



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

**Jämställdhet i byggbranschen**

*Strategiskt jämställdhetsarbete i en könssegregerad bransch*

Företagsekonomiska institutionen  
Management och organisation  
VT 2022, Kandidatuppsats  
Blanck, Malin 910409  
Mahmoudi, Soroush 990424  
Handledare: Vedran Omanovic

# Sammanfattning

Den svenska byggbranschen är, liksom den globala byggbranschen, mansdominerad. På senare tid har könssegregationen inom branschen fått större uppmärksamhet av både samhället och forskare, som har intresserat sig för problematiken med hög könssegregation i en bransch.

Syftet med den här studien är att analysera hur ett svenskt företag inom byggbranschen strategiskt arbetar med jämställdhet. Mer specifikt syftar författarna för studien till att undersöka organisationens kvalitativa och kvantitativa jämställdhetsarbete och dess påverkan på företagets kultur. Studien baseras på en marknadsledande aktör inom den svenska byggbranschen.

För att utföra denna undersökning använde författarna sig av en kvalitativ undersökningsmetod. Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer som var konstruerade av öppna frågor. För genomförandet av intervjuerna användes tre olika intervjuunderlag. Två intervjuunderlag innehöll mer strategiska frågor och var riktade till strateger och chefer medan det sista intervjuunderlaget bestod utav mer subjektiva frågor som riktades till medarbetare. För studien utfördes 15 intervjuer, under sammanlagt 11 timmar och 23 minuter.

Slutsatsen för undersökningen togs avslutsningsvis fram genom att analysera det empiriska materialet med hjälp av studiens teoretiska referensram. Författarnas slutsats är att företaget strategiskt arbetar med jämställdhet på flera olika plan, men att de endast har ett uttalat, strategiskt jämställdhetsmål. Företaget avser att utveckla både den kvalitativa (lika villkor för kvinnor och män) och kvantitativa (lika många kvinnor och män sett till antal) jämställdheten genom att dessa ska ge varandra synergieffekter. Företagets idé är att det kvantitativa jämställdhetsmålet, att rekrytera fler kvinnor än vad som examineras från relevanta utbildningar, ska förbättra även den kvalitativa jämställdheten. Författarna upplever företagets jämställdhetsstrategi vara effektiv, men menar att ett kvalitativt jämställdhetsarbete med ett tydligt mål skulle gynna företaget. Författarna menar att högsta prioritet bör vara att tillfredsställa de kvinnorna som vill börja arbeta, alternativt redan arbetar, inom branschen. Ett kvantitativt jämställdhetsmål leder automatiskt till att störst störst fokus läggs på att få in fler kvinnor i branschen, vilket enligt både studiens respondenter samt tidigare forskning menar snarare är ett samhällsproblem än ett bransch- eller företagsunikt problem. Att införa ett kvalitativt jämställdhetsmål som ges samma eller än mer fokus än det kvantitativa, tros kunna påverka företagets jämställdhetsarbete positivt.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	1
<b>Innehållsförteckning</b>	2
<b>1 Inledning</b>	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning	6
1.5 Definitioner	7
1.6 Avgränsningar	7
1.7 Disposition	7
<b>2 Teoretisk referensram</b>	8
2.1 Genussystem, genusordning och genusregim	8
2.2 Homosocialitet	9
2.3 Strategiforskning	9
2.3.1 Teori E och teori O	10
2.3.2 Förändringsmodeller	11
2.4 Teorikritik	12
<b>3 Metod</b>	13
3.1 Val av metod	13
3.2 Datainsamling	14
3.3 Dataanalys	16
3.4 Metodkritik	17
3.5 Reliabilitet och validitet	17
3.6 Etiska ställningstaganden	18
<b>4 Empiri</b>	19
4.1 Information gällande företaget	19
4.2 Övergripande jämställdhetsmål gällande rekrytering av kvinnor	20
4.3 Extern kommunikation	21
4.4 Intern kommunikation	22
4.5 Personlig självreflektion	24
4.6 Arbete för att behålla kvinnor inom organisationen	25
<b>5 Analys</b>	27
5.1 Kvantitativ jämställdhet	27
5.2 Kvalitativ jämställdhet	27
5.3 Fokus på den kvalitativa eller kvantitativa jämställdheten?	28
5.4 Strategisk analys	28
5.4.1 Målsättning	29
5.4.2 Ledarskap	31
5.4.3 Genomförande	32
<b>6 Slutsats</b>	34
6.1 Egna reflektioner	34
6.2 Kritik mot den egna studien	35
6.3 Förslag för framtida studier	35
<b>8 Referenser</b>	36

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Ett återkommande samtalsämne kring jämställdhet är könsfördelningen på arbetsplatser. För olika branscher skiljer sig könsfördelningen olika mycket, där exempelvis många vårdyrken domineras av kvinnor medan hantverkaryrken domineras av män (Statistiska Centralbyrån, 2020). Att hantverkaryrken i stor utsträckning domineras av män är enligt Svenskt Näringsliv (2017) ett problem för samhället, då byggbranschen idag anses vara underbemannad. Svenskt Näringsliv menar att den svenska byggsektorn är i behov av minst 10 000 nya medarbetare varje år och att utmaningen med att hitta anställningsmöjligheter skapar en flaskhals för byggandet (ibid.). Eftersom män endast utgör cirka 50% av landets befolkning skulle detta problem kunna åtgärdas genom att öka kvinnors intresse för branschen. Därför arbetar byggföretagen aktivt med att försöka locka fler kvinnor till byggbranschen (ibid.).

Den svenska byggbranschen är ett verksamhetsfält med ojämn könsfördelning. 2020 bestod branschen av 91,4% män och endast 8,6% kvinnor (Rytter, 2020). Däremot har andelen kvinnor inom byggbranschen sakta men säkert ökat under de senaste åren (ibid.). Bidragande faktorer till detta är dels nya jämställdhetslagar (Riksdagsförvaltningen, 2022) men också olika initiativ såsom till exempel *MeToo*-rörelsen som startade 2017 (Svensk Byggtjänst, 2017). Dessa initiativ har påverkat samhällets syn på jämställdhet, vilket har ökat trycket för att också skapa jämställda arbetsplatser (ibid.). Enligt Svensk Byggtjänst ökade antalet sökande kvinnor till byggindustrin med hela 13% under hösten 2017. Detta menas vara en effekt av *Metoo*-rörelsen (ibid.). Vidare förklaras därför att olika jämställdhetsinitiativ är viktiga för att öka kvinnors intresse för branschen.

En viktig faktor när det kommer till att öka kvinnors intresse för byggbranschen är branschens rykte. Företagsklimatet för byggindustrin har sedan många år tillbaka kännetecknats vara en mansdominerande machokultur med tufft klimat (Gale, 1994). Författaren förklarar vidare att detta har påverkat kvinnor i mycket större utsträckning än män då branschen har ansetts vara till för "maskulina" människor, vilket oftast är män. Norberg och Johansson (2020) menar att byggbranschen idag har utvecklats och att den är mycket öppnare för kvinnor än vad Gale (1994) menade. Dock förklarar författarna att branschen är till för en viss typ av kvinnor, som de benämner "*ideal women*". Dessa kvinnor beskrivs vara speciella då de har valt att stanna inom en mansdominerad industri, trots alla utmaningar som uppkommer av att vara minoritet i en könssegregerad bransch (ibid.). Enligt Norberg och Johansson brukar inte dessa kvinnor vanligtvis fungera som någon förebild för andra kvinnor utanför branschen, då de anses vara annorlunda på grund av deras yrkesval. Därför lyckas de inte alltid locka fler kvinnor till branschen (ibid.).

Det finns de som är motståndare till jämn könsfördelning på arbetsplatser, som menar att det är grundläggande, biologiska skillnader i intresse bland kvinnor och män som bidrar till vissa branschens omfattande könssegregering (Peterson, 2019). Det menas att män har ett större intresse för objekt och kvinnor ett större intresse för människor. Enligt författaren är denna

intresseskillnad förklaringen till varför exempelvis byggbranschen är dominerad av män och vårdbranschen dominerad av kvinnor. Därav kan det falla sig naturligt att andelen kvinnliga byggarbetare är så få till antal (Peterson, 2018). En annan korrelation som författaren lyfter fram är sambandet *high injury rate* och *male dominance* på arbetsmarknaden. Denna statistik visar att desto högre skadefrekvensen är på en arbetsplats, desto mer mansdominerad är branschen (ibid.).

Enligt vad som har framkommit under insamlingen av primärdatan för denna studie, är ytterligare en faktor som har påverkat byggbranschens kultur den tekniska utvecklingen som gjorts inom branschen under de senaste åren. Respondenterna för studien förklarar att byggbranschen inte längre efterfrågar stora och starka medarbetare då tunga föremål idag lyfts med hjälp av maskiner. Vidare menar respondenterna att branschens tidigare machokultur har baserats på att byggindustrin har varit till för starka män, då arbetet har varit mycket fysiskt ansträngande. Idag är detta inte längre en absolut sanning, då medarbetarna många gånger inte behöver kunna lyfta tunga föremål för att klara av arbetsuppgifterna. Trots dessa stora förändringar inom branschen menar respondenterna att filmer, tidningar och allmänheten ständigt uppvisar den gamla bilden av branschen, att den är till för starka män.

Enligt vad som är diskuterat ovan uppfattar författarna för denna studie det relevant att analysera jämställdhetsarbetet inom byggbranschen. I denna studie undersöks det strategiska jämställdhetsarbetet inom ett marknadsledande svenskt byggföretag. Definitionen av ett strategiskt arbete är enligt Cambridge Dictionary (2022) "*a detailed plan for achieving success*". Europeiska kommissionen (2022) beskriver en jämställdhetsstrategi som "*politiska mål och åtgärder som ska ge konkreta resultat för jämställdhet*". Därav avhandlar denna studie ett marknadsledande byggföretags strategiska jämställdhetsarbete för att uppnå en jämställd arbetsplats.

## 1.2 Problemformulering

Enligt Torstensson (2019) har jämställdhet varit något företag och samhälle har arbetat aktivt med sedan 1979 då jämställdhetslagen stiftades. Syftet med jämställdhetslagen är att skapa en jämställd arbetsmarknad samt att främja, framförallt kvinnors, förutsättningar i arbetslivet (SFS 1991:433). Trots intentionen bakom jämställdhetslagen finns det idag branscher som inte har lyckats få jämställdhet på arbetsplatsen. Detta gäller både kvinnodominerade branscher som offentlig sektor och mansdominerade branscher som byggbranschen (SOU 2005:66). Byggbranschen i Sverige har genom alla tider betraktas som en mansdominerad bransch och görs än idag (Cettner, 2017). Detta trots att byggföretagen och branschen i sin helhet har börjat jobba mer aktivt med jämställdhet, bl.a. genom försök att jämna ut könsfördelningen och medvetet anställa fler kvinnor (Hedman-Pétursson och Berggren, 2005). År 2017 beräknades kvinnor utgöra 9,6% av den svenska byggarbetsmarknaden (Obos, 2018). För att kunna synliggöra differensen mellan män och kvinnor på olika positioner bland större byggföretag har SCB (2018) beräknat att det år 2018 fanns 38% kvinnor inom ledningspositionerna, 27% kvinnor inom tjänstemannapositionerna och endast 1.2% kvinnor inom produktionen. Således är könssegregationen inom byggbranschen betydligt större bland hantverkare jämfört med

kontorsmedarbetare. Enligt studiens insamlade primärdata är detta en svår uppgift att lösa, då det är just bland produktionen som jämställdhetsarbetet är den största utmaningen.

Fielden, m.fl. (2000) beskriver i sin artikel att antalet kvinnliga medarbetare inom byggbranschen ser ut att öka globalt. Dock ser de även i sin studie en skillnad mellan positioner inom branschen som kräver en akademisk utbildning (styresmän och tjänstemän) och hantverkaryrken. Med hantverkaryrken menas de som arbetar i företagets producerande enheter, främst ute på arbetsplatser. Det är också där skillnaden mellan män och kvinnor är som störst. De akademiska positionerna inom byggbranschen är exempelvis ekonomi, HR, arkitektur, ingenjör, etc. Fielden, m.fl. (2000) diskuterar vidare orsaken till den låga andelen kvinnor inom branschen och kommer fram till att det bl.a. beror på branschens image och de sexistiska attityderna som existerar inom den. Vad som menas med dess image är gemene mans fördomar om byggbranschen och dess kultur.

Powell och Sang (2015) beskriver fem vanligt förekommande former av könsdiskriminering inom mansdominerade branscher: humoristiskt, formellt och informellt (networking), hierarkiskt och finansiellt. Författarna menar att en mycket vanlig förekommande form av könsdiskriminering sker humoristiskt, där män tenderar att skämta på kvinnors bekostnad utan återhållsamhet. Enligt författarna är detta något som förekommer både framför kvinnor men också i sammanhang där kvinnor inte är närvarande. Powell och Sang beskriver vidare att formell könsdiskriminering syftar till allmän orättvisa, såsom hierarkisk och finansiell könsdiskriminering, där män till exempel kan få bättre förutsättningar än kvinnor. Den informella könsdiskrimineringen beskriver författarna som det vardagliga, kanske omedvetna, som är vanligt förekommande ända från förskolan till vuxenlivet. En illustration av detta är exempelvis samhällets förväntningarna på att en receptionist eller sekreterare ska vara kvinnlig medan en hantverkare ska vara manlig (ibid.). Vidare förklaras att hierarkisk könsdiskriminering syftar till hierarkiska orättvisor i samhället där män dominerar majoriteten av de prestigefyllda positionerna och finansiell könsdiskriminering till de obefogade löneskillnaderna i samhället.

Agapiou (2002) diskuterar hur kvinnors roll i hantverksyrken spelar allt större roll för företagskulturen. Dock förekommer fortsatt bakåtsträvande tendenser hos män som arbetar med dessa kvinnor. Enligt Agapious studie framgår en utveckling sett till hur män är villiga att acceptera fler kvinnor på arbetsplatsen och hur detta påverkar förändringen av företagskulturen. Däremot är de manliga deltagarna i studien mindre villiga att ändra sitt arbetssätt eller sin syn på kvinnor: *“Men recognized that equal opportunity is an issue, but they were also trying to find ways to manage it in a manner does not interfere with their own view and position within the workplace, or their view of women more generally”* (Agapiou, 2002: 704). Författaren menar att branschen har kommit en god bit på vägen då männen har börjat inse att det föreligger ett problem. För att lyckas åtgärda jämställdhetsproblematiken behöver både samhället och byggbranschen arbeta aktivt med att utbilda dessa medarbetare, i syfte att hjälpa dem ändra sitt arbetssätt och syn på kvinnor.

Jämställdhet kan delas upp i två delar, kvantitativ och kvalitativ jämställdhet (Gillberg, 2018). Den kvantitativa jämställdheten syftar, enligt Gillberg, till att en arbetsplats ska ha en uppdelning av män och kvinnor som motsvarar 60/40 eller jämnare. Den kvantitativa jämställdheten är istället den som syftar till att män och kvinnor ska ha samma förutsättningar och möjligheter på arbetsplatsen (ibid.). Enligt vad som har framkommit under insamlingen av primärdatan upplever författarna för denna studie att den kvalitativa jämställdheten inom byggbranschen är nära kopplad till den kvantitativa jämställdheten. Den bristande kvantitativa jämställdheten inom branschen är enligt respondenterna en betydande faktor för bristfällig kvalitativ jämställdhet.

Att den kvalitativa och kvantitativa jämställdheten har en negativ korrelation, som respondenterna menar, har till viss del motbevisats genom olika studier. Ett exempel är Falk och Hermle (2018) som studerade 80 000 individer i 76 länder som deltog i en Global preferensstudie. Resultatet av undersökningen visade en negativ korrelation mellan kvalitativ och kvantitativ jämställdhet. *“The reported evidence indicates that higher levels of economic development and gender equality favor the manifestation of gender differences in preferences across countries”* (ibid: 48). Författarna förklarar att desto mer kvalitativt jämställt ett land är, desto mer skiljer sig intresset för olika yrken bland män och kvinnor. En liknande studie (Giolla & Kajonius 2018) visar på liknande samband. *“We speculate that as gender equality increases both men and women gravitate towards their traditional gender roles”* (ibid: 709). Giolla och Kajonius menar att i samband med att en land blir mer jämställt och där män och kvinnor får välja yrke fritt, ökar tendenserna för båda könen att dra sig till de klassiskt manliga respektive kvinnliga arbetsområdena. Su m.fl. (2009) gjorde en närmare studie på vilka dessa arbetsområden är och vad det är som skiljer könen åt vid val av av dessa. Författarnas slutsat var att män har ett större intresse för objekt och kvinnor ett större intresse för människor. Därav menar författarna att länder som är mer jämställda producerar jämförelsevis färre kvinnor inom STEM-områdena (science, technology, engineering, and mathematics). Detta berör direkt denna studie då Sverige (Statista, 2020) är ett av världens mest jämställda länder.

### 1.3 Syfte

Denna studie syftar till att analysera det strategiska jämställdhetsarbetet på ett företag som arbetar inom byggbranschen. Mer specifikt kommer studien redogöra för kulturförändringar med fokus på jämställdhet. Studien kommer baseras på en marknadsledande aktör och hur denna organisation strategiskt arbetar med jämställdhet, i syfte att uppnå en önskvärd kulturförändring.

### 1.4 Frågeställning

- Hur arbetar byggföretaget strategiskt med jämställdhet?
- Hur påverkar det strategiska jämställdhetsarbetet den kvantitativa respektive kvalitativa jämställdheten i organisationen?

## 1.5 Definitioner

En kortfattad definition på begreppet jämställdhet är “att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet”. (NE.se, 2022). Med detta menas att alla människor ska behandlas rättvist och ges samma möjligheter, oavsett kön. Sveriges jämställdhetsmyndighet (JäMO) beskriver jämställdhet som ett politiskt begrepp som syftar på jämlikheten mellan könen (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). JäMO:s uppdrag är att driva jämställdhetsarbetet i politiska frågor och enligt dem är “målet för jämställdhetsarbetet i Sverige att kvinnor och män ska ha samma makt och möjligheter att forma samhället och sina egna liv” (ibid.). På senare tid har begreppet definierats än tydligare, för att skapa tydlighet i vad det är som menas med jämställdhet. Således är begreppet jämställdhet (equality) uppdelat i *equality of opportunity* och *equality of outcome*. Med *equality of outcome* menas att alla människor ska ges samma utfall (Stanford University). Med andra ord menas exempelvis att dam och herr fotbollsspelare ska ges samma lön, trots damernas lägre intäkter. Denna studie kommer att fokusera på kvalitativ jämställdhet och därmed *equality of opportunity*. Med detta menas att alla människor ska behandlas rättvist och ges samma möjligheter.

## 1.6 Avgränsningar

Uppsatsen är begränsad till att analysera den kvalitativa jämställdheten inom ett företag i byggbranschen utifrån företagets egna perspektiv. Som tidigare nämnt påverkas den kvalitativa jämställdheten av den kvantitativa jämställdheten. Därför kommer undersökningen att beröra både det kvantitativa och det kvalitativa jämställdhetsarbetet. Vidare är denna studie begränsad till att analysera endast en, marknadsledande, organisation inom den svenska byggbranschen.

## 1.7 Disposition

Uppsatsens disposition kommer delas upp enligt följande kapitelindelning: *Teoretisk referensram* i kapitel två kommer innehålla de teorier som ligger till grund för uppsatsens analys av insamlat material samt diskussion och slutsats. Valda teorier är kopplade till uppsatsens frågeställning och grundläggande begrepp inom jämställdhet och strategi kommer behandlas. Teorierna kommer avslutningsvis sammanfattas och kopplas samman. *Metod* i kapitel tre kommer redogöra vilken metod för genomförande av uppsatsen som valts för att kunna besvara frågeställningarna samt uppsatsens reliabilitet och validitet. I fjärde kapitlet behandlas *empirin* där urvalet av empiriska studier kommer framgå samt motivering till varför dessa valts att ha med i uppsatsen. *Empiri* kommer presentera resultatet från den insamlade primärdatan baserat på intervjuer och insamlat material från företaget. *Analys* behandlas i kapitel sex där insamlat material kommer presenteras och analyseras kopplat till de teorier som tagits upp i kapitel två. *Slutsats* i kapitel sex avslutar uppsatsen med att diskutera dess resultat och en slutsats dras. Utöver egna reflektioner behandlas även förslag till framtida forskning samt kritik mot den egna studien. Det kommer även framgå en diskussion kring val av metod samt huruvida detta anses ha bidragit till uppsatsens resultat. Begränsningar kommer även behandlas och förslag till vidare forskning kommer lämnas.



## 2 Teoretisk referensram

### 2.1 Genussystem, genusordning och genusregim

Yvonne Hirdman (1988) menar att genusystemet är en ordningsstruktur av kön och att detta fungerar som ett nätverk som skapar mönster och regelbundenhet. Denna ordningsstruktur som Hirdman syftar på är av intresse för denna studie då det förklarar en del av den svårighet som företagets strategiska jämställdhetsarbete står inför. Komplexiteten i ordningsstrukturen och hur denna grundar sig i ett nätverk som skapar mönster, som i sin tur skapar regelbundenhet och till slut ett beteende som inte ifrågasätts som "rätt" eller "fel" utan bara är, skapar stora utmaningar för företagets strategiska arbete då det handlar om att ändra människors beteende. Vidare menar Hirdman (1988) att denna struktur som ser till mannens fortsatta överordning bygger på *isärhållandets logik* och *hierarkins logik*. Isärhållandets logik går ut på att manligt och kvinnligt särskiljs och ses som motsatser eller dikotomier. Denna logik, där skillnaden mellan manligt och kvinnligt emfaseras, är av vikt för denna studie eftersom den valda byggbranschen anses vara "manlig". Det anses också relevant att studera huruvida kvinnors inträde i byggbranschen eventuellt utmanar denna isärhållandets logik genom att minska klyftan mellan det manliga och kvinnliga som motsatspoler. Hierarkins logik syftar istället till mannens överordning: "*Det är män som är människor, därmed utgör de normer för det normala och det allmängiltiga*" (Hirdman, 1988., s. 8). Denna logik spelar sin roll i studien genom att detta kan ge oss en förståelse för kvinnor och mäns eventuella olika positioner och arbetsuppgifter inom organisationerna.

Hirdman menar att det är möjligt för genusystemet att försvagas och förlora dess isärhållande och hierarkiska logik bl.a. genom att dikotomierna förlorar sin kraft. Detta skulle kunna ske genom att typiskt manliga egenskaper även innehas av kvinnor och vice versa alternativt, som i detta fall, att typiskt manliga platser innehas av kvinnor (Hirdman, 1988). Denna uppsats ska behandla jämställdhetsarbetet i en bransch med stor könssegregering och det anses relevant att undersöka huruvida kvinnorna inom branschen verkar för en försvagning av det Hirdmans genusystem. Bidrar kvinnors inträdande i branschen till att klyftan mellan vad som anses manligt och kvinnligt minskar och att männens överordning försvagas? I denna diskussion bör dock Gillbergs (2008) syn på kvinnors inträde i en mansdominerad bransch eller arbetsplats beaktas. Hon menar att då kvinnor lyckas ta sig in i manliga branscher, så finns det fortfarande tydliga tecken på att de inom den nya situationen fortfarande lätt faller in i att följa sina klassiska roller: exempelvis genom att mannen leder möten medan kvinnan agerar i bakgrunden (Gillberg, 2008).

För att komplettera Hirdmans genusystem anses Connells (2009) *genusregim* och *genusordning* kunna bidra genom att skapa en förståelse för hur den strukturella maktrelationer ser ut både på organisationsnivå och samhällsnivå. Connell lyfter den strukturella maktrelationen mellan kvinnor och män och menar att dessa återfinns på två nivåer. Begreppet *genusregim* syftar till maktrelationen mellan kvinnor och män på en lokal nivå som förekommer i organisationer. Exempel på organisatoriska genusregimer är att kvinnliga medarbetare arbetar med administrativa uppgifter eller HR medan männen arbetar med fysiska arbetsuppgifter samt innehar chefspositioner (Connell, 2009). Denna genusregim

är ofta en spegling av samhällsstrukturer som finns utanför organisationerna i form av *genusordning* som Connell (2009) beskriver som samhällets strukturella maktrelation. Båda dessa upplevs relevanta för att analysera företagets jämställdhetsarbete. Genusordningen delas upp i fyra dimensioner: produktionsdimensionen, den emotionella dimensionen, maktdimensionen och den symboliska dimensionen. Den förstnämnda avser arbetets uppdelning mellan vad som är manligt och kvinnligt. Den emotionella dimensionen syftar istället till relationer, medan maktdimensionen riktar sig mot männens högre status och hur "manligt" likställs med högre värde. Den symboliska dimensionen avser slutligen våra tankar kring om vad som anses och tidigare har ansetts vara typiskt kvinnligt och manligt (ibid.) I detta arbetet kommer både genusregim och genusordning studeras i form av företagets strategier på lokal nivå, men slutsatser kommer eventuellt även kunna dras som inkluderar genusordningen då samhället kan komma att påverkas.

## 2.2 Homosocialitet

Cettner (2007), beskriver att det är vanligt för kvinnor att uppleva en manlig homosocialitet i organisationskulturen för mansdominerade branscher. Homosocialitet definieras som preferensen att vilja umgås med människor av samma kön. Detta beteende börjar redan från ung ålder, uppmuntras av samhället och förstärks därigenom under hela livet (Lipman-Blumen, 1976). Detta leder till att det föreligger en lojalitet mellan männen på en arbetsplats, vilket bidrar till att kvinnor måste kämpa mer för att få samma bekräftelse för samma arbete (Gillberg, 2008). Även Staffansson Pauli (2013) bekräftar detta fenomen i sin studie där författaren förklarar att ju mer snedvriden könsfördelningen är i en bransch, desto större är risken att könet som är i majoritet kommer att gynna det egna könet, vilket i sin tur resulterar i en ojämlik organisationskultur. Den stora könssegregationen i byggbranschen gör alltså risken större för att homosocialitet förekommer. Vidare tros homosocialiteten också bidra till förankring av både genussystemet och båda dess logiker samt företagets lokala genusregim. Forskning inom området visar på att ökad jämställdhet i organisationskulturen inom byggbranschen skulle kunna leda till ett bättre beslutsfattande i form utav kostnadseffektiva beslut men även säkrare arbetsplatser (Clarke m.fl, 2005). Trots vetskapen om detta går utvecklingen långsamt framåt inom byggbranschen. Detta antas bl.a. beror på komplexiteten i att ändra en organisationskultur (Cettner, 2007), vilket kommer presenteras närmare under kommande rubrik.

## 2.3 Strategiforskning

Strategiforskningens bidrag i detta arbete anses högst relevant för uppsatsens båda frågeställningar. Den första frågan ska undersöka hur det strategiska jämställdhetsarbetet ser ut i branschen och för att kunna kartlägga detta krävs strategiteorier. Vidare anses även den andra frågan beröras av strategi då det är strategins påverkan på organisationerna som kommer analyseras. Inom strategiforskningen väljs tre huvudsakliga teorier ut som alla bidrar till en ökad förståelse kring företags strategiska förändringsarbete, vilka kommer presenteras närmare under respektive rubrik. Beer och Nohrias artikel (2000) ger en inblick i vilken typ av organisationsförändring som företagen går igenom utav *teori E* och *Teori O* och dess typiska utrullning i organisationer. Som komplement till denna används Czarniawskas (2015)

syn på hur ett förändringsarbete bör genomföras för att öka dess möjligheter att lyckas. Till sist anses även Kotters (1995) syn på förändringsarbete kunna bidra till arbetet genom att denne skriver om förändringsarbete ur ett ledningsperspektiv. Genom att kombinera dessa tre teorier får studien en syn på vilken typ av förändring som branschens strategiska jämställdhetsarbetet innebär, hur detta arbete bör genomföras för att undgå misslyckande samt hur detta arbete bör ledas.

### 2.3.1 Teori E och teori O

I artikeln “Cracking the code of change” menar Beer och Nohria att strategiskt förändringsarbete bottenar i företags olika ambitioner med förändringen, vilka oftast kan delas upp i två kategorier. Teori E används då företaget vill göra en insats för att förbättra företagets finansiella värde, medan teori O istället handlar om att förändra organisationskulturen. Teori E handlar om då företaget vill uppnå en finansiell förändring och detta förändringsarbete genomförs ofta med hjälp av uppsägningar, omorganiseringar och ekonomiska incitament. Enligt författarna grundar sig istället teori O i en önskvärd utveckling av kulturen. Detta bör göras med medel som organisatoriskt lärande, reflektion, feedback, etc. Inom förändringsarbetet delar författarna upp det i olika dimensioner där arbetet bör ske: målsättning, ledarskap, arbetets fokus, process, belöningsystem och användning av externa konsulter (Beer and Nohria, 2000). Denna uppdelning av teori O och de olika dimensionerna av arbetet visas enligt följande tabell:

Dimensioner inom förändringsarbete	Teori O
Mål	<i>Utveckla organisationella kapaciteter</i>
Ledarskap	<i>Uppmuntra delaktighet nerifrån organisationen</i>
Fokus	<i>Bygg upp organisationskulturen: anställdas uppförande och attityder</i>
Process	<i>Experimentering och utveckling</i>
Belöningsystem	<i>Motivera genom engagemang - använd pay as fair utbyte</i>
Konsulter	<i>Konsulter coachar chefer att hitta egna lösningar</i>

*Tabell hämtad, omarbetad och översatt från Beer och Nohria, 2000: “Cracking’ the code of change”. I artikelns ursprungliga tabell återfinns även teori E och en kombination av teori E och teori O.*

Denna rapport är avgränsad till att endast behandla företagets strategiska jämställdhetsarbete vilket anses intressant att analysera utifrån en teori O strategi, då det handlar om en önskvärd kulturförändring i företaget med fokus på jämställdheten. Frågan är om företagets strategiska jämställdhetsarbete följer teori O:s upplägg kopplat till strategiarbetets olika dimensioner i förändringsprocessen.

### 2.3.2 Förändringsmodeller

Czarniawska (2015) är en av dem som ställer sig kritisk till huruvida det verkligen finns en speciell typ av förändringsarbete som kan anses vara "lyckat". Dock menar hon att det finns flera överensstämmande studier som pekar på att det finns vissa drag hos de planerade förändringar som kan anses vara lyckade. Dessa sammanfattar Czarniawska i fem steg av "*Ett idealiskt förändringsförlopp*" (Czarniawska, s. 121): "*1) målet blev förhandlat genom många samtal, 2) målet förändras hela tiden, 3) metoden/ medlet har liten vikt, 4) spontana uppfinningar införlivas, 5) förändringen har inget tydligt slut...*" Den första punkten handlar om att lyckas förankra målet och innebär att samtliga berörda parter inom ramen för förändringsarbetet har fått möjligheten att vara med och definiera målet. Den andra punkten syftar till att målet inte bör hålla fast alltför hårt i det initiala målet och utvärdera efter samma underlag som samtidigt fastslogs. Istället menar Czarniawska att det är viktigt att ha löpande uppföljning av målet med utrymme för revidering som även denna är viktigt att förankra med berörda parter. Punkten rörande att inte ge metoden alltför stor vikt, bottnar i att metoden inte får bli viktigare än målet. Vid omständigheter där metoden blir viktigare än målet tappar målet fokus och metoden skapar inte längre den önskvärda effekten: att vara ett redskap för att uppnå målet. Den fjärde punkten hänvisar till de oväntade konsekvenser som uppstår då förändringar införlivas. Dessa anses ofta som avvikelser från det ursprungliga målet, men Czarniawska menar att det många gånger istället bör ses som förbättringar vilket hänger ihop med den andra punkten i det idealistiska förändringsförloppet som tillåter att målet ändras. Den sista punkten innebär att målet inte bör ha ett tydligt slut då det återigen låser fast målet till det ursprungliga, istället för att öppna upp för möjligheten att förbättras under implementeringens fortgång (ibid).

Likt Czarniawska ställer sig även Kotter (1995) kritisk till många företags förändringsarbete och dess resultat. Till skillnad från Czarniawskas idéer kring det idealiska förändringsförloppet ser istället Kotter frågan ur ett ledningsperspektiv som han beskriver i en åttastegsmodell: *1) etablera en känsla av angelägenhet, 2) skapa en kraftfull ledande grupp, 3) skapa en vision, 4) kommunicera visionen, 5) bemyndiga andra att kunna agera i visionens anda, 6) planera för och skapa kortsiktiga vinster, 7) förankra vinsterna och skapa ytterligare förändring, 8) institutionalisera nya metoder.* I det första steget handlar det om att förmedla att målet är aktuellt och nödvändigt, exempelvis samhällets påtryckningar om ökad jämställdhet, möjligheten att öka företagets legitimiteten genom ökad jämställdhet hos intressenter samt forskningens bevis för att mångfald ökar lönsamheten. Andra punkten är att skapa en grupp som har tillräckligt med befogenheter för att kunna leda förändringen. Tredje steget är att skapa en vision som ska tydliggöra företagets mål och utvecklandet av strategier för att kunna förverkliga denna. Därefter bör visionen kommuniceras och förankras i organisationen. Femte steget är att bemyndiga samtliga i organisationen att kunna agera utefter visionen. Detta bör göras genom att ta bort eventuella hinder för att anställda ska kunna agera rätt och ge utrymme för de anställdas egna initiativ och nytänkande. Sjätte steget med de kortsiktiga vinsterna handlar om att motivera organisationen för fortsatt utveckling och detta görs genom att visa upp förbättringarna och belöna de anställda som varit drivande i dem. Förankringen av vinsterna och den fortsatta utvecklingen i nästa steg används för att

fortsätta ändra policies och strukturer som inte stämmer överens med den nya visionen. Även nyanställning, befordringar och utvecklandet av personer som kan driva dessa förbättringar ytterligare ingår i detta steg tillsammans med utvecklandet av processen i form av nya projekt. Det sista steget att institutionalisera förändringen, genomförs genom att ledningen tydligt visar korrelationen mellan organisationens nya beteende och företagets framgång. Om detta inte görs finns risken att de anställda inte ser denna koppling och det önskvärda, förändrade beteendet blir direkt kopplat till förändringen och försvinner i samband med att förändringen anses "klar". I detta steg fortsätter även utvecklandet av ledarskapet och det säkerställs att framtida ledning i företaget förankrar det nya beteendet. Om detta steg inte görs ordentligt så finns risken att en chefs felsteg som inte är i samstämmighet med förändringen, underminerar allt tidigare utfört arbete.

Rapportens andra fråga hur företagets jämställdhetsarbete påverkar organisationen anses delvis kunna besvaras med dessa teorier. Czarniawskas teori om hur ett idealiskt förändringsbelopp kan se ut samt Kotter ledarskapsperspektiv på förändringsarbete anses intressant för att utvärdera företagets strategiska jämställdhetsarbete och analysera huruvida dessa teorier stämmer överens med företagets strategi.

## 2.4 Teorikritik

Teorierna har valts baserat på dess relevans för arbetets syfte. Dock bör det tas i beaktning att Hirdmans teorier är över två decennier gammal och det är stora förändringar i världen gällande jämställdhet som hänt under dessa år. Även Kotters strategiforskning är närmare tjugo år gammal. Hirdmans teorier anses dock ge en teoretisk tyngd till arbetet och Connells studier bidrar med en modernare syn på liknande fenomen. Inom strategiforskningen anses Beer och Nohrias teori vara av stor vikt, dock är budskapet i denna teori att företag bör använda sig av både teori O och teori E vid förändringsarbete. I denna uppsats kommer endast teori O behandlas vid analys av empiriskt material och med tanke på Beer och Nohrias budskap, bör inte denna ses som ett fulländat recept på framgångsrikt förändringsarbete. Istället används både Beer och Nohrias studier i kombination med Czarniawska och Kotters teorier och dessa tre teorier anses tillsammans bidra med olika perspektiv på förändringsarbetet. Dessa tre perspektiv anses inte heller ge ett fullständigt succérecept, men att kombinera tre studier anses ändå föra oss närmare sanningen om vilka ingredienser ett lyckat förändringsarbete bör innehålla.

## 3 Metod

### 3.1 Val av metod

I den här undersökande fallstudien har en kvalitativ metod använts för att besvara studiens frågeställningar. Studien bygger på både primär- och sekundär data, vilket har samlats in från flera källor med hjälp av olika forskningsmetoder. Det huvudsakliga tillvägagångssättet som har använts för att ta fram källor och relevant data för denna studie kallas triangulering. Triangulering är ett metodval där flera olika metoder används för att undersöka en och samma sak. Detta används för att stärka och validera studiens noggrannhet och äkthet, samtidigt som resultaten i den här uppsats går att styrka (Denscombe, 2010). För att utveckla en nyanserad och komplex analys av studiens empiriska material, har det valts att genomföra en fallstudie (ibid.). Kritik som ofta lyfts upp i samband med att forskare använder fallstudier är att resultatet av forskningen inte blir generaliserbart och att det skulle finnas ett subjektivt bias (Flyvbjerg, 2003). För att undvika detta menar Flyvbjerg att forskare som använder fallstudiemetoden bör säkerställa att det finns en tillräckligt stor datamättnad, samt utesluta extremfall för att kunna styrka reliabiliteten av forskningen, men även för att kunna göra resultatet generaliserbart.

Det finns sex viktiga steg som forskare av kvalitativa studier bör beakta (Bryman och Bell, 2017). Dessa har använts som grund genom hela denna studie. Stegen är följande: allmänt utbud av frågor, urval av undersökningsspersoner, insamling av uppgifter, tolkning av data, konceptuellt och teoretiskt arbete samt rapport om resultat och slutsatser. Brymans och Bells (2017) nämnda tillvägagångssätt har kombinerats med att författarna har hoppat fram- och tillbaka under datainsamlingen för studien. Det har inneburit att författarna har haft möjlighet att hoppa fram och tillbaka mellan studiens forskningsfrågor och olika empiriska observationer samt teorier för att få en ökad förståelse för empiri och teori (Dubois och Gadde, 2002).

Bryman och Bell (2017) beskriver två olika forskningsförhållanden mellan teori och praktik, *induktiv* forskning och *deduktiv* forskning. I den förstnämnda har teorin en mindre betydande roll, medan teorin i den senare spelar en framträdande roll. I den här studien valde författarna ett kombinerat tillvägagångssätt, vilket gjorde det möjligt att utveckla hypotesen och teorin under hela processen. Utvecklingen av teorikapitlet var en flytande och iterativ process där teoretiska och empiriska observationer kontinuerligt påverkade forskningsprocessen.

Då syftet med studien är att analysera strategiarbetet kring den kvalitativa jämställdheten inom byggbranschen har, som tidigare nämnts, kvalitativ metod använts för insamlingen av primärdata. För att fullständigt förstå ideen, ursprunget, omfattningen, effekterna och målet med strategiarbetet har intervjuerna krävt ett stort antal följdfrågor, utöver det preliminära intervjuunderlag som använts. Dessutom är många frågor i intervjuunderlaget också omfattande och komplexa, vilket har skapat utdragna svar hos respondenterna. Därav har valet av kvalitativ undersökningsmetod underlättat insamlingen av primärdata, då respondenterna har haft möjlighet att besvara frågorna utan någon begränsning samt att författarna har haft möjligheten att ställa frågor utan någon vidare begränsning. Detta har hjälpt författarna för

studien att skapa djupare förståelse för organisationens strategiarbete kring jämställdheten.

Respondent	Position	Datum	Tid	Tillvägagångssätt
Respondent 1	Strateg	20/4-22	73 min	Teams Videosamtal
Respondent 2	Strateg	21/4-22	60 min	Teams Videosamtal
Respondent 3	Strateg	20/4-22	73 min	Teams Videosamtal
Respondent 4	Områdeschef	5/5-22	54 min	Google Videosamtal
Respondent 5	Områdeschef	21/4-22	71 min	Google Videosamtal
Respondent 6	Områdeschef (P)	2/5-22	50 min	Google Videosamtal
Respondent 7	Områdeschef (P)	18/5-22	55 min	Google Videosamtal
Respondent 8	Medarbetare	27/4-22	63 min	Google Videosamtal
Respondent 9	Medarbetare	22/4-22	67 min	Google Videosamtal
Respondent 10	Medarbetare (P)	13/5-22	15 min	Telefonsamtal
Respondent 11	Medarbetare (P)	17/5-22	19 min	Telefonsamtal
Respondent 12	Medarbetare	20/5-22	18 min	Telefonsamtal
Respondent 13	Medarbetare (P)	23/05-22	19 min	Telefonsamtal
Respondent 14	Medarbetare (P)	24/5-22	14 min	Telefonsamtal
Respondent 15	Medarbetare (P)	24/05-22	32 min	Telefonsamtal

Tabell 1: Sammanställning av respondenter  
P = Arbetar i företagets producerande avdelningar

### 3.2 Datainsamling

Primärdata kan förklaras som original information som samlats in för första gången gällande en särskild frågeställning (Dag Ingvar Jacobsen & Gunnar Sandin, 2002). Denna data är nödvändig för studien då den har gett oss möjligheten att ta fram exakt den information som vi anser vara relevant för att utföra studien. För att samla in primärdata genomfördes kvalitativa intervjuer med 15 personer som är av intresse för studiens forskningsfrågor. Samtliga respondenter för studien arbetar på ett och samma marknadsledande, svenska byggföretag. Intervjuer har hållits med HR-funktionärer, områdeschefer, ledningsgruppsmedlemmar, tjänstemän inom produktionen och produktionsmedarbetare. För att skapa en tydlig och rättvisande uppfattning av företaget har intervjuerna hållits med medarbetare i olika hierarkiska positioner. Då respondenterna för studien arbetar i olika städer i landet har intervjuerna hållits på distans, genom Microsoft Teams, Google Meet samt per telefon. Detta har underlättat datainsamlingen då undersökningen har varit tidsbegränsad. För att försöka imitera samma miljö som om intervjuerna hade skett fysiskt ombads respondenterna att ha sina kameror aktiverade så att författarna för studien kunde se respektive respondentens kroppsspråk och ansiktsuttryck under intervjun.

Urvalsstorleken av respondenter i den här studien har främst begränsats av tid och tillgänglighet. Detta har dock inte upplevts vara något problem då respondenterna har varit brett spridda över organisationens olika avdelningar. Därför har författarna för studien upplevt

antalet genomförda intervjuer räcka för att skapa en god förståelse för organisationens jämställdhetsarbete. Intervjuerna som genomfördes genom Microsoft Teams eller Google Meet varade cirka 60 minuter medan telefonintervjuerna var cirka 20 minuter långa. Dessutom har ytterligare samtal och e-postmeddelanden gjordes för att uppnå en viss datamättnad, där bland annat respondenterna har tillhandahållit statistisk information. Denna information har innehållit statistik beträffande företagets kvantitativa könsfördelning. Syftet med telefonintervjuerna, som har hållits med medarbetare som är kopplade till produktionen, har varit att skapa en uppfattning ifall produktionmedarbetarnas uppfattning är densamma som resterande respondenters, de som håller ett större ansvar för organisationens jämställdhetsarbete. Därför har dessa intervjuer varit kortare samt hållits utan videosamtal eller ljudinspelning. Ytterligare en faktor till varför dessa samtal varit kortare har varit respondenternas begränsning i tid. Innan telefonintervjuerna hade hållits upplevde författarna för studien att de hade en god bild av teorin för företagets strategiska jämställdhetsarbete. Telefonintervjuerna hölls därefter för att få en uppfattning av hur strategiarbetet uppfattas i praktiken.

Respondenterna som intervjuades genom videosamtal fick tillgång till frågeformuläret några dagar innan själva intervjuerna ägde rum, för att ha möjligheten att kunna tänka över och förbereda sina svar. Detta hjälpte även till att effektivisera dessa intervjuer. Detta gjordes inte för telefonintervjuerna då de var betydligt kortare och mindre komplexa, eftersom dessa intervjuer inte innehöll några strategiska frågor utan endast frågor om respondenternas uppfattning. Då intervjuer har hållits med medarbetare på olika poster, har författarna använt sig av tre olika frågeformulär som skiljer sig åt beroende på respondentens befattning. Dessa är uppdelade enligt strategier, områdeschefer och övriga medarbetare. Trots detta har varje enskild respondent har inte kunnat besvara samtliga frågor som ställts. Detta har dock inte upplevts vara något problem då det endast varit någon enstaka fråga som inte har kunnat besvaras samt att medarbetare från organisationens olika områden har kompletterat varandra.

Relevanta respondenter för studien har främst tillhandahållits av en områdeschef med strategisk funktion inom organisationen som arbetar med jämställdheten på företaget. Denna person kontaktades tidigt i studiens skede genom mailkonversation och denne tackade ja till att medverka och stödja undersökningsarbetet. Utöver de respondenter som tagits fram av områdeschefen, har uppsatsförfattarna även själva valt ut personer som ansetts relevanta för studiens syfte. Dessa har tagits fram genom att söka efter företaget på LinkedIn och via företagets sida har författarna kunnat få en översikt på vilka som arbetar på företaget, dessa personers roller och hur lång tid de arbetat på företaget. Denna del av respondentgruppen valdes ut strategiskt av författarna utifrån syftet med studien. Dessa valdes ut baserat på målmedvetet framtaget urval (Bryman och Bell, 2017), vilket innebär att urvalsgruppen valts ut med en strategisk baktanke. Detta har gjorts i syfte att intervjua rätt medarbetare som är kapabla till att besvara frågor kring det strategiska jämställdhetsarbetet. Utöver dessa respondenter har snöbollsurval använts under datainsamlingen för den här uppsatsen. För att samla in adekvat och mångsidig data tillfrågades vissa av respondenterna efter intervju sessionerna om de kunde rekommendera en annan person som skulle kunna vara relevant för studien baserat på forskningsfrågorna. Snöbollsurval är en effektiv metod för småskalig forskning och kan på



lämpligt sätt användas som en kompletterande metod till annan datainsamling (Denscombe, 2010). Eftersom flera av de relevanta respondenterna för den här typen av studie är svåra att komma åt är den så kallade snöbollsurvalet fördelaktig eftersom den ökar sannolikheten för att kunna intervjua rätt respondenter för studien (ibid.). För att fortfarande hålla sig till det målmedvetna urvalet har författarna gjort det slutgiltiga valet om vilka medarbetare som anses vara intressanta att intervjua.

Intervjustrukturen i den här studien var semi-strukturerad för att ge respondenterna utrymme att dela med sig av sina kunskaper om vad de anser vara viktigt och relevant (Se bilaga 1). Semi-strukturerade intervjuer kännetecknas av att det finns vissa centrala ämnen som behandlas genom intervjun men med tillåtelse för respondenten att formulera sina egna svar (Bryman och Bell, 2017). Följdfrågor, utöver frågeformuläret, ställdes under intervjuerna för att utvidga och utveckla respondenternas svar. Detta gjordes både för intervjuns tydlighet men också för att ge respondenten en chans att förklara sina svar genom olika exempel. För att säkerställa att informationen som förmedlades under intervjuerna tolkades rätt deltog studiens båda författare i samtliga video intervjuer, med undantag av ett intervjutillfälle där en av författarna inte kunde medverka. Under respektive intervju fungerade en författare som intervjuledare och den andra författaren som sekreterare, vars transkriberade centrala delar av intervjuerna. Båda författarna bidrog till att ställa relevanta följdfrågor. För samtliga intervjuer beviljades författarna spela in intervjuerna. Detta gjordes i syfte att kunna gå tillbaka och lyssna på viktiga delar av intervjun. Telefonintervjuerna hölls och transkriberades av en och samma författare, där författarna turades om med att hålla varsin intervju. Under dessa intervjuer antecknade författaren samtidigt som respondenterna utgav sina svar. På samma vis som för video intervjuerna transkriberades endast centrala delar av dessa intervjuerna. När alla intervjuer var färdiga gjordes en färgkodning av allt material för att lätt kunna sortera relevant men även irrelevant information för studiens forskningsfrågor.

### 3.3 Dataanalys

Efter att intervjuerna var färdiga sammanställdes det empiriska materialet för att sedan kunna analyseras och tolkas. Eftersom en av studiens författare fungerade som sekreterare under varje intervju var viktiga nyckelord från intervjuerna färdigt transkriberade. Det som transkriberades är bland annat illustrationer av händelser, statistiska uppgifter och olika ställningstaganden. För att minska risken för egen tolkning av dessa nyckelord återspelade författarna inspelningsmaterialet vid sammanställning av primärdatan. För att sedan analysera det inspelade materialet användes kodning (Bryman & Bell, 2017) för att organisera, åtskilja och bearbeta den insamlade primärdatan.

I genomförandet av kodningen sorterades primärdatan i olika kategorier. Dessa kategorier var uppdelade efter hierarkisk position (strateger områdeschefer, medarbetare), erfarenhet, kön och huvudsaklig ställningstagande. Exempelvis urskiljde författarna på respondenternas olika uppfattningar utifrån deras hierarkiska position, i syfte att skapa förståelse för hur medarbetarna uppfattar jämställdhetsarbetet beroende på deras position inom organisationen. Urskiljningen av materialet skedde utifrån vanligt förekommande nyckelord som förekom för respektive

intervju. Genom denna sortering kunde författarna fånga upp så många olika uppfattningar som möjligt och därmed uppnå empirisk mättnad, vilket innebär att inga nya kategoriseringar uppkommer då liknande svar är återkommande (Bryman & Bell, 2017). Avslutningsvis, efter att empirin var sammanställd, påbörjades sammanfattningen av det empiriska materialet.

### 3.4 Metodkritik

En risk med intervjuer av en organisation kan vara bristande transparens av respondenterna, för att skydda organisationens varumärke (Bryman & Bell, 2017). Då denna studie berör jämställdhet, som vi upplever kan vara känsligt ämne, kan risken för detta öka än mer, då risken att trampa någon på tårna kan öka när det gäller känsliga ämnen. Detta upplever författarna kunna medföra en risk för studiens validitet, ifall respondenterna undanhåller information för att skydda sin organisation. I syfte att förhindra detta genomfördes intervjuer enligt semistrukturerad intervjumetod, där respondenterna fick möjligheten att tala fritt utan någon begränsning. En annan mycket viktig faktor för studiens validitet var författarnas följdfrågor under intervjuerna, då dessa hjälpte respondenterna att exemplifiera och utvidga sina svar.

Enligt Patel och Davidson (2019) kan transkribering av intervjuer påverka dataanalysen av personen som transkriberar intervjun. Detta kan ske både medvetet och omedvetet. Författarna menar att detta kan ske genom misstolkning av respondenternas svar, då man inte kan utläsa gester, betoningar och ironi i skrift. För att undvika detta har författarna ordagrant skrivit ner vad respondenterna har sagt under intervjuerna. Då transkriberingen har skett under själva intervjuerna, har författarna under video intervjuerna haft möjlighet att avläsa respondenternas gester, betoningar och ironi i sina svar. Detta har däremot inte varit möjligt under telefonintervjuerna. Som tidigare nämnt är det endast viktiga utdrag ur intervjuerna som har transkriberats. Då video intervjuerna har spelats in har författarna kunnat gå tillbaka och lyssna på dessa intervjuer med möjlighet att pausa och spola tillbaka. Eftersom telefonintervjuerna inte har spelats in har inte författarna haft möjlighet att göra det samma för telefonintervjuerna.

### 3.5 Reliabilitet och validitet

När en kvalitativ forskningsmetod används i en studie är det viktigt för dess författare att kunna styrka studiens reliabilitet och validitet (Bryman och Bell, 2017). Eftersom en semistrukturerad intervjumetod använts i denna studie är även författarnas uppfattning av respondenternas svar under intervjuerna relevant för reliabiliteten. För att försöka säkerställa detta närvarade båda författarna vid majoriteten av alla intervjuer (utöver tidigare nämnt undantag). Enligt Bryman och Bell (2017) är det också viktigt för en kvalitativ studie att författarna uppfattar inte bara vad respondenterna säger utan hur de säger det. Detta säkerställdes under video intervjuerna genom att en författare endast fokuserade på att intervjua respondenten, medan den andra författaren fungerade som sekreterare. Dessutom analyserades därefter det inspelade intervjumaterialet för dessa intervjuer i syfte att säkerställa rätt uppfattning. Som tidigare nämnt har inte detta utförts under telefonintervjuerna då dessa intervjuer enligt författarna inte har varit i behov av det på grund av intervjuernas enkelhet. Enligt Patel och Davidson (2019) definieras termen validitet som att säkerställa forskarens förmåga att samla in relevant empirisk data och göra en trovärdig tolkning av den insamlade datan. För att säkerställa detta använde

vi, som nämnts tidigare, triangulering för att avgöra om de insamlade uppgifterna var trovärdiga för studiens syfte.

### 3.6 Etiska ställningstaganden

När en kvalitativ forskningsmetod används är det även viktigt beakta några särskilda krav för att undvika enskilda etiska dilemman för studien. Dessa krav är enligt Vetenskapsrådet (2002) *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitetskravet* samt *Nyttjandekravet*. Informationskravet säkerställdes genom att alla som deltog i studien i ett tidigt skede fick ta del av studiens syfte samt syftet med deras deltagande för studien. Detta upprepades än en gång för respondenterna inför respektive intervju. Samtyckeskravet säkerställdes genom att respondenterna godkände att författarna transkriberade och/eller spelade in intervjun, så att detta sedan kunde underlätta dataanalysen. Konfidentialitetskravet säkerställdes i den här studien genom att all känsliga data har anonymiserats. Därav framgår inte organisationens namn, respondenternas namn eller respondenternas roll inom organisationen. Författarna av uppsatsen och deltagande respondenter ingick ett muntligt avtal om detta. Nyttjandekravet säkerställdes i den här studien genom att säkerställa att all insamlad data som inhämtats enbart får användas för forskningsändamål och i just den här uppsatsen.

## 4 Empiri

### 4.1 Information gällande företaget

Organisationen som undersöks för denna studie är ett svenskt marknadsledande byggföretag med över 10 000 medarbetare. Av organisationens totala medarbetarantal är cirka 14,6% av medarbetarna kvinnliga och 85,4% manliga. Om företaget bortser från produktionen (yrkesarbetarna) är könsfördelningen inom företaget 49,8% kvinnor - 50,2% män, vilket är jämt fördelat. Däremot är könsfördelningen inom produktionen, 8,7% kvinnor - 91,3% män (Respondent 2).

I företagets uppförandekod framgår företagets ställning gällande jämställdhet. Grunden för uppförandekoden är FNs Global Compact som organisationen har undertecknat. Denna bygger på tio principer inom bland annat mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och bekämpning av korruption. Här ingår också organisationens nolltolerans mot särbehandling och diskriminering. Nolltoleransen är ett trygghetsmoment som ofta togs upp bland respondenterna under insamling av det empiriska materialet. Innebörden av detta är att företaget har nolltolerans mot alla former av kränkande särbehandling, mobbning och diskriminering. Vidare är medarbetare och affärspartners som ser eller misstänker överträdelse av nolltoleransen, skyldiga att påtala detta (Organisationens webbsida, 2022).

Organisationen har ett strategiskt jämställdhetsmål att *rekrytera fler kvinnor till företaget än utbildningsmarknaden inom relevanta ämnen erbjuder*. Innebörden av detta är att om 10% kvinnor examineras från relevanta produktionsrelaterade utbildningar år 202X, ska organisationen anställa mer än 10% kvinnliga medarbetare samma år. År 2021 uppnådde företaget detta mål då andelen examinerade yrkeskvinnor var 5% medan företaget anställde 6,8% kvinnor samma år. Av vad som har framkommit under datainsamlingen arbetar organisationen även praktiskt med strategier för att få jämställdheten att genomsyra företaget och därmed öka den kvalitativa jämställdheten. Detta görs bl.a. genom en *likabehandlingsplan* där grunden är att alla ska ha lika rättigheter samt ett projekt som kallas *inkludernade bodar* där de arbetar med organisationskulturen.

Organisationens strategiska jämställdhetsarbete benämns som ett systematiskt arbete där de arbetar med fyra steg: *1) synliggöra, 2) förstå och förstå, 3) förändra, 4) följa upp* (Organisationens webbsida, 2022). I dessa steg är *synliggörandet* det första och detta görs genom att försöka kartlägga hur jämställdheten i nuläget ser ut. Nästa steg är att få organisationen att *förstå och förstå*, vilket har gjorts genom att utbilda stora delar av de anställda inom jämställdhet, men även mångfald och likabehandling. *Förändring* implementeras genom bl.a. den tidigare nämnda likabehandlingsplanen, där anställda utbildas i hur de ska behandla varandra och chefer får en fördjupande utbildning, för att kunna säkerställa att det efterföljs. *Uppföljningen* är det sista, mycket viktiga, steget där företaget valt att göra likabehandlingsplanen till en del av sitt systematiska arbetsmiljöarbete, då organisationen anser att kopplingen mellan arbetsmiljön och arbetsmiljön är av stor vikt för fortsatt förändringsarbete (Organisationens webbsida, 2022)..

## 4.2 Övergripande jämställdhetsmål gällande rekrytering av kvinnor

Av vad som har framgått under insamlingen av det empiriska materialet är organisationens koncernövergripande jämställdhetsmål ökad rekrytering av kvinnor, vilket är den viktigaste byggstenen i företagets strategiska jämställdhetsarbete (Respondent 1). Vidare förklarar respondenten att jämställdhetsarbetet är av stor vikt för både branschen och för den egna organisationen då det är dem som bygger upp det svenska samhället genom uppbyggandet av vägar, hus, skolor, sjukhus, etc. De vill då kunna spegla detta samhälle genom att ha fler kvinnor inom organisationen som också är med och utformar samhällets uppbyggnad. Respondent 3 förklarar vidare att målet är att vara ledande inom samhällsansvar och inom detta ryms bl.a. en rekryteringsprocess där organisationen ska rekrytera fler kvinnor än vad utbildningsväsendet inom bygg presenterar. Respondent 9 besvarar den kvantitativa målsättning med att rekrytera fler kvinnor, genom att förklara att andelen kvinnor inom organisationen har varit nästintill densamma under de senaste tio åren, trots att det har arbetats hårt med att rekrytera fler kvinnor. *“Detta måste vi belysa. Varför stannar inte kvinnorna kvar? Vad är det för förväntningar som inte uppfylls? Vad är det som gör att de lämnar vårt företag?”* (Respondent 9). Därav förklarar respondenten att det kvantitativa jämställdhetsarbetet inte är så meningsfullt utan det kvalitativa arbetet, som ser till att arbetsplatsen är jämställd sett till lika behandling. Respondent 2 menar dock att kvinnor är mer rörliga generellt och har en större tendens att byta företag eller bransch, vilket enligt respondenten kan vara en del av förklaringen till det stora antalet uppsägningar bland kvinnor inom organisationen. En annan respondent (Respondent 6) menar att många kvinnor inom branschen ser produktionsarbetet som ett mellansteg i karriären innan de väljer att kliva in i en roll på kontoren. Detta menar respondenten kan vara en av de främsta anledningarna till den höga personalomsättningen bland kvinnor i produktionen.

Idag följs organisationens jämställdhetsarbete upp på ett liknande sätt som exempelvis dess lönsamhet. *“Det är lättare att sätta jämställdhetsarbetet i fokus då det är mätbart och att det synliggörs av koncernen.”* (Respondent 1). Därav menar respondenten att det är viktigt för organisationen att mäta och följa upp jämställdhetsarbetet, i syfte att uppmärksamma detta, som görs med till exempel olika lönsamhetsmått. Samma respondent menar vidare att företaget kan sätta ett tryck på samhället att förändras genom att tydligt synliggöra problematiken. Respondent 2 instämmer och förklarar att det inte endast är ett branschproblem att få kvinnor söker sig till byggbranschen, det bör också vara i politikens och utbildningarnas intresse att attrahera kvinnor till branschen:

*“För att bli helt jämställda behöver vi samhällets hjälp. Kvinnor söker sig inte till branschen för de har inget förhållande till branschen samt att de har dålig kunskap och bild av branschen. Normerna i samhället spelar stor roll för kvinnor när de väljer att söka yrke/bransch”.*

Respondent 6, som har arbetat inom branschen i mer än 20 år, instämmer och förklarar att den negativa bilden gentemot branschen börjar tidigt hemifrån, där föräldrarna börjar bestämma vilka beteenden som är acceptabla beroende på barnets kön.

Respondent 9 framhåller även viss kritik mot organisationens strategiska jämställdhetsmål. Respondenten förhåller sig kritisk mot detta då företagets mål att rekrytera fler kvinnor än vad utbildningarna erbjuder innebär att andra företag inom branschen kommer anställa färre kvinnor än vad utbildningarna erbjuder. Respondenten menar att istället för att få in fler kvinnor inom branschen så väljer företaget att slåss internt inom branschen om de kvinnor som valt utbildat sig inom området. *“Jag har inte riktigt förstått denna målsättning, då måste andra företag i branschen vara ‘sämre’. Härlig ambition att ha, jättefint, men sen om det är en utopi eller faktiskt genomförbart är en annan fråga.”*

### 4.3 Extern kommunikation

Branschens historia beskrivs av majoriteten av alla respondenter vara ett stort problem för både den kvalitativa och främst den kvantitativa jämställdheten. Respondent 3 menar att byggbranschen tidigare ha varit kantad av machokultur och mycket sexism. Detta har kunnat visa sig genom exempelvis klotter på arbetsplatserna i form av det manliga könsorganet, kvinnor har blivit utsatta för sexuella trakasserier och klimatet har överlag varit väldigt tufft och hårt (ibid.). Ett exempel på detta ges av Respondent 8: *“Det har tagits emot kalendrar från någon leverantör med massa nakenbilder. Då fick jag gå in och säga att detta måste tas ner då detta strider mot våra principer. En annan situation är en kollega som blev obekvämt ute på fält då någon manlig kollega uttryckte sig sexistiskt. Den kollegan blev bortplockad från projektet”*. Utöver den tuffa kulturen så beskriver Respondent 3 även att arbetsuppgifterna tidigare varit mycket tunga och för att arbeta inom branschen har det krävts god fysik framförallt i form av styrka. Denna syn på branschen anser respondenten fortfarande finnas kvar hos de människor som inte verkar inom branschen, men respondenten vill mena att så inte längre är fallet. Åtminstone inte lika mycket som det varit tidigare. Respondent 3 menar att de senaste fem till tio åren har stora framsteg gjorts, både i form av kulturella förändringar samt att allt fler verktyg tagits fram för att främja ergonomin och arbetsuppgifterna kräver därmed inte fysisk styrka i samma utsträckning. Den kulturella förändringen har främst bestått av att företaget infört en nolltolerans mot uttalanden och handlande som strider mot likabehandling. Ett exempel på hur ergonomin blivit bättre är att det tagits fram 900 mm gips som komplement till de klassiska 1200 mm, vilket gör det lättare för både kvinnor och män att lyfta skivorna på plats. Trots detta, menar respondenten att samhällets syn på branschen fortfarande lever kvar i det gamla. Detta tros bero på okunskap och denna anses i sin tur delvis bero på branschens externa kommunikation (ibid).

Respondent 2 tycker att det är dags att uppdatera bilden av byggbranschen utåt, för att matcha de förändringarna som faktiskt skett de senaste åren. För att göra detta vill respondenten visa upp branschen med samma stolthet som marknadsförs exempelvis inom sjukvården eller försvaret, då det är byggbranschen som bygger vårt samhället. Hade branschen lyckats med detta tror denne respondent vidare att det hade kunna göra stor skillnad på den kvantitativa jämställdheten inom branschen och på företaget, då respondentens förhoppning är att detta hade gjort att fler kvinnor började söka sig till branschen. Vidare tros detta ge en positiv inverkan på den kvalitativa jämställdheten då fler kvinnor enligt Respondent 6 bidrar till att chansen för

likabehandling ökar. Det innebär att den kvantitativa jämställdheten skulle kunna vara med och påverka den kvalitativa jämställdheten och kulturen till det bättre och dessa två aspekter på jämställdheten skulle kunna ge varandra en synergieffekt. Att organisationen, och hela byggbranschen, bör fokusera på att marknadsföra branschen bättre är en gemensam åsikt för samtliga respondenter för denna studie. De upplever att allmänheten har en felaktig bild av vad byggbranschen är och att de därför behöver bli bättre på att uppvisa en mer rättvis bild av branschen ut till samhället.

En annan mycket viktig faktor gällande den externa kommunikationen är enligt Respondent 5 studievägledarens och högstadie- samt gymnasielärarens roll i pusslet. Respondenten menar att vissa lärare och studievägledare redan på grundskolenivå har en dålig attityd mot programmen som är inriktade på bygg. Vidare förklarar respondenten att studievägledare vanligtvis rekommenderar elever, främst flickor, att inte söka sig till hantverkarbranscher. *“Studievägledare ger branschen ett dåligt rykte”* säger respondenten och förklarar att de måste uppmuntra elever att vidareutbilda sig till hantverkare, på samma sätt som de uppmuntrar elever om att vidareutbilda sig till ekonomer eller jurister.

#### 4.4 Intern kommunikation

Den interna kommunikationen anses, utifrån det den insamlade primärdatan, vara viktig för organisationens strategiska jämställdhetsarbete. Respondent 1 och Respondent 3, som är strateger inom organisationen, anser att den interna kommunikationen inom företaget är bra. Av vad som har framgått från flertalet intervjuer med dels områdeschefer och dels övriga medarbetare (Respondent 7, 8, 10, 13, 14) är kommunikationen angående jämställdhet inte alltid så tydlig. *“Jag tycker inte vi håller på så mycket med det där. Vi vill framstå som att vi är mer jämställda än vad vi egentligen är. Det är en bransch som är svår att locka till.”* (Respondent 14). Dessa respondenter förklarar vidare att de inte vet vilka jämställdhetsmål organisationen har. Respondent 10, som arbetar i produktionen, anser att dessa mål skulle kunna kommuniceras ut bättre genom exempelvis utbildningar.

Enligt Respondent 1 fokuserar organisationens jämställdhetsutbildningar främst till att förtydliga företagets nolltolerans gällande diskriminering. Respondenten förklarar att företaget har en nolltolerans mot diskriminering. Med nolltolerans menar organisationen att de inte visar någon tolerans mot företeelser och beteenden som på något sätt kan vara diskriminerande (ibid.). Detta förmedlas till medarbetarna genom att nyanställda får gå igenom material där detta framgår samt genom utbildningar för både nyanställda men även tidigare anställda inom just jämställdhet och även mångfald (ibid.). Respondent 3 förklarar att det även görs medarbetarundersökningar, där jämställdhet är ett inslag. Organisationens kan här få reda på om anställda anser sig ha blivit utsatta för orättvisor eller sett någon annan bli orättvist behandlad p.g.a. deras kön (ibid.). Detta ger företaget en chans att göra en insats där det behövs och kunna agera för att detta inte upprepas, menar respondenten. Det finns dock utmaningar med denna nolltolerans, då dagens jämställdhet enligt Respondent 5 ofta handlar om icke-grov jämställdhet som är informell och svår att greppa. Då det tidigare handlat om grova sexuella uttalandet som är “lätta” att hantera då det är ett uppenbart felaktigt beteende som strider mot

företagets policys, så förekommer det istället mer diskret. Respondent 5 tar upp exempel där kvinnliga medarbetare blivit mindre respekterade i mötessammanhang, där manliga medarbetare talat om me too-rörelsen som ett problem då denne "inte ens kan kramas längre" och där en kvinnlig kollega fått kommentarer om hennes utseende. Ytterligare ett exempel på denna mer diskreta typ av icke-jämställdhet beskriver Respondent 3 då en kvinna fått utstå ett sexskämt på dennes bekostnad och övriga personer valt att skratta åt skämtet. Själva sexskämtet var ett icke-jämställt uttalande, men är det icke-jämställt att skratta med? Denna diskreta typ av jämställdhetsproblem är enligt Respondent 5 mycket problematisk då den är svår att följa upp och kräva åtgärd på.

Inom organisationen finns en styrgrupp som kallas "Kvinnligt Nätverk". Respondent 5, som är medlem i nätverket, beskriver att denna grupp är ett forum där kvinnor kan prata ut om händelser och känslor på arbetsplatsen. Kvinnligt nätverk är ett par grupper med kvinnliga organisatörer runt om i landet, som ordnar träffar för nätverkets medlemmar på olika platser i Sverige (ibid.). Under dessa träffar förklarar respondenten att de har gruppdiskussioner, föreläsningar och andra liknande evenemang. Alla dessa träffar sponsras idag av koncernen, vilket innebär att kvinnorna inte behöver få finansiering genom respektive budget. Respondent 7 delar åsikt om att Kvinnligt Nätverk är ett mycket bra forum för kvinnor. Däremot tycker denna respondent att *"ledningen borde vara mer engagerade i att få in medarbetarna i Kvinnligt Nätverk"*. Respondenten beskriver att det idag är frivilligt att vara medlem i gruppen och att det därför inte prioriteras. Enligt Respondent 7 har styrgruppen Kvinnligt Nätverk mycket större potential än vad den idag utvisar. En annan negativ aspekt på gruppen är enligt Respondent 12 att den är uteslutande till för kvinnor. Respondenten menar att tanken med nätverket är bra, men att det inte ger samma effekt då de manliga kollegorna är uteslutna. *"Man behöver vara bättre på att kommunicera ut detta i organisationen"* (ibid.). För att nätverket ska ge en större effekt behöver de dels engagera fler män, men respondenten menar att det är ännu viktigare att männen inom organisationen själva visar upp ett intresse för att bidra till en jämställd arbetsplats.

Ytterligare ett initiativ som tagits fram för den interna kommunikationen om jämställdhet är det som kallas bodkultur eller inkluderande bodar. Dessa bodar sätts upp på byggarbetsplatserna och har funktioner som kontor, fikarum, toaletter, omklädnadsrum, m.m. Respondent 4 menar att detta projekt som kallar inkluderande bodar är en punktlista för saker som behöver förändras i bodarna. Det som främst betonas här är kulturen, förhållningssättet och allmänna trivselregler, men det innehåller även fysisk anpassning som t.ex. att kvinnor ska ha samma möjligheter till ombyte som männen. Gällande kulturarbetet genomförs detta genom både interna insatser och användandet av externa konsulter som har kulturförändring som inriktning. Enligt Respondent 2 bör företaget sträva efter att alla kvinnor ska ha samma möjlighet till ombyte som männen, detta är dock inte en verklighet idag. Respondent 15 menar att detta främst beror på den extra kostnad det blir att sätta upp en omklädnadsbod för ett fåtal kvinnliga medarbetare på arbetsplatsen. Vidare menar denne att tjejer på arbetsplatsen får byta om hemma alternativt på en av de toaletter som finns, vilket inte är optimalt. Respondenten lyfter även frågan hur företaget ska kunna möta behovet av att välkomna även icke-binära



människor som bör kunna erbjudas separat omklädningsrum, när de inte ens kan erbjuda detta till sina kvinnliga medarbetare.

Respondent 9 talar om hur mycket branschen förbättrats de senaste åren, men menar samtidigt att hen inte hade velat se sina egna döttrar inom branschen, så som den ser ut idag.

*“Jag tror att unga kvinnor tänker så och att det fortfarande är så det är, tyvärr. Vill jag att mina döttrar ska jobba inom bygg? Nej, jag tror att de hade blivit utsatta för hårt för trakasserier. Branschen har väldigt långt kvar innan vi kan ta in kvinnor utan problem, p.g.a den psykosociala påverkan”* (ibid.). Respondenten menar att det är nödvändigt att fortsätta med jämställdhetsarbetet för att kunna förbättra kulturen. För att kunna fortsätta leda jämställdhetsarbetet framåt anses den interna kommunikationen som mycket viktig, för att kunna få ut budskapet om att organisationen är och alltid ska verka utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Respondenten menar att ingen ska bli behandlad annorlunda för att hen är av ett annat kön eller p.g.a. någon av de andra diskrimineringsgrunderna som är lagstadgade.

## 4.5 Personlig självreflektion

Jämställdhet är enligt Respondent 2 något som alla arbetstagare på företaget själva behöver ta ställning till för att det verkligen ska göra en skillnad på organisationens kultur. Den interna kommunikationen i form av utbildningar och workshops är till för att utbilda och skapa en förståelse för vad jämställdhet faktiskt är och dess påverkan. *“Jämställdhetsarbetet slutar dock inte när man går hem från jobbet”* förklarar Respondent 2. Därför menar respondenten att organisationen behöver samhällets hjälp att utbilda och lära ut varför jämställdhet är viktigt. Vidare förklarar Respondent 2 att branschen har en historia av en utbredd machokultur vilket innebär att många som har arbetat inom branschen även varit anställda när detta var kutym. Därför kan det vara svårt för vissa att acceptera den förändring som branschen vill åstadkomma (ibid.). Respondenten förklarar vidare att jämställdhet är en mänsklighetsfaktor och inte en fråga om preferenser. Därför spelar det inte någon roll ifall det finns medarbetare som kanske inte vill acceptera detta. Då får de byta arbetsplats förklarar respondenten. *“De som vill vara med får vara med, och de som inte vill vara med får hoppa av tåget. Alla måste dra sitt strå till stacken”* (ibid.).

Respondent 8, som upplever att alla inom organisationen i stora drag behandlas lika, förklarar att det fortfarande är vanligt förekommande i vissa projekt att det alltid är kvinnorna som får ta fram kaffet och sköta diskningen. Enligt Respondent 3 kan detta bero på minoritetseffekter. Därför förklarar respondenten att organisationen försöker att inte spä ut alla kvinnor på massa olika projekt utan istället låta kvinnor jobba ihop i samma projekt, för att jämna ut könsfördelningen i just de projekten. Respondent 4 instämmer och menar att det inte är så inbjudande att gå in i en bod med 20-30 män och inte en enda kvinna, detta gör att kvinnorna hamnar i minoritetsställning. Lösningen på detta problem är enligt Respondent 6 att arbeta med den kvantitativa jämställdheten och få in fler kvinnor i branschen. *“Desto fler tjejer vi får in på arbetsplatsen, desto lättare blir det att alla behandlas väl”* (ibid.). Respondenten menar att desto fler kvinnor som finns i rummet, desto mindre blir macho-jargongen och desto trevligare

och mer professionell blir den istället. Den kvantitativa jämställdheten anses alltså kunna förbättra även den kvalitativa jämställdheten.

En milstolpe för branschens jämställdhet är enligt Respondent 6 när de fick bort nakna bilder på tjejer från väggarna för cirka 20 år sedan. Respondent 9 menar dock att det inte försvunnit helt och att det för ett par år sedan förekom nakna bilder på tjejer uppklistrat på väggarna. Respondenten ger ett exempel på när en anställd kom till arbetsplatsen med sin dotter: *“väl inne på arbetsplatsen fick dottern se klotter av snoppar och pappan i detta fallet fick försöka förklara detta för sin dotter. Varför förekommer det snoppar på pappas jobb?”*. Det blev en tankeställare både för pappan och för hans kollegor på arbetsplatsen. Vidare förklarar respondenten att kvinnor inom branschen ibland kan försöka uppträda på ett tufft sätt för att bevisa att de kan klara av den grabbiga och hetsiga jargongen. Detta tycker respondenten bidrar till att påverka jämställdheten negativt: *“Vissa kvinnor tycker att det är lite ballt och tycker att jag har tillräckligt mycket skinn på näsan. Men ingen kvinna ska behöva göra detta, ingen ska behöva slänga käft. Ingen ska behöva visa att jag kan också komma med sexskämt. Det spelar ingen roll att du kan detta, det ska inte förekomma alls”*. Även inom organisationens högre nivåer behöver personlig självreflektion förekomma. Respondent 5 menar att högre chefer börjar få en allt bättre förståelse för jämställdhetsarbete och dess påverkan: *“Jämställdhetsfrågan blir allt viktigare i organisationen och höga chefer medger direkt eller indirekt att de eventuellt inte har den kunskapen som krävs”*.

## 4.6 Arbete för att behålla kvinnor inom organisationen

Utöver engagemanget att anställa fler kvinnor, de kvinnliga nätverken och de strategiska insatserna för att minska minoritetseffekter inom arbetsgrupper behöver vissa hygienfaktorer uppfyllas för att kvinnor ska kunna trivas på arbetsplatsen (Respondent 3). För att en arbetsplats ska kunna vara jämställd menar respondenten att kvinnor och män behöver ha samma förutsättningar i sitt arbete. Respondenten menar att kvinnor inom byggbranschen än idag saknar omklädningsrum och separata toaletter på arbetsplatserna ute i produktionen. Det har skett en förbättring och finns tillgängligt på vissa arbetsplatser idag, men det är fortfarande många som saknar detta. Respondenten förklarar vidare att kvinnor ofta kan behöva komma ombytta till arbetsplatsen då de inte kan byta om på plats, som deras manliga kollegor. Ett ännu större problem än detta var enligt Respondent 2 de kvinnliga arbetskläderna inom byggbranschen, som för bara några år sedan var icke existerande. Respondenten menar att kvinnor inom byggbranschen har varit tvungna att ha på sig arbetsutrustning som är gjord för män. Då kvinnliga och manliga kroppar ofta kan skilja sig åt förklarar respondenten att kvinnor inom branschen har varit tvungna att arbeta utan duglig utrustning.

För att beskriva orättvisan i att inte ha arbetskläder för kvinnor, används sig Respondent 2 av liknelsen med försvarsmaktens kampanj “kom som du är”. Denna handlade om att lägga fokus på själva personerna som utför värnplikten och att alla, oavsett kön, bakgrund eller religion är välkomna. Enligt Respondent 2 var denna “kom som du är”-kampanjen ett misslyckande. Respondenten förklarar att försvarsmaktens syfte med kampanjen: att militären

är till för alla medborgare, misslyckades i samma stund som kvinnorna som dök upp och det endast fanns kläder för män. Respondenten avslutar med att berätta att byggbranschen har gjort stora framsteg med detta, då de idag till och med har arbetskläder för gravida. Respondent 7, som också pratade om denna utveckling, menar att alla medarbetare inte alltid har varit lika positivt inställda till dessa jämställdhetsinsatser. *“En gång reagerade en manlig kollega mycket illa på gravidbyxor och damkläder. Den manliga kollegan sa någonting i stil med ”vilket håll är den här branschen på väg mot om gravida kvinnor ska jobba”....”* (ibid.). Trots vissa motsägelser, förbättras arbetets förutsättningarna raskt för kvinnor idag menar Respondent 10. Idag försöker organisationen se till att kvinnor får rätt arbetsutrustning och möjlighet att byta om i separata omklädningsrum på arbetsplatsen. Ytterligare ett steg som är påbörjat i detta arbete, är att organisationen ska se till att de kvinnliga medarbetarna har tillgång till tamponger på arbetsplatsen (ibid.).

Ytterligare en faktor för att behålla de kvinnor som anställs anses vara lönen. Respondent 15 talar om att kvinnorna på företaget försvinner av olika anledningar, men en anledningarna tror denne kan bero på lönen. Dock menar respondenten inte att kvinnorna på företaget tjänar mindre än andra kvinnor i branschen, utan snarare att de kan höja sina löner vid byte av företag. Respondent 7 ställer sig undrande till huruvida kvinnor tjänar mindre än männen, något denne fått en känsla av. Respondenten hade velat se hur lönerna sätts och om detta verkligen är jämställt. Respondent 15 menar att det definitivt finns en löneskillnad mellan kvinnor och män på företaget: *“Tjejer tjänar mindre, man behöver inte leta länge för att hitta någon med samma tjänst som tjänar mer än en kvinna”*. Respondenter fortsätter och menar att om företaget verkligen vill satsa på sina kvinnliga medarbetare så borde dessa istället tjäna mer än männen: *“Eftersträvar vi jämställdhet, så borde tjejerna nästan tjäna mer”*. Respondent 13 upplever även denne att det finns en löneskillnad mellan kvinnor och män. *“Jag får en känsla av att tjejer tjänar mindre, det pratas mycket om lön i korridoren. Rätt ska vara rätt. Det är högre chefer som sätter lönen, så jag kan inte diskutera det med min närmaste chef”*.

Trots alla insatser att försöka få kvinnor att trivas och stanna inom organisationen och branschen är det enligt Respondent 3 inte en självklarhet att byggbranschen är till för alla kvinnor. Respondenten menar att det kanske finns en relevant anledning till att det är så få kvinnor inom branschen. *“Det kanske finns en baksida med att arbeta strategiskt med jämn könsfördelning. Kanske att yrkesval handlar om en identitet. Det är kanske därför vissa väljer byggbranschen, just för att den är macho. Om man ombrändar branschen kanske man tappar alla som vill arbeta i en tuff kultur”* (ibid.). Respondent 8 är inne på lite samma spår och menar att organisationen idag satsar mycket pengar på kvinnor. *“Om de försvinner förlorar vi pengar”* förklarar respondenten. Eftersom organisationen satsar mycket pengar på att öka intresset bland kvinnor utanför organisationen samt öka trivseln bland kvinnor inom organisationen, behöver de också kunna behålla de kvinnliga medarbetarna inom företaget för att denna jämställdhetsinsatsning skall vara lönsam (ibid.).

## 5 Analys

### 5.1 Kvantitativ jämställdhet

Företagets koncernövergripande, strategiska jämställdhetsmål är att rekrytera fler kvinnor än vad som utbildas inom området, vilket kopplas till den kvantitativa jämställdheten som inom företaget idag inte är jämställd, varken sett till hela företaget och främst inte inom produktionen. Respondent 1 och 3, som arbetar som strateger inom organisationen, är medvetna om att företaget inte har några konkreta mål för den kvalitativa jämställdheten, däremot har företaget konkreta planer i och med likabehandling, bodkultur samt utbildningar. Anledningen till att organisationen endast har konkreta mål gällande den kvantitativa jämställdheten är enligt strategerna 1. att det är lättare att mäta ett kvantitativt mål än ett kvalitativt mål, som kan anses omätbart och 2. att kvantitativ jämställdhet direkt påverkar kvalitativ jämställdhet. Därför vill organisationen anställa fler kvinnor då de anser att detta behövs för att kunna fortsätta påverka den kvalitativa jämställdheten på företaget och även inom branschen. Enligt Hirdmans (1988) *isärhållandets logik* och *hierarkins logik* kan denna kvantitativa strategi vara en god idé för att påverka den kvalitativa jämställdheten. Författaren förklarar, genom isärhållandets logik, att vad som anses vara manligt och kvinnligt särskiljs och ses som motsatser eller dikotomier och att denna syn kan rubbas genom att minska den kvantitativa mansdominansen. Därav kan synen på att byggbranschen är till för män (Respondent 3) påverkas, genom att anställa fler kvinnor. Idag utgör kvinnor inom organisationen endast 14,6% av alla medarbetare, vilket utgör en tydlig minoritet. Inom produktionen är könssegregationen än större, där kvinnor endast utgör 8,7% av totalen. Denna mansdominans stärker hierarkins logik, som menar att det är män som är människor och utgör normer för vad som anses vara det normala och allmängiltiga (Hirdman, 1988). Denna kvantitativa mansdominans stärker machokulturen då männens agerande kan anses vara det allmängiltiga för branschen. Detta gör att ett ökat antal kvinnor skulle kunna ses en bidragande faktor till att minska machokulturen.

### 5.2 Kvalitativ jämställdhet

På samma sätt som kvantitativ jämställdhet kan påverka kvalitativ jämställdhet så kan kvalitativ jämställdhet i sin tur påverka kvantitativ jämställdhet. Respondent 9 belyser att andelen kvinnor inom organisationen har varit nästintill densamma under de senaste tio åren, trots att de har arbetat hårt med att rekrytera fler kvinnor. Detta innebär att den kvantitativa jämställdheten inte har förbättrats, vilket innebär att den inte heller har kunnat gynna den kvalitativa jämställdheten inom organisationen. Respondenten menar att det inte är någon idé att anställa fler kvinnor om de ändå inte stannar inom organisationen på grund av bristande jämställdhet och lika behandling. Rörande lika behandling inom mansdominerade branscher förklarar Gillberg (2008) att kvinnor som lyckas ta sig in i manliga branscher tenderar att ändå falla in i sina klassiskt kvinnliga roller, genom att exempelvis agera i bakgrunden till männen som vanligtvis innehar huvudrollen. Denna teori stärks av Connells (2009) *genusregim*, där författaren lyfter den strukturella maktrelationer mellan män och kvinnor på en arbetsplats, där

kvinnliga medarbetare ofta arbetar med administrativa uppgifter medan männen arbetar med fysiska arbetsuppgifter eller innehar chefspositioner. Respondenterna på strategiska positioner inom organisationen anser att maktrelationen mellan kvinnor och män som Connell beskriver inte är något bekymmer på arbetsplatsen. Dock menar andra respondenter (Respondent 6 och 8) att det är vanligt förekommande att kvinnliga medarbetare inte tas på allvar på samma sätt som deras manliga kollegor samt att det ofta är kvinnorna i projekten som får ta fram kaffet, om inte projektgruppen redan har gjort upp något schema för köksansvaret. Trots att dessa observationer från medarbetarna kan upplevas som petitesser, påvisar det ändå en obalans i maktrelationen inom organisationen. Av vad som har framgått i det empiriska materialet behöver inte denna obalans vara en tillräcklig anledning för att en kvinnlig medarbetare ska vilja säga upp sig, men det kan vara en bidragande orsak till att inte alla respondenter ville rekommendera yrket till kvinnliga familjemedlemmar eller vänner. Kanske det skulle vara mer effektivt att vända på det och försöka påverka den kvantitativa jämställdheten genom att ha ett koncernövergripande, strategiskt jämställdhetsmål med fokus på kvalitativ jämställdhet?

### 5.3 Fokus på den kvalitativa eller kvantitativa jämställdheten?

Åsikterna kring huruvida organisationen bör lägga sitt största fokus på kvantitativ eller kvalitativ jämställdhet skiljer sig åt bland respondenterna. Samtliga respondenter är däremot eniga om att organisationen bör se till att de kvinnliga medarbetarna inom företaget har samma grundläggande förutsättningar för att kunna utföra arbetet, som deras manliga kollegor. Av vad som har framkommit ur det empiriska materialet är kvinnor och mäns grundläggande förutsättningar dock inte samma. Respondent 2 berättar att det ofta förekommer att kvinnor ute i produktionen inte har tillgång till något omklädningsrum. Respondent 15 styrker detta och menar att kvinnorna får byta om hemma alternativt på byggarbetsplatsens toaletter. Utöver detta framgår det genom respondenterna att kvinnorna inom branschen endast de senaste åren har blivit försedda med arbetsutrustning anpassade för kvinnor. Innan dess använde de kvinnliga medarbetarna arbetsutrustning som är till för män. Organisationens har även börjat erbjuda mensskydd på vissa arbetsplatser, men långt ifrån alla arbetsplatser blir försedda med detta. Att de grundläggande förutsättningarna än idag inte uppfylls för kvinnor inom branschen är något som kan kopplas till hierarkins logik, eftersom dessa förutsättningar anses vara uppfyllda för branschen då endast manliga medarbetare har rätt förutsättningar. Återigen utgörs därför det normala och allmängiltiga utifrån män, medan kvinnorna hamnar i bakgrunden och förväntas vara nöjda, då deras manliga kollegor är nöjda. För att organisationens kvantitativa jämställdhetsarbete ska ge effekt behöver företaget få kvinnor att inte bara vilja börja arbeta på företaget, utan också vilja stanna kvar och att uppfylla dessa grundläggande behov anses vara en bra start.

### 5.4 Strategisk analys

Det strategiska målet för att förbättra jämställdheten på företaget är alltså att *öka den kvantitativa jämställdheten genom att anställa fler kvinnor än vad utbildningsmarknaden erbjuder*. Detta mål är framtaget av koncernledningen och ingår i ett av de fyra koncernövergripande strategimålen. Utöver detta mål finns även strategier för att få

jämställdheten att genomsyra företaget och därmed öka den kvalitativa jämställdheten genom bl.a. *likabehandlingsplanen* och projektet *inkludernade bodar*. För att analysera den strategiska jämställdheten kommer företagens strategiska mål och strategier att jämföras med de strategiteorier som tidigare presenterats, för att få en bild av det strategiska jämställdhetsarbetet samt dess påverkan på organisationen, utifrån information som framkommit i det empiriska materialet.

#### 5.4.1 Målsättning

Den kvalitativa jämställdheten arbetar företaget med genom den likabehandlingsplan som introducerades för ett antal år sedan och som skulle bidra till att bl.a. jämställdheten mellan kvinnor och män förbättrades. Även ett projekt som kallas "bodkultur" ska bidra med en utvecklad och mer jämställd företagskultur. Enligt det empiriska materialet är företaget idag en relativt jämställd arbetsplats, där företaget lyckats arbeta bort sexuella skämt, gliringar, anspelningar och klotter med könsorgan som tidigare kunde förekomma öppet på arbetsplatsen. Några av de respondenter som arbetat länge i branschen förklarar att det tidigare funnits en utbredd machokultur, men de anser att även denna blivit bättre på senare år. Dock menar flera av respondenterna att det lever kvar en del av machokulturen, men att den idag snarare är en *jargong* som beskrivs som grabbig och hetsig. Detta kan vara missgynnande för både kvinnor och män på företaget, då alla inte trivs med denna jargong och det finns även en känsla bland vissa av de kvinnliga respondenterna att de behandlas annorlunda p.g.a. sitt kön. Det empiriska materialet uppvisar både kvinnor som känt sig nedvärderade av manliga kollegor på möten, upplever att det fortfarande förekommer sexskämt och könsord även om det inte längre sker lika öppet och att de upplever en hetsig stämning där de behöver ha skinn på näsan och att byggbranschen därmed inte är för alla typer av kvinnor. Det sistnämnda har även bekräftats av flera manliga respondenter. Detta innebär att företaget fortfarande har en del kulturförändringar kvar att arbeta på, även om det anses ha blivit bättre de senaste åren. Denna kulturförändring arbetas med idag i form av olika typer av utbildningar, workshops och företagens likabehandlingsplan inkluderas även i det material som ges till alla nyanställda. Enligt Beer och Nohrias artikel (2000) utgör denna typ av förändring Teori O, då fokus ligger på att förändra företagskulturen. Det strategiska arbetet att förändra företagskulturen delas vidare in, enligt Beer och Nohria, i olika dimensioner som kommer diskuteras nedan.

Den första dimensionen som författarna refererar till i artikeln är *målet*, som enligt dem bör utveckla de organisationella kapaciteterna och förändra chefer och anställdas beteende (Beer och Nohria, 2000). Företagets strategiska jämställdhetsmål som riktar sig mot den kvantitativa jämställdheten berör dock inte beteendeförändring. Anledningen till att koncernledningen ändå valt ett kvantitativt mål kan bero på det som flera av respondenterna menade: att den kvantitativa jämställdheten måste bli bättre för att de ska kunna fortsätta utveckla den kvalitativa jämställdheten. Utöver det strategiska, kvantitativa jämställdhetsmålet arbetar företaget med planer i form av likabehandling och bodkultur (inkluderande bodar), vilka direkt riktar in sig på beteendeförändring. Likabehandlingsplanen har arbetats med i ett antal år och innebär att alla inom organisationen ska behandlas och behandla varandra lika väl. Bodkulturen riktar in sig på den kultur som finns ute på arbetsplatsen där företaget vill få en mindre "manlig

jargong” med hetsig stämning och istället vara en välkomnande kultur för alla, oavsett kön eller preferenser för huruvida medarbetarna gillar hetsig eller en lugnare jargong. Ytterligare ett strategiskt initiativ som företaget arbetar enligt är att så ofta som möjligt se till att kvinnor arbetar tillsammans med andra kvinnor ute på arbetsplatserna, om det finns möjlighet till detta. Det innebär i praktiken att om det finns fem arbetsplatser inom regionen och endast tre kvinnor, så försöker chefer att se till att dessa tre kvinnor hamnar på samma arbetsplats, för att minimera känslan av att de är i minoritetsställning. Dessa planer uppfyller med andra ord Beer och Nohrias kriterier för hur ett mål enligt Teori O bör upprättas. Vidare kan också diskuteras för att det kan vara svårt att upprätta kvalitativa mål för kulturen då denna är svår att mäta, medan ett kvantitativt mått är enklare att mäta och därmed enklare att följa upp. Utöver Beer och Nohrias (2000) syn på målet, menar Czarniawska (2015) i sin teori om förändringsarbete, att organisationen bör förstå vikten av att det uppsatta målet är: *förhandlat genom många samtal* i organisationen samt att *målet förändras hela tiden*. Enligt Czarniawska är dessa de första av de fem element som bör beaktas för att undvika att förändringsarbetet misslyckas. Det framgår alltså att förankringen av förändringsarbetets målsättning är viktigt och att denna förankring bör ske med fler inblandade parter än endast strategiska beslutstagare. Enligt det empiriska materialet framgår det inte hur det strategiska jämställdhetsmålet arbetats fram, dock tolkar uppsatsförfattarna genom den information som tagits fram att målet med att anställa fler kvinnor än vad utbildningsmarknaden erbjuder, är ett mål som tagits fram av koncernledningen, snarare än att det förhandlats fram genom samtal. Huruvida målet är föränderligt eller inte framgår inte heller av det empiriska materialet, dock finns inga tecken på att detta målet ska vara för evigt och det tolkas därmed som att det är mer eller mindre föränderligt. Likabehandlingsplanen och bodkulturen tolkas också vara framtagna av styrande grupper, snarare än gemensamt framtagna av organisationen då inget tyder på att dessa tagits fram gemensamt i organisationen. Detta tyder på att det kunde gjorts en bättre förankring av det kvantitativa målet och jämställdhetsplanerna, som troligtvis hade gett dem större genomslag i organisationen. Ur det empiriska materialet framgår en okunskap på flera håll, både om det kvantitativa målet samt likabehandlingsplanen och bodkulturen. Denna okunskap kan också bero på att dessa personer inte fått ta del av informationen från närmaste chef, dock tros det snarare bero på kommunikationsbrister i större utsträckning, då okunskapen förekommer på flera olika positioner i företaget. Okunskapen syns både bland kvinnor och män, chefer och medarbetare, tjänstemän och produktionsarbetare, de som arbetat lång tid i branschen och de som arbetat en kortare period. Denna spridning tyder på att det är förankringen och kommunikationen uppifrån som brister, snarare än kommunikationen mellan chef och respondent.

Kotter (1995) beskriver att ledarskapet i förändringsarbete bör ledas enligt en åttastegsmodell, där alla steg är lika viktiga för att kunna förmå en organisatorisk förändring. I det första steget bör företaget se till att alla får en känsla av att *målet är viktigt*. Detta innebär att företaget bör vara tydliga med varför jämställdhetsarbetet är viktigt. Enligt vad som framkommit i det empiriska materialet så är många av respondenterna överens om att jämställdhetsarbetet är mycket viktigt, då det är byggbranschen som bygger samhället och de som arbetar i branschen bör därmed spegla detta samhället. Vidare anser flera respondenter att det är viktigt både för män och kvinnor inom branschen att den blir mer jämställd då detta anses ha en positiv inverkan

på stämning och jargong, vilken anses bli trevligare och mer professionell. Det första steget i Kotters modell kan därmed anses vara uppfyllt.

#### 5.4.2 Ledarskap

Nästa dimension som beskrivs inom Teori O är *ledarskapet* och hur detta bör uppmuntra delaktighet nerifrån organisationen (Beer och Nohria). Med andra ord bör det uppmuntras att företagets alla anställda deltar i förändringsarbetet. Kotters (1995) syn är dock att det även behövs en kraftfull, ledande grupp för förändringsarbetet som har de befogenheter som krävs för att kunna leda arbetet. Företagets val att anställa en strategisk jämställdhetschef gör att detta steget anses vara taget i beaktning, dock framkom inte jämställdhetschefens möjligheter att påverka organisationen i det empiriska materialet. Det får dock anses vara ett steg i rätt riktning, att företaget tagit beslutet att anställa denna position och författarna av uppsatsen tolkar det som att denne har befogenheter och möjligheter att genomföra nödvändiga insatser för företagets jämställdhetsarbete. Utöver jämställdhetschefen kan också det kvinnliga nätverket tolkas vara en del av denna kraftfulla grupp, dock är även dennes påverkningsmöjligheter något otydliga. Beer och Nohrias syn på ledarskapet (2000) är att det bör ske genom delaktighet nerifrån organisationen. Detta kan anses uppfyllas genom arbetet med Kvinnliga Nätverk där alla kvinnor, oavsett roll, är välkomna. Detta tyder på att ledningen uppmuntrar den delaktighet som Beer och Nohria beskriver. Ur det empiriska underlaget framgår också att koncernledningen har tagit beslutet att sponsra nätverkets möten, snarare än att de som är aktiva inom nätverket behöver äska pengar från den egna budgeten, vilket ytterligare stödjer teorin om att ledningsgruppen uppmuntrar delaktighet. Dock har det empiriska materialet också uppvisat utmaningar i arbetet med Kvinnliga Nätverk. En av respondenterna menade att den manliga delaktigheten saknas och att detta gör jämställdheten till ett "kvinnligt" problem, snarare än ett problem för hela organisationen. Ytterligare en utmaning som uppdagades i empirin gällande Kvinnligt Nätverk var medlemmarnas begränsade möjlighet till att delta på nätverkets event, då detta är frivilligt. Att ta sig tid från sina ordinarie arbetsuppgifter för att ta sig till en kvinnlig nätverksträff är inte alltid praktiskt genomförbart, enligt en av respondenterna. Detta tyder på att företagets ledning vill uppmuntra till delaktighet i frågan nerifrån, dock blir möjligheterna begränsade p.g.a. att dels männen inte uppmuntras att engagera sig samt att det ligger ett eget ansvar på kvinnorna att prioritera det kvinnliga nätverket före sina arbetsuppgifter.

De nästkommande stegen i Kotters teori (1995) är att de som leder förändringsarbetet ska skapa en vision som tydliggör målet och kommunicera ut denna till hela organisationen. Förändringsledarna bör också skapa och utveckla strategier som bidrar till att förverkliga av visionen. Enligt det empiriska materialet framgår inte företagets vision med jämställdhetsarbetet, däremot framgår missionen med jämställdheten inom det strategiska målet att vara ledande inom samhällsansvar: att alltid rekrytera fler kvinnor än vad utbildningsmarknaden inom relevanta utbildningar examinerar, vilket alltså är samma som det strategiska jämställdhetsmålet (Organisationens webbsida, 2022). Enligt resultatet av det empiriska materialet så har detta mål inte framgått till alla respondenter, precis som diskuterats tidigare. Under föregående rubrik ansågs detta vara ett problem kopplat till företagets



förankring av målet, men det anses också vara ett problem kopplat till ledarskapet och framförallt ledarskapets kommunikation. Att inte nå ut till samtliga medarbetare med ett såpass stort ställningstagande som ledningsgruppen gjort genom att sätta upp ett strategiskt jämställdhetsmål på koncernnivå bidrar till att dess genomslagskraft minskar. Vidare bidrar därmed inte detta kvantitativa mål till att den kvalitativa jämställdheten ökar med lika stor kraft som det hade kunnat göra. Hade ledningen tydligt nått ut till hela organisationen med att jämställdhetsfrågan är så pass viktig att de väljer att införa detta som ett strategiskt mål, så hade medvetenheten kring jämställdhetsarbetet höjts. Detta hade troligtvis även haft positiv inverkan på nästa steg i Kotters modell (1995) där *vikten av att bemyndiga andra att agera i visionens anda* beskrivs. Dock framgår det av det empiriska materialet att flera respondenter upplever att den förändring som skett: från en machokultur till en manlig jargong, bidragit till att många idag väljer att agera enligt företagets målsättning om likabehandling. Anställda säger ofta ifrån när de upplever att andra inte behandlas rättvist, exempelvis då Respondent 8 sade ifrån när det sattes upp kalendrar med nakenbilder på kvinnor. Å andra sidan menade Respondent 3 att det hade skett en incident där människorna runt omkring skrattat med istället för att ingripa. Kanske hade en bättre kommunikering av visionen bidragit till att de anställda som skrattade istället hade valt att stå upp för den personen som blev utsatt.

I Czarniawskas nästkommande steg i sin modell (2015) menar denne att *metoden och medlet bör ha liten vikt*. Med detta menas att det är viktigt att fokusera på målet och inte på de medel som används för att uppnå detta. Om medlen får större vikt än målet, så är risken att målet inte uppfylls och förändringsarbetet inte lyckas. Just nu är företagets kvantitativa mål att anställa fler kvinnor än utbildningsmarknaden erbjuder. Frågan som bör ställas är dock om det kvantitativa målet uppkommit för att förbättra den kvalitativa jämställdheten eller är det tvärtom? Ett förtydligande av detta hade möjliggjort för företaget att utvärdera huruvida det är målet eller medlet som givits störst uppmärksamhet.

### 5.4.3 Genomförande

Nästa dimension i Beer och Nohrias (2000) strategiska förändringsarbete är arbetets *fokus* och *process*. Fokuset bör ligga på att bygga upp den önskvärda organisationskulturen och för att göra detta måste företaget förändra vissa beteenden och attityder. Det kvantitativa jämställdhetsmålet bidrar till detta genom att företagets rekryterare tvingas fokusera på att rekrytera kvinnor vid möjlighet, för att uppnå det strategiska målet. Enligt vad som framkommer i det empiriska materialet gällande likabehandlingsplanen och bodkultursplanen anses dessa ha rätt fokus: vilket beteende som är önskvärt för att uppnå en jämställd företagskultur. Själva processen bör enligt Beer och Nohria ske genom experimentering och utveckling. Ett sätt att göra detta på är genom workshops som företaget använder sig av idag. Detta ger en möjlighet att inte endast lära ut till organisationen, utan också lära sig av organisationen, något som anses mycket viktigt av Beer och Nohria då det kommer till organisationsförändring. Dock ska tilläggas att upplägget av workshopen är avgörande för huruvida dessa kan påverka förändringsarbetet: om det uppkommer bra förslag och idéer på dessa möten så bör dessa också fortsätta arbetas med och inte ignoreras. Detta går också hand

i hand med Czarniawskas (2015) fjärde steg i dennes förändringsmodell som uppmanar organisationer att *införliva spontana uppfinningar*.

Kotter (1995) menar i de efterföljande stegen i dennes modell att organisationen under genomförandet av förändringsarbetet bör *planera för och skapa kortsiktiga vinster*, vilka också bör *förankras och skapa ytterligare förändring*. Dessa steg inriktas på att hitta motivationsfaktorer i organisationen, för att skapa mening med förändringen och förankra de delar av förändringen som lyckats. Även här anses ledningens kommunikation gällande det kvantitativa jämställdhetsmålet som ett problem. Under föregående år lyckades företaget med detta mål, men ändå är det flera av de respondenter som deltagit i denna studie som inte är medvetna om att målet finns. Detta borde ha uppdragats och firats stort, vilket tros hade kunnat ge än mer motivation till att uppnå det kvantitativa målet för nästkommande år samt även ge motivation till de kvalitativa målen. Denna motivation i organisationen hade troligtvis kunnat bidra med ytterligare positiv förändring i jämställdhetsarbetet.

Beer och Nohrias (2000) sista delar i sin modell riktas mot *belöningsystem i form av engagemang och konsulter som stöttar chefer i deras arbete*. I det empiriska materialet framgår att användning av konsulter förekommer för att just stötta chefer vid behov av kulturförändring. Vidare är ett finansiellt belöningsystem enligt Beer och Nohria inte det som driver beteendeförändring och kulturförändring, men det kan användas som motivation. Flera av respondenterna i studien upplever att kvinnor tjänar mindre än männen på företaget, dock är detta en känsla och ingenting som är hundraprocentigt bekräftat. Å andra sidan är det både de kvinnliga och manliga respondenterna, chefer och medarbetare som påpekat detta, så det får ändå anses vara av vikt. Ett förtydligande av företaget, som av lagstiftning är skyldiga att se till att det inte förekommer olika löner för samma arbete p.g.a. kön, hade troligtvis hjälpt till för att arbeta bort denna känsla. En av respondenterna menade att de kvinnor som är anställda på företaget borde, om något, tjäna bättre än männen då det är dessa som arbetar i minoritetsställning och får utstå de utmaningar som detta innebär. Kanske hade detta också införlivat Kotters (1995) avslutande steg i sin modell där han menar att företaget måste lägga resurser på att *institutionalisera de nya metoderna*. Kotter menar att det är viktigt att skapa en känsla av att "det är så här vi gör saker" på företaget och att ge kvinnorna högre löner baserat på dessas större utmaningar i en mansdominerad bransch, hade tydligt visat "hur de gör saker" på företaget. Det gäller vidare enligt Kotter i detta steg att företaget fortsätter koppla de nya beteenden som är önskvärda till målet. Exempelvis att den kvantitativa jämställdheten också ger resultat i det kvalitativa arbetet. Det är också enligt Kotter viktigt att nästa generations ledare i företaget fortsätter att arbeta enligt förändringen och att denna inte tar slut för att nya chefer tillsätts. Detta menar även Czarniawska (2015) i det sista steget i sin modell: att det är viktigt att *förändringen inte har något tydligt slut*. Företagets kvantitativa, strategiska mål och kvalitativa målsättningar har inget tydligt slut och det finns inget som pekar på att det kommer att ändras, även om nya ledningsgruppsmedlemmar eller chefer tillsätts

## 6 Slutsats

### 6.1 Egna reflektioner

Organisationen som har analyserats i denna undersökning har inget uttalat strategimål gällande kvalitativ jämställdhet. Däremot arbetar organisationen strategiskt och målinriktat med kvantitativ jämställdhet med avsikt att också påverka den kvalitativa jämställdheten. Av vad som har framgått i studien avser företaget att förbättra den kvalitativa jämställdheten genom att minska könssegregationen inom organisationen. Förklaringen är bl.a. att macho-jargongen tros minska när andelen kvinnor ökar.

Vid de inledande intervjuerna som hölls med strateger och områdeschefer uppgav dessa respondenter att den interna kommunikationen är avgörande för organisationens jämställdhetsarbete, då medarbetarna har stort inflytande på företagskulturen. Företagets strategiska jämställdhetsmål är dock okänt bland majoriteten av respondenterna som har intervjuats för studien. Författarna för studien upplever att den interna kommunikationen av företagets strategiska jämställdhetsmål ut till organisationen har varit bristande. I tillägg till detta så förekommer även en viss otydlighet gällande det kvantitativa jämställdhetsmålets påverkan på det kvalitativa jämställdhetsarbetet och dessa två perspektivs möjlighet att ge varandra synergieffekter. Om det strategiska, koncernövergripande jämställdhetsmålet tydligt kommuniceras ut tillsammans med de strategiska planer som finns i form av bl.a. likabehandlingsplanen, så tros detta kunna bidra till ökad förståelse och medvetenhet bland medarbetarna, om jämställdhetsarbetet i organisationen.

Det har framgått av både tidigare forskning som presenterats i studien samt respondenter, att det finns en skillnad mellan män och kvinnors preferenser gällande branscher som tros bero på biologiska faktorer. Flera av respondenterna har även talat om samhällets negativa syn på branschen och dennes påverkan på unga tjejers tankar om byggbranschen, som redan från tidig ålder är att den inte är någonting för dem. Detta påverkar tjejers preferenser för yrkesval senare i livet och detta är något som respondenter och studiens författarna är överens om är ett samhällsproblem, snarare än ett bransch- eller företagsunikt problem. Dock anser ändå flera respondenter att en av de viktigaste delarna inom jämställdhetsarbetet är den externa kommunikationen, i syfte att förändra samhällets negativa uppfattning av branschen. Detta är något som författarna av studien håller med om, då detta hade gjort att fler unga tjejer hade kunnat se på byggbranschen som ett alternativ om de är intresserade av bygg, utan att de ens ska behöva tänka tanken att "det är ett jobb för killarna där jag inte är välkommen".

Att förändra en samhällssyn är dock svårt, det tar lång tid och även om företaget bör vara med och påverka det de kan, så bör de också ta sig an en strategi som utgår från dagens samhälle som det ser ut idag, snarare än satsa på att skapa en ny samhällskultur. Idag fokuserar företaget på ett strategiskt jämställdhetsmål som är kvantitativt fokuserat. Dock vill studiens författare lyfta frågan huruvida detta mål skulle kunna fokuseras på det kvalitativa arbetet istället. Baksidan av detta hade som tidigare nämnt varit att det är svårt att mäta. Författarna anser ändå,

med de strategiteorier som använts i tidigare teorikapitel som bakgrund, att ett kvalitativt strategiskt mål hade haft större genomslagskraft och gjort det möjligt för företaget att behålla och ta hand de kvinnor som vill arbeta inom branschen, snarare än att företaget ska försöka "jaga in" så många kvinnor som möjligt. Särskilt med tanke på att andelen kvinnor inom byggbranschen har varit nästintill densamma under de senaste tio åren, trots insatser för att försöka påverka detta. Med ett kvalitativt jämställdhetsmål tros organisationen kunna komma närmare att uppnå kvalitativ jämställdhet och därmed lyckas arbeta bort den kvarvarande jargongen. Då hade troligtvis även samhällets fördomar mot branschen blivit än bättre och därmed också påverkat de unga tjejernas syn på den. Baksidan med att endast arbeta med kvalitativ jämställdhet är dock att macho-jargongen är svårare att bekämpa när kvinnor inom branschen är färre till antalet och författarna förespråkar därför ett vidare arbete även med det kvantitativa arbetet, även om målsättningen tros bli mer gynnande om den är kvalitativt. Det tros finnas många fördelar med att ha ett kvalitativt strategiskt jämställdhetsmål istället för ett kvantitativt. Författarna tror främst att det hade inneburit ett förbättrat kvalitativt jämställdhetsarbete som hade gynnat företagets nuvarande kvinnliga medarbetare och att detta hade haft positiv inverkan på samhällets syn på branschen, som i sin tur hade bidragit till att även öka den kvantitativa jämställdheten.

## 6.2 Kritik mot den egna studien

Denna studie har utförts under en begränsad tid och innehållet får därmed anses begränsat. Hade det funnits mer tid så hade fler intervjuer kunnat utföras och dessa hade kunnat bidra med än mer kunskap om företagets jämställdhetsarbete. Jämställdhetsarbete är invecklat, det arbetas med på flera olika nivåer i företaget, med olika typer av strategier och mål, och det har därmed framkommit vissa svårigheter att kunna förtydliga företagets strategiska arbete. Hade fler intervjuer kunnat utföras med företagets strategier, hade jämställdhetsarbetet kunnat förstås ytterligare och ge förutsättningar för en tydligare empiri och skarpare analys. Dock ansågs det mer relevant att inom den begränsade tidsramen välja att intervjua respondenter på olika nivåer i företaget, för att få en helhetsbild av det pågående jämställdhetsarbetet och dess påverkan runtom i organisationen.

## 6.3 Förslag för framtida studier

Av vad som har framgått för denna undersökning är branschens jämställdhetsarbete begränsat och påverkas mycket av externa faktorer. För kvinnors val av yrke spelar kultur, normer, uppväxt och undervisning en stor roll. Därav anser författarna för denna studie att det vore intressant att vidare undersöka dessa externa faktorer. Detta hade kunnat bidra till vidare analysering av dessa faktorer påverkan på organisationers jämställdhetsarbete. Utöver det anser författarna att det vore intressant att undersöka hur andra organisationer inom liknande branscher arbetar med kvalitativ och kvantitativ jämställdhet. Framförallt anser författarna att en studie som analyserar kvalitativt jämställdhetsarbete vore intressant, då det ur denna studie framgått utmaningar med att arbeta fram relevanta och uppföljningsbara kvalitativa mål.

## 8 Referenser

### Artiklar

Agapiou, Andrew. 2002. Perceptions of gender roles and attitudes toward work among male and female operatives in the Scottish construction industry. In: *Construction Management and Economics*: 29/7/2002.

Cettner, A. 2007. Kvinnors erfarenheter som civilingenjörer i byggbranschen: arbetsvillkor och genus. In *Past, Present and Future*: 14/06/2007-17/06/2007.

Clarke, L., Pedersen, E. F., Michielsens, E., & Susman, B. 2005. The European construction social partners: Gender equality in theory and practice. *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 151-177.

Dubois, A. & Gadde, L-E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), pp.553–560.

Falk, Armin, and Johannes Hermle. "Relationship of Gender Differences in Preferences to Economic Development and Gender Equality." *Science*, vol. 362, no. 6412, 18 Oct. 2018, p. eaas9899, 10.1126/science.aas9899.

Fielden, Sandra L., Davidson, Marilyn J., Gale, Andrew W., Davey, Caroline L. (2000). Women in construction: the untapped resource. In *Construction Management and Economics*: 17/6/1999.

Flyvbjerg, B. 2003. Fem missförstånd om fallstudieforskning (Five Misunderstandings about Case-Study Research). *Statsvetenskaplig tidskrift*, 106(3), 185-206.

Gale, Andrew W. "Women in Non-Traditional Occupations." *Women in Management Review*, vol. 9, no. 2, Apr. 1994, pp. 3–14, 10.1108/eum0000000003989.

Hedman-Pétursson, E. & Berggren, K. 2005, Fler kvinnliga ingenjörer i byggbranschen, Rapport SBUF, Institutionen för samhällsbyggnad, Luleå tekniska universitet, Luleå.  
Hirdman, Yvonne. (1988). Genussystemet - teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning. In *Maktutredningen, Rapport 23. Juni, 1988*.

Kotter, John, P., (1995). Leading change. Why transformation efforts fail. In *Harvard Business Review*. Spring, 1995.

Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation in social institutions. In *Chicago Journals*. Spring 1976. pp 15-31.

Mac Giolla, Erik, and Petri J. Kajonius. "Sex Differences in Personality Are Larger in Gender Equal Countries: Replicating and Extending a Surprising Finding." *International Journal of Psychology*, vol. 54, no. 6, 11 Sept. 2018, 10.1002/ijop.12529.

Norberg, Cathrine, and Maria Johansson. "'Women and 'Ideal' Women": The Representation of Women in the Construction Industry." *Gender Issues*, no. 38, 21 May 2020, 10.1007/s12147-020-09257-0.

Powell and Sang (2015). "Everyday Experiences of Sexism in Male-Dominated Professions: A Bourdieusian Perspective." *Sociology*, vol. 49, no. 5, Oct. 2015, pp. 919–936, 10.1177/0038038515573475. Accessed 16 Aug. 2019.

Rytter, V. 2020. Kvinnor i byggbranschen-en studie om hur byggbranschen kan göras mer attraktiv för kvinnor, Lunds universitet, Lund

SCB - Statistics Sweden (2018): "*På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet 2018*"

Su, Rong, et al. "Men and Things, Women and People: A Meta-Analysis of Sex Differences in Interests." *Psychological Bulletin*, vol. 135, no. 6, 2009, pp. 859–884, 10.1037/a0017364.

### **Tidskrifter**

Torstensson, S., 2019. Kvinnor på arbetsmarknaden. *Ekonomifakta*. Available at: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstallldhet/Kvinnor-pa-arbetsmarknaden> [Accessed February 5, 2022].

### **Webbsidor**

Cambridge Dictionary: "Strategy." @CambridgeWords, 4 May 2022, [dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy). Accessed 8 May 2022.

Europeiska kommissionen: “Jämställdhetsstrategin.” European Commission, 2022, [ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_sv](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sv). Accessed 28 May 2022.

Jordan Peterson: “The Gender Scandal: Part One (Scandinavia) and Part Two (Canada) | ” Jordan Peterson, 8 Dec. 2018, [www.jordanbpeterson.com/political-correctness/the-gender-scandal-part-one-scandinavia-and-part-two-canada/](http://www.jordanbpeterson.com/political-correctness/the-gender-scandal-part-one-scandinavia-and-part-two-canada/). Accessed 7 Apr. 2022.

Jämställdhetsmyndigheten (2022). *Om Jämställdhetsmyndigheten*. Available at: <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstalldhetsmyndigheten/> [Accessed March 29, 2022]

Jämställdhetsmyndigheten (2022). *Vad är jämställdhet?*. Available at: <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstalldhetsmyndigheten/> [Accessed March 29, 2022]

Jämställdhetsmyndigheten (2022). *Våra uppdrag*. Available at: <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstalldhetsmyndigheten/> [Accessed March 29, 2022]

Nationalencyklopedin (2022). *Jämställdhet*. Available at: <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/jamstalldhet> [Accessed April 6, 2022]

Riksdagsförvaltningen. “Jämställdhetslag (1991:433) Svensk Författningssamling 1991:1991:433 T.o.m. SFS 2005:476 - Riksdagen.” Riksdagen.se, 2022, [www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433\\_sfs-1991-433](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433_sfs-1991-433). Accessed 11 Apr. 2022.

SCB: Elever på program med ojämn könsfördelning på gymnasieskolan och svensk och utländsk bakgrund läsåret 2020/21. <https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/jamstalldhet/jamstalld-utbildning/gymnasieskolan/elever-pa-program-med-ojamn-konsfordelning-pa-gymnasieskolan-och-svensk-och-utlandsk-bakgrund/> [Accessed March 4, 2022].

Statista: “Most Gender Equal Countries in the World 2020” | Statista, 2020, [www.statista.com/statistics/1221060/most-gender-equal-countries-in-the-world/](http://www.statista.com/statistics/1221060/most-gender-equal-countries-in-the-world/). Accessed 24 May 2022.

Svensk Byggtjänst: “Ett År Sen #Metoo – Vad Har Hänt I Byggbranschen? | Byggtjanst.se.”  
Byggtjanst.se, 2017, [byggtjanst.se/om-oss/jamnt-pa-jobbet/goda-exempel/ett-ar-sedan-metoo-vad-har-byggbranschen-gjort](https://byggtjanst.se/om-oss/jamnt-pa-jobbet/goda-exempel/ett-ar-sedan-metoo-vad-har-byggbranschen-gjort). Accessed 8 May 2022.

Svenskt Näringsliv: “Byggbranschen Vill Anställa Fler Kvinnor.”, 2017,  
[www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsmarknadspolitik/byggbranschen-vill-anstalla-fler-kvinnor\\_1002512.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsmarknadspolitik/byggbranschen-vill-anstalla-fler-kvinnor_1002512.html). Accessed 8 May 2022.

Swedish Research Council., 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.[https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) (Accessed:2022-02-10)

SOU 2005:66-Makt att forma samhället och sitt eget liv - jämställdhetspolitiken mot nya mål

SOU 2004:43- Den könsuppdelade arbetsmarknaden

SFS 1991:433. Jämställdhetslag. Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet

## **Böcker**

Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B., 2017. Företagsekonomiska forskningsmetoder. Third edition. Stockholm: Liber.

Connell, R., 2009. Gender in world perspective. Second Edition. John Wiley & sons.

Czarniawska, B. 2015. En teori om organisering. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dag Ingvar Jacobsen, and Gunnar Sandin. Vad, Hur Och Varför : Om Metodval I Företagsekonomi Och Andra Samhällsvetenskapliga Ämnen. Lund, Studentlitteratur, 2002.

Denscombe, M., 2010. The good research guide: For small-scale social research. Fourth edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Gillberg, N., 2018. Jag har aldrig märkt att kön har någon betydelse. Studentlitteratur AB, Lund.

Patel, R. & Davidson, B., 2019. Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Fifth edition. Stockholm: Liber.