre studenter, Alice, Emmalisa & Alida, som läser sista terminen av våra studier inom företagsekonomi på Högskolan i Skövde. Vi har kommit till den tiden av vår utbildning då vi ska skriva vår kandidatuppsats som ämnar att handla om kvinnligt ledarskap i mansdominerade branscher.

Syftet med denna undersökning är att genom intervjuer få en djupare kunskap om de erfarenheter kvinnliga ledare har av att leda i mansdominerade branscher. Empiriinsamlingen till vår studie kommer att ske genom kvalitativa intervjuer, och vi önskar att få intervjua kvinnliga ledare med din position. Vår fråga till dig är därför om du skulle vara intresserad av att delta i vår intervjustudie? Vi hittade din profil på LinkedIn och anser att du skulle vara relevant för vår studie.

Deltagandet är helt frivilligt och intervjun kan när som helst avbrytas utan att du behöver ange en förklaring. Allt material kommer behandlas på sådant sätt att dina personuppgifter inte kommer att komma till någons kännedom utanför detta möte, det kommer alltså att råda anonymitet om vem du är och vart du jobbar. Resultaten kommer således inte kunna kopplas till dig som person.

Vid deltagande i vår studie kommer intervjupersonernas svar att presenteras i vår empiri och analyseras mot tidigare forskning. Uppsatsen kommer att publiceras i DIVA-portal.

Denna intervju uppskattas ta cirka 30–60 minuter. Tid för intervjun kommer att bestämmas efter överenskommelse med dig. Intervjun hålls digitalt via zoom och kommer att spelas in för framtida transkribering, som efter användning kommer att raderas.

Om du har någon fråga är du varmt välkommen att kontakta någon av oss, vi hade verkligen uppskattat ditt deltagande!

Med vänliga hälsningar

Alice Blomquist, Alida Agardsson och Emmalisa Engström

### 8.3. Personliga intervjuer

Arbetsledare 30-03-2023

Arbetsledare 30-03-2023

Platschef 31-03-2023

Egenföretagare 31-03-2023

Platschef 03-04-2023

Projekt-/Byggleddare 04-04-2023

Arbetsledare 04-04-2023

Platschef 04-04-2023

### 8.4 Individuella reflektioner

#### 8.4.1 Individuell reflektion Alida Agardsson

När det nu snart gått tre år med högskolestudier och det börjar närma sig examen så ser jag tillbaka på dessa studieår med glädje och med stolthet över att ha genomfört det. Jag skulle inte påstå att jag hade några förväntningar på att studera på eftergymnasial utbildning men valde Handelsekonomiprogrammet i Skövde eftersom det lät som inriktningen kunde passa mig. Jag var medveten om att programmet skulle vara 50% distans redan från början men att



en pandemi skulle begränsa våra möjligheter ytterligare till att träffas i skolan var ingenting jag hade räknat med. Att studera majoriteten av tiden på distans har stundtals varit utmanande och påfrestande men samtidigt lärorikt och utmanande då det krävts en stor mängd disciplin.

Jag träffade Alice och Emmalisa redan första dagen på lärosätet i Alingsås och vi har sedan dess hållit ihop skrivit många arbeten under studietiden tillsammans. Detta har gjort att vi har ett väl fungerande samarbete där vi vågar säga vad vi tycker, där varje person har en tydlig roll och vi stöttar varandra med olika styrkor i arbetsprocessen. Jag är tacksam över att ha haft dem med mig under dessa tre år!

Att skriva inom ämnet Management kändes som en självklarhet för samtliga gruppmedlemmar och vi kom tidigt överens om att kvinnor och jämställdhet är ett ämne som vi alla tre brinner för. Därför riktades fokuset till att skriva om kvinnligt ledarskap och att belysa ämnet från kvinnornas perspektiv.

Det är första gången som vi skriver ett sådant här omfattande arbete och det har många gånger varit utmanande att hålla sig disciplinerad. Det har absolut funnits perioder där jag känt mig omotiverad, men det har varit lärorikt. Det har däremot också funnits stunder då arbetet flutit på bra och motivationen varit hög. Vid dessa tillfällen har det känts upplyftande och roligt att producera material. Jag har lärt mig mycket inom ämnet kvinnligt ledarskap och om hur det är att skriva ett examensarbete, vilket jag kommer ta med mig ut i mitt framtida arbetsliv.

Jag är så tacksam över att ha fått producera denna studie tillsammans med mina vänner då vi skrattat, ventilerat och stöttat varandra under hela skrivprocessen. Nu när vi står här med en färdig rapport så känner jag mig stolt över mig själv och över Alice och Emmalisa som tillsammans skapat denna uppsats. Stort tack till er, till lärarna på Högskolan i Skövde och till mina nära och kära som stöttat mig under dessa tre år!

#### 8.4.2 Individuell reflektion Alice Blomquist

Under mina år på Högskolan i Skövde har jag fått lärdomar som jag kommer att bära med mig in i arbetslivet. Dessa tre år har varit roliga, utmanande och intressanta men även väldigt speciella då en pandemi har ägt rum. Detta har lett till att majoriteten av undervisningen har bedrivits på distans och flera moment har fått göras om. För min egen del har distansstudier

fungerat bra då jag har kunnat kombinera studier med arbete och att jag kunnat utforma mina egna dagar så som jag vill. Det har dock funnits en del utmaningar med distansundervisning då man missar gemenskapen och det kan stundvis vara utmanade att finna motivation för studierna. Lyckligtvis fick jag kontakt med Alida och Emmalisa under första introduktionsdagen i skolan och vi har sedan dess hållit ihop och skrivit majoriteten av de gemensamma arbetena ihop. Detta har lett till att vi har hittat ett fungerande samarbete ihop och vi vet varandras styrkor och svagheter. Det var därför självklart att vi tre skulle skriva även examensarbetet ihop, vilket har fungerat bra det också.

Inriktningen management valdes då vi alla tre funnit ett intresse för ledarskap och dess komplexitet och var extra intresserade av det kvinnliga ledarskapet och hur det ter sig. Att hitta en passande inriktning var däremot svårt men efter mycket läsning av tidigare forskning så fann vi till slut glaslabyrinten som var en metafor som intresserade oss extra. Samarbetet har fungerat väl och vi har spenderat otaliga timmar i samtal på Zoom där vi skrivit och diskuterat tillsammans. Vägen hit har varit utmanande och stundtals väldigt svår, men vi är nu väldigt stolta över det vi har åstadkommit och framför allt lärt oss. Jag vill rikta ett stort tack till er, Alida och Emmalisa, utan er hade dessa år inte varit densamma. Jag vill även tacka alla lärare på högskolan för all kunskap och mina nära och kära för allt stöd under dessa tre år, i synnerhet under denna skrivprocessens gång.

### 8.4.3 Individuell reflektion Emmalisa Engström

Dessa tre år på Högskolan i Skövde har varit både roliga, men även extremt jobbiga. Redan under första terminen öppnades mina ögon för ledarskap och dess komplexitet, vilket ledde till att management var ett enkelt val för kandidatuppsatsen. Att även kunna skriva om kvinnliga ledare och deras väg upp i karriären har varit riktigt intressant, och något som vi i gruppen ansåg som relevant, då vi förhoppningsvis börjar vår resa snart.

Min upplevelse av denna skrivprocess hade nog inte sett likadan ut om det inte var för Alice och Alida. Jag hade turen att hitta mina trogna skriv-partners redan första dagen i skolan, och vi har hållit ihop sedan dess. Det har varit otroligt tacksamt att ha dem som stöd när skrivprocessen varit trög och svår.

Det senaste halvåret har absolut inte varit lätt att kombinera med privatliv och jobb, men tack vare alla diskussioner och skratt har vi lyckats ta oss igenom det. Jag är så stolt över vår prestation och att uppsatsen nu äntligen är färdig!

Jag vill även tacka min fina familj, vänner och lärare för allt stöd under dessa år!