Kvinnors karriär i en mansdominerad bransch

- En kvalitativ fallstudie om kvinnligt ledarskap i byggbranschen med en jämförelse mellan Sverige och Finland

Sofia Kevsjö & Amanda Melin

Personnummer: 910304, 940407
Handledare: Ann-Sofie Köping
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 HP | Organisation & ledarskap
Vårterminen 2017
FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla som varit med och bidragit till att vi kunnat genomföra denna studie. Först vill vi tacka de kvinnliga ledarna på NCC som medverkat i vår undersökning. Utan er hade den här studien inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ann-Sofie Köping som gett värdefull feedback under arbetets gång. Vi vill avsluta med att även tacka opponentgrupperna för deras konstruktiva kritik och förbättringsförslag.

2017-05-24

Sofia Kevsjö Amanda Melin
SAMMANFATTNING

Denna studie belyser hur det multinationella byggföretaget NCC arbetar med kvinnligt ledarskap. Syftet med studien är att undersöka skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap utifrån kvinnliga ledares perspektiv. Bakgrunden till undersökningen grundas i att kvinnor alltid varit underrepresenterade i den mansdominerade byggbranschen, inte minst på ledande positioner. Således är det intressant att studera detta ämne från kvinnors synvinkel. Vidare delges samt jämförs skillnader i ledarskap mellan Sverige och Finland. Sverige anses vara ett av det mest jämlikat länderna i världen och därför är det intressant att granska om skillnader finns mellan Sverige och grannlandet Finland.

Metoden som tillämpats för att besvara frågeställningarna är en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har utförts med kvinnliga ledare från Sverige respektive Finland. Resterande data är av sekundär karaktär och består av tidigare forskning samt litteratur inom det berörda ämnet.

Resultatet som genererats från studien visar att de kvinnliga ledarna inte anser att det finns några större skillnader på ledarskapet mellan män och kvinnor, utan att det är på individnivå. Respondenterna menar att könet inte spelar någon roll utan det viktigaste är att vara en bra ledare, dock framkom det att kvinnor har en viss svårighet att klättra i karriären. NCC arbetar aktivt med att främja kvinnor till ledande positioner genom nätverket Stella som dock endast finns i Sverige. Vidare identifierades att det finns skillnader mellan det svenska och finska ledarskapet.

Nyckelord: byggbranschen, ledarskap, manligt, kvinnligt, jämställdhet, svenskt, finskt
ABSTRACT

This study reviews how NCC, a multinational company in the construction industry are working with female management. The purpose of this study is to see if there are any differences between male and female leaders, from a female leaders perspective. The background of the study is the fact that women always have been underrepresented in the construction industry, not least in leading positions. Thus, it is interesting to investigate the subject from women's point of view. Furthermore the reader gets an insight in differences between leadership in Sweden and Finland.

The method used in this study is a qualitative method with semi-structured interviews conducted with female leaders from Finland and Sweden. The remaining data is secondary and consists of previous research and literature within the subject.

The results show that the female leaders do not consider there to be any major differences between men and women’s management, it depends more on the person itself and not their sex. Even though, the respondents still feel that women face more obstacles in their career than men do. NCC is actively working to encourage women to reach leading positions through their female network, Stella. Furthermore the study identifies some cultural differences between the two countries.

Keywords: construction industry, NCC, leader, male management, female management, equality, swedish, finnish
# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. **INLEDNING** .................................................................................................................. 1  
   1.1 Bakgrund ....................................................................................................................... 1  
      1.1.1 Kvinnligt ledarskap i byggbranschen ................................................................. 2  
      1.1.2 Nordiskt ledarskap ............................................................................................. 3  
   1.2 Problemdiskussion ......................................................................................................... 4  
      1.2.1 Kvinnors deltagande i byggbranschen ............................................................... 4  
      1.2.2 Stella - ”Ett kvinnligt nätverk behövs” ............................................................. 5  
   1.3 Syfte ............................................................................................................................. 6  
   1.4 Frågeställning .............................................................................................................. 6  
   1.5 Avgränsningar ........................................................................................................... 6  
   1.6 Centrala begrepp ......................................................................................................... 7  

2. **METOD** .......................................................................................................................... 8  
   2.1 Val av metod .................................................................................................................. 8  
   2.2 Urval ............................................................................................................................. 8  
   2.3 Datainsamling .............................................................................................................. 9  
      2.3.1 Pilotstudie ............................................................................................................ 9  
      2.3.2 Primärdata .......................................................................................................... 9  
      2.3.3 Utförande ........................................................................................................... 10  
      2.3.4 Sekundärdata ..................................................................................................... 10  
   2.4 Kvalitet i kvalitativ forskning ..................................................................................... 11  
      2.4.1 Tillförlitlighet ....................................................................................................... 11  
      2.4.2 Trovärdighet ....................................................................................................... 11  
   2.5 Forskningsetik ............................................................................................................ 12  
   2.6 Metodkritik .................................................................................................................. 13  

3. **TEORETISK REFERENSRAK** ......................................................................................... 14  
   3.1 Ledarskapsteorier ......................................................................................................... 14  
      3.1.1 Ledare och ledarskap ......................................................................................... 14  
      3.1.2 Ifrågasättandet av det kvinnliga ledarskapet ....................................................... 14  
      3.1.3 Kanter’s tre strukturer ...................................................................................... 15  
      3.1.4 Den manliga normen, ett hinder för kvinnor? .................................................... 16  
      3.1.5 Glastaket ............................................................................................................. 17  
      3.1.6 Bakom glastaket - spelar könet någon roll? ....................................................... 18  
      3.1.7 Kön och kultur inom ledarskap ........................................................................... 18  
   3.2 Kulturella teorier ......................................................................................................... 20  
      3.2.1 Kulturella dimensioner enligt Hofstede ............................................................. 20  
      3.2.2 Maktdistansindex (PDI) .................................................................................... 20  
      3.2.3 Individualismindex ............................................................................................ 21  
      3.2.4 Maskulinitetsindex ............................................................................................ 21  
      3.2.5 Osäkerhetsundvikandeindex ............................................................................ 22  
      3.2.6 Svenskt ledarskap ............................................................................................. 22  
      3.2.7 Finskt ledarskap ............................................................................................... 23  
   3.3 Sammanfattning ........................................................................................................... 24  

4. **RESULTAT** ....................................................................................................................... 25  
   4.1 Ledarskap utifrån svenska kvinnliga ledare ............................................................... 25  
   4.2 Ledarskap utifrån finska kvinnliga ledare ................................................................... 27
4.3 Kvinnligt och manligt ledarskap utifrån svenska kvinnliga ledare ..........28
4.4 Kvinnligt och manligt ledarskap utifrån finska kvinnliga ledare ..........31

5. ANALYS ........................................................................................................33
  5.1 Ledarskapsteorier ....................................................................................33
    5.1.1 Möjlighet, frekvens och maktstrukturen ...........................................33
    5.1.2 Mannen som norm ............................................................................34
    5.1.3 Glastaket ............................................................................................35
    5.1.4 Erfarenhet och kompetens ...............................................................36
    5.1.5 Ledarskapsegenskaper ......................................................................37
  5.2 Kulturella teorier .....................................................................................37
  5.3 Sammanfattning .......................................................................................39

6. SLUTSATS .....................................................................................................40

7. DISKUSSION ................................................................................................41
  7.1 Metoddiskussion ......................................................................................43

8. VIDARE FORSKNING .................................................................................44

KÄLLFÖRTECKNING .........................................................................................45

BILAGOR ...........................................................................................................49

FIGUR 4.1 Svenskt respektive finskt ledarskap ........................................26
1. INLEDNING

I detta inledande avsnitt kommer uppsatsens problembakgrund och problemdiskussion att belysas, detta innefattar mansdominansen på ledande positioner samt den minoritet av kvinnor som existerar i byggbranschen. Det redogörs även för studiens syfte samt frågeställningar, som har sin grund i att jämföra kvinnligt och manligt ledarskap, avgränsningar samt förklaringar av begrepp som är genomgående för uppsatsen.

Skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap har alltid varit och är fortfarande ett aktuellt ämne, speciellt inom byggbranschen som i högsta grad är mansdominerad. NCC är den första byggjätten på börsen med kvinnlig majoritet i styrelsen, då fyra av sju ledamöter är kvinnor. NCC blir mer eller mindre ett bevis på att det börjar bli allt mer jämnt till i vårt samhälle, inte minst när det gäller ledande positioner i en mansdominerad bransch och övriga byggföretag kommer inte långt efter (Sundqvist 2017). NCCs Viveca Ax:son Johnson, valberedningens ordförande sa vid ett uttalande:

“Vi har inte sökt särskilt efter kvinnor, vi har sökt efter kompetens från bygg- och anläggningsbranschen.”

1.1 Bakgrund


1.1.1 Kvinnligt ledarskap i byggbranschen
David Arditi, Pernilla Gluch och Marie Holmdahl professorer från USA och Sverige, utförde tillsammans en studie i Sverige med grund i att undersöka det kvinnliga deltagandet och ledarskapet i byggbranschen. Författarna tar upp att det finns bevis på


1.1.2 Nordiskt ledarskap

I artikeln *The nordic management style in a european context* beskriver författarna Martin Lindell och Jouko Arvonen med hjälp av deras fynd, vad Nordic management egentligen är jämfört med ledarstrategier i andra europeiska länder. Här förklarar de hur nordiskt ledarskap kan karaktäriseras med planering och ordning, delegering av ansvar, vänskap mellan underordnade och överordnade samt att ledare är mycket måna om de anställda. Organisationer i Norden präglas av ett vänskapligt förhållande...
mellan samtliga anställda och förtroendet för varandra är högt (Lindell & Arvonen 1997).

1.2 Problemdiskussion


I Jackson & Parry’s bok (2011) tar författarna upp att ledarskapsprocesser kan variera i förhållande till könsfördelningen på arbetsplatsen. Studier har visat att kvinnor gav uttryck för större engagemang, positiva känslor och inställning till samarbete när de fick arbeta i grupper med endast kvinnor. Medan i en grupp med blandat antal män och kvinnor, så var männen mycket mer benägna att uttrycka åsikter än kvinnorna och tog därmed ledning i gruppen. Vidare framkom att kvinnor som visade en mer personinriktad ledarskapsstil i en mansdominerad industri oftast påvisade sämre mental hälsa. Detta tyder på att både ledarens kön och könsfördelning inom industri som helhet påverkar ledarstilen (Jackson & Parry 2011).

1.2.1 Kvinnors deltagande i byggbranschen

Byggindustrin har sedan en väldigt lång tid tillbaka varit en mansdominerad bransch, detta gäller inte bara i Sverige utan runt om i hela världen. Enligt statistiska undersökningar inom svensk byggindustri var antalet anställda kvinnor år 2011, 8 % och kvinnliga ledare låg endast på 5 %. Dessa siffror visar att kvinnor är underreprenterade överlag inom byggbranschen men även att väldigt få kvinnor besitter ledarpositioner.

Det finns uppgifter om att kvinnor som arbetar i byggbranschen antingen tvingas att assimilera och passa in i den maskulina kulturen eller istället blir avskräckta och lämnar arbetet inom industrin. Ett av sättet för att stanna kvar i branschen som kvinna är att bli väldigt bra inom sitt område och Arditi, Gluch och Holmdahl (2013) uppmärksammade genom deras studie att kvinnor kände att det enda sättet att bli kvalificerad var att arbeta betydligt hårdare än män. Vidare tar författarna i artikeln
upp att manliga ledare anses ha en högre kompetens, de anser sig vara bättre på att hantera stress och fatta beslut än kvinnliga ledare som anser sig vara mer känsliga än män, de har lättare att hantera människor och lyssna till deras behov.


**1.2.2 Stella - “Ett kvinnligt nätverk behövs”**


1.3 Syfte
Syftet med denna studie är att undersöka skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap i byggbranschen utifrån kvinnliga ledares perspektiv. Det kvinnliga ledarstemplet problematiseras och anses vara olik gentemot det manliga. Detta kan ha bidragit till underrepresentationen av kvinnor på ledande positioner, framförallt inom byggbranschen. Insamlad data granskas för att se om samtliga teorier som denna studie tar upp stämmer överens med de kvinnliga ledarnas verklighet i arbetslivet. Vidare är NCC ett globalt företag och finns i samtliga nordiska länder, med andra ord är kommunikationen länderna emellan väldigt viktig. Studien kommer därför även belysa om det finns skillnader mellan Sverige och Finland i ledarskapet samt om och i så fall hur kvinnor på NCC främjas till ledande positioner i den mansdominerade branschen. Anledningen till att Finland valts är på grund av att landets kultur anses vara mest olik den svenska. Följande frågeställningar har tagits fram:

1.4 Frågeställningar
• Hur upplever svenska och finska kvinnliga ledare i byggbranschen skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap?
• Vilka skillnader finns i synen på manligt och kvinnligt samt ledarskap generellt mellan Sverige och Finland? Kan olikheterna mellan länderna bidra till konsekvenser vid samarbete inom företaget?

1.5 Avgränsningar
Avgränsningar inom denna studie kommer att hållas till högre positioner på det valda företagets kontor och huvudkontor. Studien kommer endast fokusera på personer anställda för kontorsarbete och kommer därför inte ta hänsyn till anställda på byggarbetsplatser eller ute i produktionen. En del av studiens sekundärdatavem kommer från en tidigare studie som utförts på samma organisation, den studien involverade både manliga och kvinnliga ledare samt medarbetare. Denna studie kommer att avgränsas till att endast återanvända data från de kvinnliga ledarna. Anledningen till detta är att det inte anses vara nödvändigt att ta med resterande data från de manliga ledarnas och medarbetarnas intervjuer för att kunna svara på denna studies frågeställningar.
1.6 Centrala begrepp

Könsblindhet “En könsblind beskrivning av verkligheten innebär att könet är betydelselöst” (Wahl 2003, s.195)

Mansdominerad “Finns det mer än 60 procent män i en grupp så är den mansdominerad” (SCB, 2014)

Jämställdhet “Begreppet innebär att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet” (NE, 2017)

Ledarskap ”Det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag.” (NE, 2017)

Maskulin “Betyder att någon har egenskaper som många människor tycker är typiska för män.” (NE, 2017)

Feminin “Feminin betyder att någon har egenskaper som många människor tycker är typiska för kvinnor.” (NE, 2017)
2. METOD

I detta avsnitt presenteras varför och hur det kvalitativa tillvägagångssättet använts vid genomförandet av studien för att kunna besvara syftet och frågeställningarna. Val av metod, insamling av data, urval och valda teorier beskrivs även i detta kapitel. Vidare följs ett avslutade avsnitt innehållandes metodkritik.

2.1 Val av metod

Denna studie har som syfte att undersöka skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap utifrån kvinnliga ledare på ledande positioner i ett multinationellt byggföretag, samt studera om skillnader finns i ledarskap mellan Sverige och Finland. Då studien har sin grund i att studera människors liv under verkliga förhållanden, återge personernas erfarenheter och synsätt samt att sträva efter att använda flertal källor har vi valt en kvalitativ metod med en abduktiv ansats (Yin 2013).


2.2 Urval

I en kvalitativ forskning görs urvalet medvetet, även kallat avsiktligt urval. Syftet med det avsiktliga urvalet är att utforma arbetet med individer som ger den talrikaste data och som är mest relevant för studiens inriktning (Yin 2013). Ett icke-sannolikhetsurval har tillämpats då forskarna valt utifrån subjektiva preferenser och vissa individer i populationen har större chans att komma med än andra (Bryman & Bell 2013). Gällande de subjektiva preferenserarna har ett så kallat subjektivt urval använts, urvalet syftar till att forskaren redan har en viss kännedom om de personer eller verksamhet som ska undersökas. Forskaren kan då på ett medvetet sätt välja personer som antas kunna bidra med mest värdefull data, detta kan innefatta de kvaliteter och deras relevans för undersökningens tema (Denscombe 2016). Det positiva med det subjektiva urvalet är att det tillåter forskaren att närma sig personer som denne antar skulle kunna vara avgörande för studien istället för att använda...
övriga urval (Ibid.). Anledningen till att det subjektiva urvalet tillämpats i denna studie är att en av oss arbetar på företaget. Det bidrar till att det blir lättare att välja ut de personer som anses vara relevanta och kan därmed bidra med rätt information samt att det anses vara lättare att få kontakt med de eventuella personerna.

Vidare har ett snöbollsurval med ändamålsenligt skäl applicerats, urvalet innebär att få möjlighet till nya datainsamlingsmöjligheter genom de redan existerande respondenterna i studien. Tillvägagångssättet för ett snöbollsurval kan exempelvis ske under en intervju då forskarna aktiver frågar eller får höra talas om en eller flera personer som kan anses lämpliga att intervjua, när en forskare följer detta spår kan även dessa nya respondenter leda till ytterligare möjliga personer att intervjua. Att snöbollsurvalet är ändamålsenligt innebär att en tilltänkt intervjuperson antas besitta ytterligare kunskap och information som anses vara relevant för studien (Yin 2013).

2.3 Datainsamling
I följande avsnitt presenteras studiens datainsamling som inkluderar en tidigare studie, primär- och sekundärdatal samt utförandet av undersökningen.

2.3.1 Pilotstudie

2.3.2 Primärdatal
Primärdatal i denna studie kommer från personliga intervjuer med kvinnliga ledare inom byggbranschen. Eftersom syftet i denna undersökning är att få fram kvinnliga ledares egna erfarenheter och åsikter i ämnet används så kallade djupintervjuer. Med hjälp av djupintervjuer kunde vi skapa ett fritt samtal kring specifika teman där målet var att få fram de kvinnliga ledarnas uppfattningar (Tjora 2012). Intervjuerna som utfördes var strukturerade och utgick från en intervjuguide med öppna frågor som gav forskarna möjlighet till följdfrågor samt mer djupgående och förtydligande svar från informanterna. Anledningen till att en intervjuguide använts var för att förhindra
alltför stora avvikelser från temat samt för att få svar på det mest väsentliga för studiens utgångspunkt.

Intervjuguiden skickades i förväg till informanterna för att ge chans för förberedelse samt genomtänkta, detaljerade svar. Under samtliga intervjuer spelades ljudet in för att i efterhand underlätta transkriberingen och ge intervjuare möjlighet till större koncentration på själva samtalet under intervjuens gång. Frågorna som låg till grund för intervjuerna utformades för att få en så bred bild som möjligt av respondenternas egna erfarenheter när det kommer till manligt och kvinnligt ledarskap i sina respektive hemländer. Transkribering av ljudinspelning kan vara svårt då det inte finns en helt objektiv översättning från muntligt till skriftligt och de som utför studien får identifiera det mest nyttiga för situationen genom inspelningarna (Tjora 2012).

2.3.3 Utförande

2.3.4 Sekundärdatal

Vidare kan det vara aktuellt att göra ytterligare begränsningar genom att ta ut så kallade subgrupper, detta är något som används i denna studie. Det innebär att söka efter informanter som verkar kunna bidra med information om just det berörda ämnet och för att få ut så konsekvent data som möjligt (Tjora 2012). I denna studie består subgruppen av kvinnliga ledare på NCC från både Sverige och Finland. Olika vetenskapliga artiklar samt facklitteratur har använts för att få en bredare bild av
ämnet och har bidragit med nya teoretiska synvinklar som berört temat. Dessa teorier har sedan använts som hjälpmedel vid tolkning av primärdatan. Vid sökning av vetenskapliga artiklar användes de centrala begreppen som studien bygger på, exempelvis byggbranschen, kvinnligt och manligt ledarskap, könsblindhet samt jämställdhet. Vidare har forskarna varit uppmerksamma på att all insamling av sekundärdatan är tidsaktuell och relevant för studien för att inte inkludera föråldrad litteratur.

2.4 Kvalitet i kvalitativ forskning

Den kvalitativa forskningens trovärdighet är inte lika lätt att bedöma som den kvantitativa forskningen och dess tillhörande kriterier. Det är exempelvis inte möjligt att kontrollera kvaliteten i en kvalitativ undersökning genom att upprepa forskningen på samma sätt som det fungerar i en kvantitativ studie då till exempel ett experiment upprepas. Anledningen till detta är exempelvis på grund av att det är i princip omöjligt att kopiera en social inramning. Tiden förändras likaså saker och ting, vilket gör det väldigt svårt att lyckas samla ihop motsvarande människor och en liknande kontext som inte har förändrats (Denscombe 2016).

2.4.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om hur troligt det är att studiens resultat skulle bli detsamma om en annan forskare skulle utföra samma forskning, skulle han eller hon komma fram till samma slutsatser? För att på lättast sätt skapa tillförlitlighet i en studie är för forskaren att återspegla procedurer och beslut som andra forskare kan “se” öppet och bedöma när det har utförts ansedda procedurer samt rimliga beslut (Denscombe 2016). Genom att göra på detta sätt ger det en möjlighet att kunna upprepa forskningen och det är endast då det är möjligt att dra slutsatser huruvida en annan forskare skulle ha kommit fram till jämförbara resultat (Ibid.). För öka tillförlitligheten i denna studie har forskarna tillämpat ett transparent tillvägagångssätt där processen redogjorts för i högsta möjliga mån. Genomförandet av intervjuerna samt frågorna som ställdes finns tillgängliga och transkriberingen av svaren ökar tillförlitligheten ytterligare.

2.4.2 Trovärdighet

Trovärdighet handlar om i vilken utsträckning forskare kan visa att deras data är exakta och träffsäker. Det finns olika metoder för att uppnå en så hög trovärdighet som möjligt, dessa är respondentvalidering, grundade data samt triangulering.

Respondentvalidering handlar om att forskarna kan återvända till respondenterna med den data som genererats för att på så sätt kunna kontrollera fyndens validitet. Detta gör det möjligt att forskarens förståelse bekräftas och eventuellt förbättras av dem åsikter, synpunkter och erfarenheter som studeras (Denscombe 2016). I denna studie vill vi uppnå så hög trovärdighet som möjligt och därför kommer resultatet att delas med de respondenter som deltagit samt även göra det tillgängligt för organisationen där studien utförts.
Grundande data anses vara en av de främsta fördelarna med kvalitativ forskning. Detta på grund av att fynden i högsta grad är grundad i fältarbete och empiriska data, med det menas att forskarna har en tendens att tillbringa hyfsat långa tidsperioder ”på plats” för att få en så tydlig verklighetsbild som möjligt. Detta ger en pålitlig grund för den data baserad på slutsatserna och bidrar till forskningens trovärdighet (Denscombe 2016). I denna studie har majoriteten av intervjuerna gjorts på plats på det företag som studien grundas på för att granska och få mer insikt vilken miljö respondenterna befinner sig i och för att skapa visuella bilder som kan bidra till trovärdigheten.


2.5 Forskningsetik
2.6 Metodkritik


Intervjuguiden som användes under intervjuernas gång skickades i förväg till respondenterna, detta kan innebära både positiva och negativa effekter. Skickas guiden ut i förväg har respondenterna tid på sig att läsa igenom och förbereda detaljerade och utvecklade svar. Detta var det vi utgick ifrån i denna studie. Dock kan det också betyda att respondenterna svarar sådant som kanske inte är helt korrekt utan snarare det som låter bäst, att de döljer eller med mening utelämnar viktiga detaljer som kanske framkommit vid spontana svar.

Intervjuguiden var också ett sätt att minimera risken för intervjuareffekten då vi försökte utforma frågorna till att vara sådana som skulle kunna återskapas och användas i en liknande studie. Eftersom att frågorna kom från den tidigare studien som använts som sekundära data vet vi att det är möjligt att återskapa frågorna. Nackdelen med att det använts data från en tidigare studie, närmare bestämt empiri som genererats från intervjuerna skulle kunna vara att respondenternas svar möjligt inte skulle överensstämma om vi skulle ställa frågorna igen. En chans finns att de på något sätt ändrat eller utvecklat deras tankar kring det berörda ämnet (Bryman & Bell 2013). Dock känner vi att empirin från pilotstudiens respondent är snarlik med svaren vi fått i denna studie vilket har gjort att det känts relevant att ta med den data, vilket i större utsträckning kan ha att göra med att kvinnorna på de ledande positionerna har liknande tankar om det som studien kretsar kring.
3. TEORETISK REFERENSRAM


3.1 Ledarskapsteorier

3.1.1 Ledare och ledarskap
En ledare är en roll som en person får genom legitimitet från sina medarbetare och ledarskap handlar om en relation mellan ledaren och dess medarbetare. Ledarskapet har sin grund i att få andra att växa genom att ta initiativ och beslut, det kräver därför nära samarbete med medarbetarna i en organisation för att utveckla och öppna nya möjligheter. Ett bra, alternativt ett gott ledarskap anses vara stimulerande och utvecklande för andra individer i en verksamhet. Den som utövar själva ledarskapet uppgör färdritningen men ger dessutom utrymme för att skapa möjligheter för medarbetare samt delegerar ut ansvar och befogenheter (Bergman & Klefsjö 2012). Författarna definierar ledarskap som följande:

“Ledarskap handlar om att vara en coach och lagledare, som stimulerar och inspirerar mot uppsatta mål, samt dra upp riktlinjerna för hur spelet ska genomföras, men som också lämnar öppet hur de olika spelarna i detalj ska genomföra matchen.”

En av de viktigaste delarna i ledarskapet handlar om att förklara, beskriva och argumentera, med andra ord kommunicera olika frågeställningar för att på så vis skapa förståelse, delaktighet samt övertygelse. Bergman & Klefsjö (2012) tar till och med upp att “ledarskap är kommunikation”. Genom kommunikationen kan ledaren nå ut till medarbetare och involvera samtliga i organisationens vision och se till att alla arbetar tillsammans mot samma mål (Bergman & Klefsjö 2012).

3.1.2 Ifrågasättandet av det kvinnliga ledarskapet

3.1.3 Kanter’s tre strukturer
Rosebeth Moss Kanter har genom flera studier inom genus bland annat genererat en teori som bygger på att det finns tre olika strukturer som motverkar att kvinnor inte har samma möjligheter i en organisation och i karriären som män (Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre 2015). Dessa tre strukturer är möjlighetsstrukturer, maktsstrukturer och frekvensstrukturer.

Möjlighetsstrukturer handlar om möjligheten till att göra karriär, beroende på vilken position i en organisation en person besitter. Om en person har en position där det finns möjligheter och chans att göra karriär kommer denne med stor sannolikhet att utveckla ett specifikt förhållningssätt och värderingar som ökar möjligheten att gå vidare. Detta kommer troligen resultera i att personen kommer engagera sig mer i arbetsuppgifter och överlag sträva uppåt i organisationen. Medan en person som inte har samma möjligheter med största sannolikhet kommer att tröttna, sluta bry sig och inte vara villig att ta några risker för att ta sig vidare i karriären (Kanter 1993).


### 3.1.4 Den manliga normen, ett hinder för kvinnor?


En teori Billing (2011) lägger fram är att om personer arbetar i en organisation som är konstruerad efter tanken att könen är olika varandra och där förväntningar på människor existerar som konsekvens av det, blir deras identitet ifrågasatt på grund av vilket kön de tillhör. Detta visade sig eftersom undersökningen vara sant då många av de intervjuade ledarna kände att de behövde tillämpa ett mer känslomässigt ledarskap för att passa in i sin biologiska kvinnlighet, även om de egentligen inte var så känsliga och människoorienterade (Billing 2011). Den manliga normen i ledarpositioner och förväntningarna att män och kvinnor är annorlunda varandra har lett till tanken att kvinnor stöter på svårigheter som inte män gör. Slutsatsen av studien blev att dessa kategoriseringar av könen används ibland för att lite för enkelt förklara kvinnors


3.1.5 Glastaket

Begreppet ”glastaket” används för att beskriva det motstånd kvinnor möter i organisationer det vill säga alla olika hinder som gör det svårt att klättra till högre positioner i ett företag. Kvinnors tidigare erfarenheter och kompetenser påverkar inte det faktum att män inte möter samma hinder som kvinnor inom samma organisation. Hälften av världens befolkning består av kvinnor och jämställdhet inom alla områden på arbetsplatsen är grundläggande för att som företag kunna uppnå legitimitet i samhället samt öka förtroendet för deras varumärke (Kumar Sahoo & Lenka 2016).


3.1.6 Bakom glastaket - spelar könet någon roll?

Om glastaket existerar i organisationer är det intressant att undersöka om de kvinnor som tagit sig förbi glastaket lyckats göra detta på grund av att de är lika männen som är på samma nivå, samt om det då kan antas att könsskillnader försvinner på en viss ledningsnivå. Resultatet av undersökningen visade att männen och kvinnorna som deltog skiljde sig från varandra när det kom till deras kärnvärden och riskprioriteringar. Dessa skillnader skiljde sig dock också från de traditionella könsskillnaderna man brukar se i den allmänna befolkningen. Kvinnorna på ledningsnivå var mer välvilliga, oroliga och mindre maktorienterade än vad männen var, men i motsatt till vad mycket tidigare forskning sagt om kvinnor så var de inte lika traditions- samt säkerhetsorienterade. I dessa kategorier var männen mer lika kvinnorna i den allmänna befolkningen. Kvinnorna i undersökningen visade även på ett mer riskälskande gentemot vad männen gjorde, vilket betyder att beslutsfattandet i företag inte behöver bli mer riskmedvetet endast för att man har kvinnor i ledningen (Adams & Funk 2005). Sammanfattningsvis förklarar Adams och Funk att även om kvinnorna och männen i undersökningen hade samma position samt att kvinnorna uppenbarligen lyckats ta sig förbi glastaket, är dem fortfarande möjliga att skilja från sina manliga kollegor (Ibid.).

3.1.7 Kön och kultur inom ledarskap

Self monitoring, självövervakning på svenska är en teori som ingår under egenskapsperspektivet och som är kopplad till både uppkomsten av ledarskap samt effektivitet. Självövervakning innebär att människor till en viss grad reglerar sin självpresentation för att passa in i bilden allmänheten har av en. Självövervakning hos en ledare anses vara ett tecken på flexibilitet och mottaglighet för sociala situationer, som båda är positiva egenskaper hos en ledare. Det har dock bevisats i tidigare studier att kvinnor generellt var sämre än män på självövervakning och en förbättring inom detta område kan betyda nya chanser för kvinnor att ta sig förbi hinder de möter när de strävar efter ledarpositioner (Ayman & Korabik 2010).

En annan teori om ledarskap författarna nämner är den så kallade tvåfaktornsärmandet. Denna teori menar att ledarskap kan kategoriseras inom två kategorier. Kategori ett var det omtänksamma, människoorienterade ledarskapet och kategori två var initierade strukturoorienterade. Båda kategorierna kopplas till effektivitet men ledare i kategori ett var mer kopplade till jobbstillfredsställelse och engagemang till organisationen medan ledare i kategori två var mer fokuserade på prestans och vinst. När det kommer till könen så visade undersökning att män med maskulina drag hade större tendens att hamna i kategori två och feminina kvinnor hamnade till största del i kategori ett. Androgyna människor som hade både feminina och maskulina egenskaper passade in i båda kategorier och var också de som visade upp mest flexibilitet samt anpassning efter olika gruppers ledarbehov. De kunde alltså ändra sitt ledarskap beroende på vilken arbetsgrupp de befann sig i (Ayman & Korabik 2010).


Ayman och Korabik (2010) pekar på att ju fler ledare som var androgyna och transformativa, ju mindre stress och mer arbetsstillfredsställelse upplevde både de själva och deras underordnade. Sammanfattningsvis menar författarna att ledarskap inte är något könsneutralt. Kvinnliga ledare som adopterar traditionellt maskulina
drag möttes ofta av negativitet från medarbetarna i mansdominerade branscher. Androgyna ledare som lyckats anamma egenskaperna från både kategori ett och två och påvisade ett transformativt ledarskap, hade mer framgång i sitt ledarskap.

3.2 Kulturella teorier

3.2.1 Kulturella dimensioner enligt Hofstede
Geert Hofstede, professor från Nederländerna är intresserad av krafterna i samhällelig förändring och kulturell stabilitet (Hofstede & Minkov 2011). Under slutet av 1900-talet genomförde han en studie i 50 länder runt om i världen, all data kom från intervjuer med anställda på ett dotterbolag till IBM. De anställda som arbetade på samma bolag var lika varandra i alla avseenden som undersöktes förutom när det kom till deras nationalitet. Problemen de upplevde var gemensamma men det var lösningarna på problemen som skilde sig åt mellan länderna. Beroende på vilken nationalitet de hade så var svaren på hur problemen skulle lösas olika. Problem som registrerades sammanfattades under 4 områden, eller dimensioner: maktdistans, kollektivism kontra individualism, femininitet kontra maskulinitet samt osäkerhetsundvikande (Hofstede & Minkov 2011). Hofstede menar att dimensionerna kan tillämpas på hela samhället men är i följande text inriktad på arbetsplatser.

3.2.2 Maktdistansindex (PDI)

Sverige och Finland
PDI visar hur stor maktdistans varje land har där 100 är stor maktdistans och 0 är ingen maktdistans (Hofstede & Minkov 2011). I denna dimension kom Finland och Sverige på nästan precis samma placering. Sverige hamnade på placering 67 med 31 poäng och Finland på placering 66 med 33 poäng, alltså låg maktdistans i båda länder. Särskilt viktigt för länder med låg maktdistans är anpassningsbarhet och förtänsksamhet, här är samhället mycket jämlikt och problem kan inte lösas genom att någon med makt demonstrerar den (Hofstede & Minkov 2011).
3.2.3 Individualismindex


Sverige och Finland


3.2.4 Maskulinitetsindex

Feminina kontra maskulina samhällen har många olikheter, de mest urskiljbara skillnaderna på arbetsplatsen är att i feminina samhällen är jämlikhet en självklarhet och belöningar grundas på detta. Individerna arbetar för att leva och föredrar mer fritid framför pengar, alla kön kan välja om de vill göra karriär eller inte samt konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar. På arbetsplatsen i maskulina samhällen är ledarskapet mer aggressivt, konflikter löses genom att den starkaste vinner och belöningar baseras inte på jämlikhet utan på rättvisa. Människor här föredrar att ha mer pengar istället för fritid och tankesättet att män måste göra karriär men att kvinnor kan välja om de vill eller inte, finns kvar. Dessa samhällen har en mindre andel kvinnor på höga positioner än vad feminina samhällen har (Hofstede & Minkov 2011 tabell 5.5).

Sverige och Finland

Ett maskulinitetsindex (MAS) togs fram över de länder som fanns i IBM databasen Hofstede (2011) använt i sin undersökning över de kulturella dimensionerna. Fjorton faktorer vägdes in i mätningen och länderna fick utifrån dessa ett medelvärde där 0 är mest feminint och 100 var mest maskulint. Sverige hamnade på plats 76 som det mest feminina landet med 5 MAS poäng och Finland på plats 68 med 26 MAS poäng. Båda länderna anses alltså vara mycket feminina även om små skillnader faktiskt finns. Bland alla de nordiska länderna (förutom Island som inte fanns med i
undersökningen) ansses Finland det minst feminina av dem (Hofstede & Minkov 2011).


3.2.5 Osäkerhetsundvikandeindex

Sverige och Finland
Osäkerhetsundvikandeindexet gav precis som de andra dimensionerna en placering samt medelpoäng till samtliga länder i undersökningen, där 100 är starkt osäkerhetsundvikande och 0 är svagt osäkerhetsundvikande. I detta index placerades Finland på plats 50 med 59 poäng och Sverige på placering 73 med 29 poäng. Skillnaderna mellan länderna är relativt stora här jämfört med i de andra dimensionerna och osäkerhetsundvikandet är starkare i Finland än i Sverige (Hofstede & Minkov 2011).

3.2.6 Svenskt ledarskap


3.2.7 Finskt ledarskap
Finland har traditionellt alltid setts som ett land med stark arbetsinriktad kultur och traditionellt ses inte socialt umgänge ha någon stor roll i Finland. Oftast ses en finländare som någon som känner sig bekväm med att vara för sig själv och småpratar inte speciellt mycket. Den finska kulturen krockar ofta med andra kulturer på grund av den rättframhet som finns hos finländare till skillnad mot det mer diskreta och eleganta sättet att leda som finns hos andra kulturer, exempelvis Sverige. Finländare måste ofta arbeta med dessa egenskaper i internationella kontexter då de annars lätt kan uppfattas som ohövliga och rusar fram till kärrnproblemet istället för att diskutera till exempel de senaste nyheterna på arbetsplatsen. Vidare anses dock finländare vara bra på att hålla i förhandlingar men de förväntas numera att göra betydligt mer, speciellt när det kommer till internationella affärer (Granlund & Lukka 1998).

som konfliktbenägna men de undviker inte konflikter heller, håller du inte med så har du inte svårt att stå upp för din sak och ta upp det.

3.3 Sammanfattning
Sammanfattningsvis har dessa teorier berört studiens valda ämne och anses passande för att applicera på resultatet. Första delen av teoriavsnittet har presenterat olika ledarskapsteorier som inledningsvis behandlar ledarskap och vad som anses vara en bra ledare. Detta följs sedan av manligt och kvinnligt ledarskap samt de skillnader som finns utifrån olika teorier. Den andra delen av teoriavsnittet har behandlat kulturella teorier och skillnader i ledarskapet mellan Sverige och Finland.
4. RESULTAT

Resultatet i denna studie har genererats från semistrukturerade intervjuer med sammanlagt tio kvinnliga ledare från byggsamhället NCC. Fem av kvinnorna som deltagit kommer från Sverige och resterande fem kvinnor kommer från Finland. Kvinnorna som deltagit i studien har arbetat på företaget från ett år till 28 år och har befattningar som affärsområdeschef, avdelningschef, gruppcchef, inköpschef, försäljningschef, HR-chef samt projektledare.

4.1 Ledarskap utifrån svenska kvinnliga ledare

Utifrån de svenska kvinnliga ledaen avstå en bra ledare vara en person som är coachande, lyhörd, närvarande samt bidra med en god kommunikation. Ytterligare egenskaper är att ge krav angående mål och arbetsuppgifter men samtidigt ge utrymme för initiativtagande hos medarbetarna. Respondenterna uppfattar sig själva som en ledare som är tillgänglig, diplomatisk, lyssnar och agerar coachande för att få medarbetare att växa och utvecklas inom organisationen. Så här uttrycker sig två av respondenterna för att förklara hur de anser att en bra ledare ska vara samt några av deras starkaste sidor:

"Jag tycker att man ska ha större öron än mun."

"Jag tycker att jag är bra på att lyssna och att ställa frågor, dels för att leda fram folk till ett beslut, men även för att utmana idéer och tankar. Jag försöker lämna mycket utrymme åt medarbetarna för att kunna få eget space."

Det här visar på vikten av hur viktigt det är att involvera medarbetarna för att skapa legitimitet. Det gäller inte endast att kunna leda folk utan även ta till sig och framföra lyssna på vad medarbetarna kan bidra till för att skapa en bra relation sinsemellan. Lämna en ledare utrymme för medarbetarnas eget arbete kan detta mycket väl bidra till att de skapar mer ansvar som i sin tur genererar i en bättre arbetsmiljö.

Ingen av respondenterna har strävat efter att bli ledare, utan snarare blivit uppmärksammade för deras prestationer inom arbetslivet och ansetts passande för ledarrollen och därmed kommit dit de är idag. Angående frågan kring om man föds som en ledare eller inte så har samtliga svarat att de anser att det till största del går att utveckla och är något man kan bli bättre på, men till viss del menar majoriteten av
respondenterna att det hjälper om en person föds med vissa egenskaper som att vara initiativtagande, att våga ta för sig och att fatta beslut.

Respondenternas menar att deras ledarskapsroll har förändrats under åren men inte på grund av att de är i en mansdominerad bransch. De har genom åren blivit mer tydliga, lyssnar mer, vågar ta mer obekväma beslut och arbeta med att ta jobbiga konflikter. Det har bidragit till att det blivit lättare att inte ta konflikter och problem personligt utan att se problemen mer objektivt. Arbetssättet och erfarenheterna har förändrats och en av respondenterna menar att hon kommit på olika strategier kring vad som fungerar och inte, hon nämner att hon använder sig av en slags “trial-and-error”-teknik, att det gäller att våga testa gränser, vilket fungerar för henne.

Samtliga kvinnor anser att det finns skillnader mellan Sverige och Finland. De anser att det finländska ledarskapet är mer hierarkiskt gentemot det svenska. Vidare menar de att svenskar är mer angelägna att lyssna på fler plan och komma fram till beslut gemensamt, det blir tydligare en grupprocess jämfört med i Finland där alla beslut kommer uppifrån. En av de svenska kvinnorna beskrev skillnaderna mellan Sverige och Finland så här:

“Man diskuterar mera i Sverige, i Finland är man ännu inte så van att lyssna på alla”.

Samtliga respondenter från Sverige tycks hålla med i detta påstående och anser att svenska ledare är bättre på att involvera samtliga anställda och skapa en gruppdiskussion om viktiga beslut.

En annan av respondenterna jämförde det svenska och finska ledarskapet med en triangul och en cirkel. Triangeln tillhör Finland med ledaren högst upp på toppen och medarbetarna under sig, det vill säga mer hierarkiskt, medan cirkeln tillhör Sverige där ledaren står i mitten och har alla medarbetare runt om sig.

![Figur 1. Finska respektive det svenska ledarskapet, utifrån en svensk kvinnlig ledare.](image)
4.2 Ledarskap utifrån finska kvinnliga ledare

Utifrån de finska kvinnliga ledarna anses en bra ledare vara en person som är motiverande, coachande, lyhörd men även att innehålla helhetssyn samt kunna delegera. Respondenterna upp fattar sig själva som en ledare som är dels lyhörd, respekterande, förstående men även ansvarstagande, lösningsoriento rerad och bra på att kommunicera. Två av respondenterna uttrycker det såhär:

“A good leader is the leader that get’s the best out of his/her people. Not only do the things that has to be done but even a bit more, and people are willing to do that especially for him/her.”

---

“A good leader is trusted, open and logical and creates/strengthens the team’s or company’s culture by his/her own behaviour. He or she, creates innovation and confidence in team and in suitable amount challenges the team to go beyond their comfort zone.”

Det här visar precis som i svaren från de svenska ledarna, Vikten av att som ledare skapa legitimitet bland sina medarbetare. Kan en ledare få ut det bästa av dennes medarbetare och även vågar ta det extra steget så har han eller hon ett lyckat ledarskap. Ytterligare en respondent var inne på samma spår och förklarade sin ledarskapsstil såhär:

“I’m not saying that I’m a good leader, but perhaps I do have some competencies or abilities which are useful. I think I’m good in communication and transparency which means that my people find it easy to know what I’m aiming to and what I expect from them. Predictability is something which makes their life easier.”

Ingen av de finska respondenterna har, precis som de svenska, strävat efter att bli ledare utan snarare hamnat där de är på grund av deras professionella prestationer tidigt i deras karriär som sedan följt samma spår inom ledande positioner. Angående frågan om en person föds till en ledare eller inte så har samtliga svarat att de anser att ledarskapsegenskaper till största del går att träna upp men det kan underlättas om en person är utåtriktad och gillar att ta initiativ.

Frågan om de finska kvinnliga ledarnas ledarskap har förändrats på grund av byggbranschen så anser ingen att deras ledarskap har förändrats specifikt på grund branschen utan mer att kulturen med åren snarare har blivit mindre hård och “macho-aktig” och mer mottaglig. Dock anser de att ledarskapet förändrats och anpassats utifrån olika situationer och vad som krävs av dessa.
Samtliga respondenter anser att det finns skillnader mellan det svenska och finska ledarskapet. En av kvinnorna menar att Finland är överlag sämre på att kommunicera med medarbetare gentemot Sverige. En av respondenterna formulerade sig som nedan, och kompletterade med att finländare oftast inte är lika mycket för småprat utan mer rakt på sak.

"I definitely think there are some differences. The biggest difference is that Finns are rather more direct, Swedish are better how to discuss and get people more involved."

---

"Finns are more substance oriented and don’t do so much small talk"

I Finland tas ofta beslut och sedan följs dessa, medan i Sverige är beslutet lika viktigt som hur och varför ett beslut ska tas. Hon menar att detta ibland kan leda till konflikter och missförstånd vid samarbeten länderna emellan. Dock poängterar hon att det är bra att dem kan lära av varandra för att bidra till långsiktiga arbetsförhållanden.

"We are not very good in giving the proper reason when we are supposed to change something, we don’t explain how and why we should do things differently. It sometimes causes conflicts and misunderstandings in the communication."

De andra respondenterna anser att det finns praktiska skillnader i mentalitet och sätt att tänka. I Finland är uppgifter som delegeras ut mer definierade och klara. Hon menar att Finland är mer rakt på sak angående kommunikation och att ledaren förväntas tala klarspråk. Hon förklarar den finska mentaliteten i organisationer så här:

"Of course it is good to get people involved in discussion and decisions to get their commitment, but still many of them want to get clear advices and borderlines for their tasks or decisions that they have to do. There are no so much use for polite second opinions or suggestions."

4.3 Kvinnligt och manligt ledarskap utifrån svenska kvinnliga ledare

De svenska respondenterna har delade åsikter kring om det finns någon skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Överlag anser samtliga fem respondenter att det inte finns någon större skillnad könen emellan. De som menar att det finns någon slags skillnad trycker på förmågan att lyssna, sättet att socialisera och hur könen tilltalas. Samtidigt nämner en respondent att kvinnor ibland kan ha ett ganska stort behov av att markera deras ledarskap för att få bekräftelse.
Vidare menar en av respondenterna som arbetar som HR-chef och arbetat på NCC i 15 år att det har förändrats med åren, från att ha varit ganska tydliga skillnader till att det knappt existerar några idag. De skillnaderna som existerade tidigare var att männen inte tog lika mycket ansvar och oftast “gled runt”, medan kvinnorna ansågs som mer ambitiösa och var bättre på att ställa upp. Dessa skillnader menar hon har försvunnit med åren och att männen och kvinnorna är mer jämliga utifrån deras sätt att arbeta. Resterande respondenter anser att det inte finns någon större skillnad mellan det kvinnliga och manliga ledarskapet, utan menar att det är mer skillnad på individen. En respondent sa då:

"Jag tycker att det är mer skillnad på individen än könen, de teorier som finns är snarare ett sätt att kategorisera en ledare än könen."

Vidare förklarade hon att eftersom de ledande positionerna ofta besits av män så har männen blivit profiler för ledarskap och ses som normen.

Samtliga respondenter upplever inte något problem med att vara en kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch. En avdelningschef upplever inte att det är ett dilemma att ha en ledande position i en mansdominerad bransch utan ser det som en tillgång och möjlighet att rekrytera fler kvinnor. Respondenten uttrycker även att personer tenderar att anställa personer som är lika dem själva. Under intervjun med HR-chefen ställdes en specifik fråga kring anställningsprocessen, om de är anpassade för att försöka minska könssegregeringen i företaget. Det framkom att NCC har det i åtanke och vid anställningar och rekrytering så är det i princip alltid en manlig och kvinnlig närvarande vid intervjuer så att det blir en bedömning från båda könen för att inte tolka fel eller olika. Detta ska bidra till mer jämlighet och minska risken att exempelvis män anställer män med anledning till att de påminner om sig själva. Intervjuer och kompetenstest utförs även för att undvika att inte lika mycket känslor ska blandas in. Detta gäller rekryteringar på alla nivåer. HR-chefen sa:

"Jag tror att det är jättebra med fler kvinnliga ledare – speciellt inom byggbranschen och den operativa verksamheten."

Detta visar på att även om respondenterna inte anser att det är problematiskt att som kvinna arbeta i en mansdominerad bransch, så är mansdominansen ett faktum. Inte minst på ledande positioner utan i alla delar av verksamheten och de vill gärna se mer kvinnor på samtliga avdelningar i organisationen för att öka jämlighet.
En av de kvinnliga ledarna uttryckte förutom att hon inte ser det som något problem att vara en kvinna i branschen att det faktiskt finns positiva saker med det också, och sa då:

"Det jag kan tycka är det positiva i den manliga branschen är att det är rakt och enkelt, det finns inte massa sidotolkningar. Att det inte överanalyseras eller reflekteras för mycket"

Majoriteten av de svenska kvinnliga ledarna tror att det så kallade glastaket finns men de har inte upplevt det själva, de menar att anledningen till varför de inte påverkats av det är med hjälp av stöd och att de blivit uppmuntrande samt att andra alltid har trott på dem. Vidare ställdes en följdråga kring hur glastaket skulle kunna elimineras, då svarade en av respondenterna att det bör "fyllas på nedifrån", att det behövs tillsättas kvinnor på alla nivåer för att kunna lyckas. Dock så faller många bort när de klättrar uppåt i karriären, detta kan ofta bero på att de inte har samma kontaktnät, att de inte tar för sig lika mycket, är mer blygsamma angående deras kompetens samt låter sig stoppas av rädslor. Hon menar att männen har lättare att ta för sig, kör mer "raka puckar" och har lättare för att nätverka. En av de andra respondenterna menar att glastaket hänger samman med mod och för att kunna eliminera glastaket krävs det att beslutsfattaren/ arbetsgivaren har kurage att frångå normen det vill säga, männen. Risken är att få mycket kritik om något skulle gå fel när en arbetsgivare väl vågar frångå normen. Hon uttryckte det såhär:

"Det krävs mod både från kvinnor och från arbetsgivaren för att det ska kunna ske någon förändring."

När frågan ställdes kring NCCs kvinnliga nätverk Stella så var alla respondentor förutom en medvetna om att det finns, vilket kan bero på att hon inte varit anställd så länge på företaget. Av de fem svenska kvinnliga ledare som intervjuats är två medlemmar i Stella. En av kvinnorna har varit med sedan nätverket startades 1998 och den andra har varit medlem sedan 2002 och har även varit coach. Samtliga respondenterna tycker att Stella är ett väldigt bra initiativ och att det har bidragit med mycket, bland annat föräldralön och inte minst fler kvinnor på ledande positioner. Respondenten som varit coach menar att det är väldigt bra att synas och uppmärksammas vilket även kan bidra till att växa i sin egen roll. En av kvinnorna som inte är med i nätverket menade att det inte är ett medvetet val. Hon anser att det är bra med kvinnliga nätverk men det är även viktigt att hitta nätverk bortom det, kvinnliga nätverk kanske inte är tillräckligt utan att det är viktigt att skapa nätverk överallt. Respondenten uttryckte sig såhär:

"Man ska “bygga” på andra sidan också – vad är mina ambitioner och vad behöver jag för att nå dem?"
HR-chefen anser att NCC arbetar väldigt mycket med könssegregering, att detta är något som diskuteras mycket och det är väldigt mycket fokus samt mål som riktar mot kön och etnicitet. Det finns tydliga målsättningar som följs upp kontinuerligt. Hon anser inte att det är kvotering utan mer en målsättning som företaget har och att det är viktigt att anställa efter kompetens och inte kön.

4.4 Kvinnligt och manligt ledarskap utifrån finska kvinnliga ledare
Samtliga finländskor anser att det inte finns några tydliga skillnader på manligt och kvinnligt ledarskap utan att det snarare är skillnad på individer i sig. Kvinnor brukar vara överlag mer personorienterade och män mer affärsinriktade men det spelar ändå ingen roll anser respondenterna. En av respondenterna menar att:

“A good leader is a good leader regardless of sex.”

Angående frågan kring hur det är att arbeta i en mansdominerad bransch så anser alla att det är något positivt. En av respondenterna tycker att det är okej att vara i en mansdominerad bransch, hon har alltid varit i det, så det har inte blivit en sån märkbar skillnad. Män är logiska, smarta och lätt att jobba med enligt henne. En annan av kvinnorna menar att det är ganska ovanligt att ha en ledande position inom byggindustrin, hon tycker inte att hon har några problem med att befinna sig där hon är men ibland upplever hon att yngre tjejer har problem med sina manliga kollegor och i de situationerna så brukar hon försöka förstå och hjälpa till så gott hon kan. Hon tror att detta kan bero till en viss del på åldern, som senior så är det lättare att få respekt och uppskattning. Vidare anser en av respondenterna att hon i vissa sammanhang måste bevisa de kunskaperna hon besitter som ung kvinna i branschen, men hennes tankesätt och expertis har hjälpt henne. Samtliga var överens om att det behövs fler bra ledare till branschen, oavsett kön. Däremot anser de att det behövs mer mångfald i hela industrin när det gäller både kön, etnicitet och ålder för att det bidrar till fler perspektiv och möjligheter. Mer mångfald och olika bakgrunder kan gynna organisationen. En av respondenterna beskriver sin erfarenhet av att jobba i en mansdominerad bransch:

“I have been somewhat in male dominant world since I study at a Technical University and from there on I have felt more of appreciation than discrimination from male colleagues or superiors. I think that still a decade ago more agreements were made in men’s evening sauna-meetings, but today business is business and free time is everybody’s own time. For some individuals/cases I have noticed that I needed to prove my abilities as a young female, but in every case my expertise and way of working has proved the point.”

Respondenten har alltid studerat och arbetat i mansdominerade miljöer och inte upplevt större problem med detta, dock menar hon att i vissa situationer måste hon
bevisa sina färdigheter för att få förtroende. Men eftersom hon alltid varit i maskulina miljöer kan detta mycket väl påverkat att hon har lättare att hantera dessa situationer där hon måste bevisa sina kunskaper.


“Yes, I know that theory and I don’t fully believe in it. I wouldn’t say that I don’t believe in it at all but perhaps “cloud” might be better description for that “ceiling”. Despite of your sex, you still have opportunities to show your competencies and if you are good enough you can get what you want. Sometimes it might be that as a female you need to be better than your male colleagues to get for example a promotion but ... finally it is a matter of credibility ... not a matter of sex itself.”

Respondenten menar att det finns hinder i karriären men att dessa hinder inte nödvändigtvis möts av endast kvinnor. Har människor färdigheterna och är bra nog kan de ta sig dit de vill oavsett vilket kön personen tillhör.

Finland har inte samma kvinnliga nätverk som Sverige har, därför ställdes en fråga till finländskorna om de anser att det skulle vara nödvändigt och om ett liknande nätverk som Stella borde införas. Samtliga var medvetna om att Stella existerar i Sverige men de var splittrade i frågan om det bör införas i Finland. En av de kvinnliga ledarna tyckte att det skulle vara bra med ett kvinnligt nätverk, alternativt att NCC skulle kunna arbeta med detta över hela Norden. En annan av respondenterna menade att nätverk är bra men att det bör inte endast involvera kvinnor. Det bör snarare finnas ett nätverk som involverar alla i de lägre positionerna för att pusha och stärka dem att våga satsa på karriären och så småningom bli en ledare på högre positioner. Vidare nämner en annan att hon tror inte att det skulle funka i Finland, utan hon menar att ett förslag skulle kunna vara att anställa och ta in unga kvinnliga trainees som sedan kan klättra högre upp med hjälp av erfarenhet och kunskaper istället för endast ett kvinnligt nätverk.
5. ANALYS

I detta avsnitt behandlas den insamlade empirin och jämförs med studiens valda teorier. Analysen har samma ordningsföljd som teorin och analyseras efter den ordningen, detta innefattar inledningsvis ledarskapsteorierna som sedan följs av de kulturella teorierna.

5.1 Ledarskapsteorier


5.1.1 Möjlighet, frekvens och maktstrukturen


5.1.2 Mannen som norm


Eftersom att detta kvinnliga nätverk endast finns i Sverige ställdes frågan till de finska kvinnorna om de ansåg att ett liknande nätverk borde implementeras i Finland. Svaren kring ett kvinnligt nätverk skiljde sig märkbart från svaren som genererades av de svenska kvinnorna. Finländskorna hade ganska splitterade svar, en menade att det inte ansågs som något som endast borde involvera kvinnor utan samtliga anställda på lägre positioner för att stärka varandra till att våga bli en ledare. En annan av de finländska respondenterna trodde inte på att ett nätverk skulle fungera överhuvudtaget utan menade att rekrytering av kvinnor på lägre nivåer skulle vara mer effektivt för att få kvinnor att klättra i karriären.

5.1.3 Glastaket
Teorin kring glastaket har varit en del av denna studies forskningsområde och en utgångspunkt för att undersöka om detta faktiskt existerar samt om det är ett hinder för kvinnor i karriären. Samtliga respondenterna var medvetna om glastaket och anser att det existerar. Majoriteten av kvinnorna har inte upplevt det själva men har reflekterat om varför det uppstått och vad som kan behöva göras för att lyckas eliminera det. I artikeln av Kumar Sahoo & Lenka (2016) tar de upp att kvinnor saknar de egenskaper som anses vara “rätt” för en ledare när de egentligen skulle kunna bidra till mer


5.1.4 Erfarenhet och kompetens
Samtliga respondenter från båda länderna ansåg sig inte förändra sitt ledarskap efter branschen de arbetar i. Att den är dominerad av män tycker de inte har en inverkan på sättet de leder sina anställda på, däremot ansåg de att deras ledarskap förändrats under karriärens gång på grund av andra anledningar. Förändringar som skett i deras ledarskap var bland annat förmågan att lyssna och kommunicera med anställda samt att de fått ett större mod vid beslutsfattande. Dessa förändringar menar de har skett genom erfarenhet och förändran att kunna se vad som fungerar och inte i olika situationer och olika arbetsgrupper. En av de svenska respondenterna förklarar hur hon tillämpar ett trial-and-error ledarskap där hon testar gränserna för att se vilka strategier som är effektiva och inte.

Detta kan kopplas till Ayman och Korabik’s (2010) teorier angående självövervakning. Som ledare ska en person kunna vara flexibel och anpassa sitt ledarskap efter gruppens bild av hur en ledare ska vara. Det faktum att samtliga
respondenter ansåg sig förändra sitt ledarskap på detta vis säger lite emot Ayman och Korabik’s (2010) argument om att kvinnor skulle vara sämre på självolverväxning än män och kan vara en anledning till att dessa kvinnor lyckats ta sig till en ledarposition.

5.1.5 Ledarskapsegenskaper


Sammanfattningsvis har detta avsnitt haft fokus på studiens valda teorier och har tillsammans med den insamlade empirin från intervjuerna bearbetats och analyserats. Detta avsnitt följs nedan av en analys av de kulturella teorier som valt för studien och fokuserar på Sverige respektive Finland.

5.2 Kulturella teorier
Utifrån resultatet av intervjuerna framkom att både de svenska och finska ledarna till största del hade gemensamma åsikter kring hur en ledare ska vara, exempelvis vara coachande, lyhörd samt ha en bra kommunikation. De egenskaper som skiljde sig mellanländerna var att finländskorna ansåg att en ledare ska delegera medan svenskorna ansåg snarare att ledaren ska sätta upp mål men låta medarbetarna fä


Utifrån Hofstede’s dimensioner så anses Sverige och Finland vara relativt lika, men det finns en del skillnader. När det gäller maktdistansindexet så visade båda länderna på låg maktdistans, det vill säga att samhällena är väljämliga. Ju lägre poäng ett land får så tyder maktdistansindexet på att hierarkin är svag och att medarbetarna är mer jämlika sina ledare. Men utifrån resultatet från denna studie och andra teorier så borde Finland haft en högre maktdistans än vad Hofstede kommit fram till eftersom att det finska ledarskapet ses som mer hierarkiskt och medarbeta son inte lika delaktiga i beslut och har inte lika stor påverkan som i Sverige.

Nästa dimension är individualism kontra kollektivismindexet, som visade att både Sverige och Finland är väldigt individualistiska. Detta syftar till att personer i dessa samhällen mer eller mindre arbetar efter sina egna intressen och prestationer. Hofstede menar att framgångar på en arbetsplats endast är till individens egen nytta och kan leda till en mer framgångsrik karriär. Detta kan kopplas samman med frågan kring huruvida respondenterna alltid strävat efter att bli en ledare eller inte. Ingen av varken svenskorna eller finländskorna svarade att det är något medvetet utan snarare att de har presterat och uppmärksammat för deras kompetens som tagit dem dit de är idag. Detta tyder på att både de svenska och finska kvinnorna har tagit sig dit de är idag på grund av deras individuella framgångar i karriären.

Den tredje dimensionen handlar om femininitet och maskulinitet. Enligt Hofstede är Sverige det mest feminina landet av alla de deltagande länderna i hans undersökning. Även Finland anses vara ett mycket feminint land men hamnade sist på skalan bland de nordiska länderna. Feminina länder har ofta fler kvinnor på ledande positioner då båda könen har samma förutsättningar för att kunna göra karriär. I maskulina samhällen är det vanligt att den gamla synen att mannen arbetar medan kvinnan tar
hand om hemmet lever kvar. Det faktum att de kvinnor som deltagit i denna studie har ledarpositioner tyder på att båda länderna är jämställda och ger karriärmöjligheter för båda könen.

Den fjärde och sista av Hofstede’s dimensioner handlar om osäkerhetsundvikande och är den dimensionen som skiljer länderna mest åt. Osäkerhetsundvikandet är starkare i Finland och tyder på att behovet av regler och formella miljöer är viktigare än i Sverige, där osäkerhetsundvikandet är svagtt. jämförs resultatet som kommit från intervjuerna tyder dessa på, tillsammans med teorier att Finland har starkare osäkerhetsundvikande än Sverige. Behovet av regler och en auktoritär ledare är starkare i Finland än i Sverige där ett friare arbete uppmuntras och inte kräver lika mycket regler.

5.3 Sammanfattning
Sammanfattningsvis har studiens analys visat att alla respondenter ser mer skillnad på ledarskapet i de olika länderna jämfört med skillnaden på manligt och kvinnligt ledarskap. Samtliga kvinnor har gemensamma åsikter kring att ledarskapsstrategier skiljer sig från person till person och inte efter könet man tillhör eller branschen man arbetar i. Ledarskapsteorier som har behandlats i studien stämmer till en viss del överens med de kvinnliga ledarnas verklighet. Teorin kring glastaket har blivit bekräftad i denna studie då samtliga anser att den existerar och påverkar i många fall kvinnors möjlighet att klättra i karriären. även Kanters strukturer har efter studiens analys visat sig förekomma i det kvinnliga karriärslivet. När det gäller den manliga normen som finns i samhället och i arbetslivet är det något som fortfarande finns kvar som teorierna även betonar. Dock har studien skapat uppfattningen om att det är något som mer eller mindre håller på att försvinna. Gällande de kulturella teorier som har de visat sig stämma överens till största del. även om de nordiska länderna anses vara jämbördiga generellt sett, så har det dock visat sig att Sverige och Finland har en del skillnader i ledarskapet. Angående Hofstede’s dimensioner så stämmder de till största del överens med empirin som samlats in. Det enda som var något motsägande, var mktdistansindexet. Hofstede’s forskning visade att Sverige och Finland var jämlika, dock visar empirin snarare på ett högt beroendeförhållande till ledaren i Finland.
6. SLUTSATS

*I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser. Resultatet som studien har genererat har utformats genom en sammansättning av studiens tidigare kapitel.*

Denna studie har besvarat hur byggföretaget NCC arbetar med kvinnligt ledarskap men redovisar även synen på manligt och kvinnligt ledarskap utifrån kvinnliga ledares perspektiv. Det presenteras även en jämförelse mellan det svenska och finska ledarskapet.

Grunden för en bra ledare enligt de kvinnliga ledarna och de tillämpade teorierna i studien är coaching, kommunikation samt delegering. En väsentlig faktor för ett fungerande ledarskap är att de anställda känner sig motiverade och inspirerade. Skälet till detta är för att det finns ett förtroende hos ledaren som uppkommit via legitimitet.

Undersökningen har visat att samtliga respondenter inte ser någon större skillnad mellan det manliga och kvinnliga ledarskapet, utan menar att det är skillnader på individnivå. Dock menar de intervjuaade kvinnliga ledarna att det finns vissa hinder för könet att ta sig till ledande positioner, en av anledningarna kan vara det så kallade glastaket som samtliga är medvetna om. Ytterligare en faktor kan vara att normen kring att mannen ses som överordnad fortfarande lever kvar i vårt samhälle.

Studien har vidare visat att det finns skillnader mellan det svenska och finska ledarskapet. Finländare är mer beroende av regler och verksamheten leds på ett mer hierarkiskt sätt jämfört med svenskar som är mer bekväma med utrymme, eget ansvar och ledare som involverar fler personer som gör att beslutsprocessen blir betydligt mer omfattande. Detta kan ibland leda till kulturella krockar vid samarbeten länderna emellan på grund av olika arbetssätt och när kommunikationen inte är tillräcklig. Det betonas även att det är bra att grannländerna kan lära av varandra för att skapa ett långsiktigt arbetsförhållande.

7. DISKUSSION

I detta avsnitt diskuteras våra egna åsikter kring vad som framkommit av studien som sedan följs av en avslutande metoddiskussion.


I denna studie har vi utifrån det resultat som genererats även fastställt att det är en skillnad mellan finskt och svenskt ledarskap. Alla respondenten hade åsikter och menade att ledarskapet skiljde sig åt. Överlag ses Finland som ett land med mer strikt och hierarkisk arbetskultur medan Sverige istället har en arbetskultur som är mer fri och jämlig.
Den största skillnaden i Hofstede’s (2011) dimensioner länderna emellan var osäkerhetsundvikandet, där Finland fick ett högre resultat. Behovet av formella regler och en auktoritär ledare på arbetsplatsen anses vara högre hos finländarna än vad det är hos svenskarna. Detta var något vi själva märkte under intervjuernas gång då finländskorna var betydligt mer förberedda och avvek inte från hänsyn i fråga medan svenskarna var mer inbjudande till samtal och gav utrymme för en mer öppen diskussion och en lätt samisk stämning. Vi visste på förhand vilken position alla medverkande i studien hade men det var mer tydligt hos de finländska deltagarna att de var en auktoritär. De svenska ledarna gav ett mer jämförelse och avslappnat intryck.

Under intervjuernas gång diskuterades respondenternas åsikter om skillnaderna mellan länderna, utifrån den bilden vi skapat genom studiens teorier så hade vi samma upplevelse. De finska ledarna såg sig själva som mer auktoritärare och att beslut i stort sett alltid tas uppifrån, detta är aldrig något som sedan ifrågasättts av medarbetarna, utan alla gör vad de blir tillsagda. På samma sätt förklarade de svenska ledarna om det svenska sättet att leda. Att det är viktigt att ställa krav men samtidigt ge medarbetarna utrymme för eget ansvar och skapa en öppen arbetsmiljö. Besluten involverar i de flesta fall ett flertal personer och inte bara ledaren som i Finland. Eftersom svenska ledare är mer vana att samarbeta och ta beslut gemensamt har vi fått känslan att svenskarna är mer inriktade på teamwork än vad finländare är. Det känns som att det är ett mer nutida sätt att leda verksamheter på, som även finländare kan lära sig av.

Att intervjuerna med de finländska deltagarna hölls på engelska kan vara en bidragande faktor till att vi upplevde en mer formell och strikt stämning än när vi hade intervjuerna på svenska. När båda parter talar samma språk blir det automatiskt en mer avslappnad stämning. Dessutom utfördes majoriteten av intervjuerna med de finländska kvinnorna över telefon eller skype, vilket också påverkar intervjuens stämning och skapar överlag en mer onaturlig miljö för diskussioner.

Sammanfattningsvis finns det fortfarande en klyfta mellan män och kvinnor på ledande positioner i byggbranschen. Precis som en av de kvinnliga ledarna sa som arbetat på företaget i minst 15 år, tror vi att det är något som har förändrats jämfört med ett antal år sedan men det finns fortfarande en del att arbeta med. Vi tror att den yngre generationen är mer medvetna om dessa utmaningar samt mer villiga att förändras. I takt med att yngre män och kvinnor kommer ut på arbetsmarknaden så tror vi att det kommer ske en mer naturlig utveckling kring ålderställdhet på ledande positioner. Gällande skillnaderna i ledarskapet mellan Sverige och Finland så tror vi att det är en fortsatt ljus framtid gällande samarbete trots att det finns en del lärdomar som länderna kan ta del av. För att sammanföra organisationen och tillsammans främja kvinnor på ledande positioner, skulle företaget exempelvis kunna utvidga Stella och inkludera samtliga länder i Norden för att arbeta på en mer internationell nivå. NCC har ambitioner och kan ses som en förebild för andra företag när det gäller att främja kvinnor i organisationer som är mansdominerade.
7.1 Metodiskussion

Majoriteten av empirin i denna studie har framförallt bestått av personliga semistrukturerade intervjuer. Då fem av kvinnorna kommer från Finland så hade vi inte samma möjlighet att träffa de som vi hade med de svenska kvinnorna. Vi hade dock möjlighet att träffa en av de finländska kvinnorna då hon var på besök i Stockholm. Efter att ha utfört både personliga intervjuer samt telefonintervjuer har vi insett att det bästa alternativet hade varit att träffa samtliga personligen. Anledningen till detta är på grund av att när vi jämförde svaren med varandra märkte vi att vi hade fått mer utförliga och detaljerade svar från de personliga intervjuerna gentemot de svar vi fick över telefon. Detta hade även kunnat öka studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

Vi har medvetet valt att endast intervjuka kvinnliga ledare i denna studie men vi har ändå sett det som det mest intressanta då kvinnor är underrepresenterade i byggbranschen. För att få perspektiv utifrån en annan vinkel än endast kvinnor hade ett alternativ kunnat vara att även intervjuja manliga ledare, detta hade bidragit till en djupare kunskap kring skillnader mellan könen. Vårt resultat hade exempelvis kunnat bli förändrat beroende på vad männen svarat. I denna undersökning ansåg kvinnorna att det inte fanns någon större skillnad mellan det manliga och kvinnliga ledarskapet. Det kan dock vara svårt att veta vad männen skulle ha för åsikter i denna fråga och därför finns det en risk att utfallet skulle kunna se annorlunda ut.

Sammanlagt gjordes tio intervjuer i denna studie, för att få högre tillförlitlighet hade vi kunnat utföra fler intervjuer. Dock ansåg vi när vi hade gjort majoriteten av intervjuerna att svaren som genererades började likna varandra och de flesta av respondenterna hade liknande åsikter om det berörda ämnet. Vi har därför spekulerat i om ytterligare intervjuer hade gjort någon skillnad i vårt resultat men kommit fram till att detta troligtvis inte hade spelat någon större roll.
8. VIDARE FORSKNING

I detta avsnitt presenteras eventuell fortsatt forskning inom ämnet som skulle vara intressant att studera för att skapa ökad kunskap.

Denna studie har haft som syfte att undersöka hur ett företag i byggbranschen arbetar med kvinnligt ledarskap samt om det anses finnas några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utifrån kvinnliga ledares perspektiv. För att fördjupa denna forskning skulle det vara intressant att få en infallsvinkel även från den manliga sidan. Studien skulle därför kunna inkludera manliga ledare på samma företag, alternativt att ett annat företag inom samma bransch väljs ut för att undersöka om skillnader finns dem emellan. Studien skulle bli mer generaliserbar om fler intervjuer och företag undersöktes. Intervjuer och forskning ute på byggarbetsplatser skulle även kunnat genomföras för att kunna generalisera hela organisationen och inte bara NCCs huvudkontor och kontor i Finland.

Denna studie har även haft som syfte att undersöka om det finns kulturella skillnader mellan Sverige och Finland. En intressant fortsatt forskning på denna studie skulle därför kunna vara att fördjupa sig i ämnet och forska om skillnader mellan alla nordiska länder, alternativt andra länder utanför norden.

Ytterligare forskning skulle även kunna vara att titta på en annan bransch som istället anses vara kvinnodominerad. Ett exempel är modebranschen, för att se om kvinnligt ledarskap skiljer sig mellan de olika branscherna samt jämföra de ledande positioner som kvinnor besitter.
KÄLLFÖRTECKNING


Allmänna frågor
1. Går det bra att vi spelar in intervjun?
2. Vilken position har du? Vad är dina arbetsuppgifter?
3. Hur länge har du arbetat på NCC?

Ledarskap
1. Vad anser du vara en bra ledare eller ett gott ledarskap?
2. Hur upplever du dig själv som ledare? Vilka är dina främsta egenskaper som ledare?
3. Hur hamnade du i den position du har idag? Har du alltid strävat efter att vara chef/ledare?
4. Ser du någon skillnad i ledarskap mellan Sverige och Finland?
5. Har du gått någon/några ledarskapsutbildningar? Om ja, vad var fokuset under dessa?
6. Har du förändrat ditt sätt att leda under åren? Eller har din ledarskapsstil alltid varit densamma?

Manligt och kvinnligt ledarskap
1. Tycker du att det är någon skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap?
2. Hur tycker du det är att ha en ledande position i en mansdominerad bransch?
3. Anser du att det bör bli fler kvinnliga ledare inom din bransch?
5. Har du hört talas om “glastaket”? Vad är dina åsikter angående detta fenomen? Anser du att det är något som “förstör” för kvinnors chans att klättra i karriären?
6. Om du har arbetat länge på NCC, tycker du att fördelningen mellan manliga och kvinnliga ledare har förändrats med åren?
7. Vad vet du om NCCs kvinnliga nätverk Stella?
8. Anser du att ni jobbar aktivt med att minska könssegregering? Om ja, hur?
9. Hur ser du på kvoterings?
10. Tänker ni på något speciellt när ni anställer manliga respektive kvinnliga chefer/ledare?

(Fråga 8-10 manligt och kvinnligt ledarskap ställdes endast till HR-chefen)
Bilaga 2 - Intervjufrågor engelska

General questions
1. Is it okay if we record the interview?
2. What title do you have? And what are your tasks?
3. How many employees do you have at your department?
4. For how long have you been at NCC?

Leadership
1. What do you consider to be a good leader?
2. Why are you a good leader? What are your best qualities?
3. Do you see a difference in leadership in Sweden and Finland?
4. Do you feel that your leadership style have changed from working in the construction industry? Do you adapt your strategies?
5. Have you always wanted to become a leader?
6. Do you think a person is born as a leader or is it something you can develop?

Women and men’s leadership
1. Do you think there is a difference between women and men’s leadership?
2. How does it feel to be a woman in a man dominated industry?
3. Do you think the industry needs more women in leading positions? If yes, why?
4. At NCC in Sweden we have a network called Stella, that works to increase the amount of women in leading positions. Do you know if NCC in Finland have something similar to this?
5. Have you heard the theory about “the glass ceiling”? Is that something you have noticed in your career?
6. Do you consider equality to be an important question in Finland over all?

Other
1. Is it okay to contact you again if needed?