



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kvinnliga chefer inom logistikbranschen

- *En kvalitativ studie om utmaningar med homosocialitet och glastak för kvinnliga chefer inom den mansdominerade branschen logistik*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT 2023

Författare:

Suzan Ohanyan 010314

William Lindberg 990323

Förord

Vi önskar att börja genom att uttrycka vår djupa tacksamhet till alla intervjupersoner som generöst delade med sig av sina erfarenheter och insikter, vilket betydligt bidrog till vårt arbete. Vidare vill vi rikta vår tacksamhet till Göteborgs Universitet och de professorer som under vår utbildning har utrustat oss med kunskaper inom management och organisationsteori. Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Richard Nakamura som lagt sin tid för att vägleda oss under studiens gång.

Sammanfattning

Titel: Kvinnliga chefer inom logistikbranschen - En kvalitativ studie om utmaningar med homosocialitet och glastak för kvinnliga chefer inom den mansdominerade branschen logistik.

Författare: Suzan Ohanyan & William Lindberg

Ämne: Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning management och organisationsteori

Datum: 2024-01-13

Studien undersöker kvinnliga chefer inom den mansdominerade logistikbranschen utifrån homosocialitet och glastak. Genom ett deduktivt arbetssätt besvarar studien hur homosocialitet och glastak påverkar kvinnliga chefernas karriär inom branschen. För att kunna besvara frågeställningarna samlades empirin genom semistrukturerade intervjuer som analyserades efter det teoretiska ramverket. För att ha ett etiskt arbete har forskningsetiska principer tillämpats som anonymitet och frivillighet. Detta gjordes för att säkerställa integriteten i studien. Analysen avslöjar att kvinnliga chefer står inför utmaningar som överprestation, ökad press och lägre självförtroende på grund av maktstrukturer. Resultaten kan bidra till en djupare förståelse för kvinnors roll inom logistik och erbjuda insikter för att främja jämställdhet och inkludering inom branschen. För att motverka detta krävs en företagskultur som gynnar mångfald, fler kvinnor inom ledande positioner, kvinnliga förebilder redan från utbildningen och externa rekryterare med medvetenhet om homosocialitet.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problematisering.....	6
1.3 Syfte & frågeställningar.....	7
1.4 Tidigare forskning.....	7
1.5 Empirisk fokus.....	9
1.6 Relevans.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Kvalitativ metod.....	10
2.2 Datainsamlingsmetod.....	10
2.3 Urval.....	11
2.4 Analys av data.....	13
2.5 Forskningsetik.....	13
3 Teori.....	14
3.1 Glastaket.....	14
3.2 Homosocialitet.....	15
4. Empiri.....	17
4.1 Nackdelar och negativa upplevelser inom arbetslivet.....	17
4.2 Fördelar och positiva upplevelser.....	18
4.3 Företagskultur.....	19
4.4 Grupperingar och utfrysning.....	20
4.5 Vikten av mångfald.....	21
4.6 Diskriminering.....	22
4.7 Föräldradidighet.....	23
4.8 Överprestera.....	24
4.9 Självsäkerhet.....	25
4.10 Bättre förhållanden idag.....	26
4.11 Sammanfattning.....	26
5. Analys.....	28
5.1 Vilken påverkan har homosocialitet på kvinnor i den mansdominerade branschen logistik?.....	28
5.1.2 Hur påverkas kvinnor av heterosocialitet?.....	28
5.2 Vilka andra hinder finns det för kvinnor i den mansdominerade branschen logistik?.....	29
5.2.1 Överprestera.....	29
5.2.2 Högre press.....	29
5.2.3 Självförtroende.....	30
5.3 På vilket sätt kan man motverka dessa hinder?.....	31
6. Slutsats.....	33
6.1 Frågeställningar.....	33
6.2 Vidare forskning.....	34

7. Referenser.....	35
8. Bilagor.....	38

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Inom organisationer har det historiskt existerat en klyfta i mängden manliga och kvinnliga chefer. År 2022 utgjorde kvinnliga chefer 37% inom den privata sektorn, vilket är en ökning med 17,9 procentenheter jämfört med 2001, då andelen var 19,6% (Ekonomifakta, 2023). Trots en ökad medvetenhet om behovet av jämställdhet och mångfald, envisas fördomar och stereotyper relaterade till ledarskap och genusdifferenser, vilket påverkar möjligheterna för kvinnor att inta ledande positioner (Archer m.fl., 2016).

Kvinnor i ledande positioner möter hinder vid rekrytering i form av diskriminering. En illustration på detta är frågan om föräldraskap och föräldraledighet där det i majoriteten av tiden är kvinnan som stannar hemma med barnet (Försäkringskassan, 2023). Endast 30% av de som tar föräldraledighet är män. Konsekvensen av detta är ett minskat intresse på arbetsmarknaden för kvinnor, och negativ påverkan på karriär och löneutveckling. Över 40% av anmälningarna om könsdiskriminering på arbetsplatsen som diskrimineringsombudsmannen mottog under 2022 var relaterat till graviditet/föräldraskap (Diskrimineringsombudsmannen, 2023).

Kopplingen mellan stereotyper och diskriminering vid rekrytering, särskilt när det gäller föräldraledighet, pekar på djuprotade normer inom arbetslivet. Att endast 30% av föräldraledighetstagarna tas ut av män indikerar att traditionella könsroller i hemmet påverkar kvinnors karriärmöjligheter negativt. Problematiken kring förväntningar på kvinnor att ta större ansvar för hem och familj ger upphov till en ojämlig arbetsmarknad där kvinnor möter hinder som påverkar deras karriär och löneutveckling. Statistiken från Diskrimineringsombudsmannen (2023), där över 40% av könsdiskrimineringsanmälningarna relateras till graviditet och föräldraskap, tyder på att problemet går djupare än enbart stereotyper. Det antyder att kvinnor möter hinder relaterade till diskriminering på arbetsplatsen baserat på kön och föräldraskap.

Utmaningarna som kvinnor står inför inom mansdominerade branscher, där homosocialitet och kompetensbedömningar favoriserar likasinnade, betonar att det inte bara handlar om individuella attityder utan om strukturer inom arbetsplatserna. Detta indikerar att trots att kvinnor kan vara kompetenta och kvalificerade för chefspositioner, finns det hinder som skapas av strukturella normer och fördomar. Även om logistikbranschen har genomgått förändringar och kvinnor har fått en mer betydande roll, pekar SCB-statistiken (2017) på att ojämligheten fortfarande är tydlig. Frågan som uppkommer är varför det alltså är svårt att uppnå en jämn fördelning mellan könen, särskilt i chefspositioner inom logistik, trots övergången från fysiskt arbete till kontorsarbete.

Jämställdheten är i samhället en viktig fråga. men som statistiken ovan presenterar är män fortsatt överrepresenterade inom ledarskap. Samtida forskning har i allt högre grad antytt att ledarskapets effektivitet överskrider könsgränserna, där kärnan i ledarskap inkluderar fler faktorer än bara kön. En studie med 6,789 potentiella kandidater för chefspositioner visar att

det i sju av åtta fall inte existerar några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap (Archer m.fl., 2016). Trots detta fortsätter representationen av kvinnor inom logistikbranschen vara bristande (Alimahomed-Wilson, 2011). Logistikbranschen har historiskt sett varit mansdominerad, detta då den har varit starkt förknippad med fysiskt arbete. En förändring har dock skett under senare år, vilket lett till att logistik numera snarare förknippas med kontorsarbete (Alimahomed-Wilson, 2011). I samband med detta har även kvinnor fått en mer betydande roll inom branschen, men logistikbranschen är fortfarande en av de mest ojämlika vad gäller fördelningen mellan andelen manliga och kvinnliga anställda. Statistik från SCB (2017) visar att representationen av kvinnor inom verksamhetsområdena (*“Inköps-, logistik- och transportchefer”*) tidigare legat på 22%.

1.2 Problematisering

Trots den ökade medvetenheten om vikten av jämställdhet och mångfald, återspeglas statistiken från Ekonomifakta (2023) i en fortsatt ojämn representation av kvinnliga chefer inom den privata sektorn. Den relativt låga andelen kvinnor i chefspositioner, 37%, signalerar att det finns hinder som hindrar kvinnor från att avancera till ledande befattningar. Detta väcker frågor kring vilka specifika faktorer och stereotyper som fortfarande påverkar denna obalans trots ökade insatser för jämställdhet. Inom arbetslivet finns en uppfattning att kvinnor inte har den kompetens som behövs för att vara i ledande positioner (Allbright, 2018). Denna förutfattade mening har skapat en *“barriär”* för kvinnor att avancera och utmana den traditionella bilden av en ledare. För att kunna klättra upp i hierarkin behöver de krossa denna barriär, nämligen glastaket (Alvesson & Billing, 2011). Dessutom kompliceras situationen av homosocialitet, där likasinnade, särskilt män, tenderar att gynnas vid rekrytering och befordran (Gillberg, 2018). Detta skapar en kontext där kvinnor möter utmaningar baserat på kön snarare än kompetens. Detta kan ske undermedvetet där det anses att en person med samma kön besitter mer kompetens än någon från det motsatta könet. Detta är något som kan vara problematiskt inom mansdominerade branscher, då män undermedvetet kan fortsätta välja män och återigen skapa ett glastak för kvinnor. Vi ser därför ett behov av att fortsatt undersöka vilka specifika utmaningar kvinnliga chefer möter inom mansdominerade branscher.

Det finns flera aspekter som kan bidra till hinder för kvinnor att avancera i karriären inom branschen, men vi finner homosocialitet och de osynliga sociala barriären som viktiga faktorer. Vi anser att det finns ett behov av mer forskning kring de nämnda faktorerna och därav är huvudfrågan i studien att se hur just homosocialitet påverkar kvinnliga chefer inom mansdominerade branscher, när de är en minoritet och männen fortsatt tenderar att rekrytera män. Vidare vill vi även identifiera andra osynliga barriärer som illustrerar de glastak kvinnor behöver krossa för att kunna ta sig fram.

Sammantaget finns det redan omfattande forskning om homosocialitet och glastak. Vi anser dock att en kvalitativ studie från chefernas perspektiv i en mansdominerad bransch kan vidareutveckla den befintliga forskningen genom att utmana och ompröva etablerade teorier och annan forskning. Som tidigare nämnts har det skett en ökning av antalet kvinnor både i

chefsroller och inom logistikbranschen i stort. Det blir särskilt intressant att undersöka om den tidigare forskningen skiljer sig mot verkligheten idag. Genom att kombinera befintlig forskning och teorier med vår egen insamlade empiri strävar vi efter att ge konkreta exempel på hur chefer inom logistikbranschen upplever och navigerar i en miljö där homosocialitet och glastak kan påverka deras arbetsliv. Genom att belysa dessa erfarenheter ämnar vi öka medvetenheten om problemen inom logistikbranschen och bidra till en mer ingående förståelse av de utmaningar som kvinnor möter.

1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att fördjupa sig i ämnet ledarskap med fokus på kvinnor inom logistikbranschen. Detta för att undersöka konsekvenserna av homosocialitet och glastak inom ledarskap. Genom en litteraturanlys och kompletterande fallstudier, strävar studien efter att bidra med en nyanserad förståelse av ledarskap i en mansdominerad bransch. Vidare önskar vi med hjälp av fallstudien identifiera faktorer som har bidragit till en positiv utveckling inom representationen av kvinnliga chefer, såsom ökad mångfald och inkludering. Frågeställningarna lyder;

1. *Hur påverkar homosocialitet kvinnliga chefer inom den mansdominerade branschen logistik?*
2. *Hur påverkar andra osynliga hinder de möter som kvinnor i den mansdominerade branschen logistik?*
3. *Hur är det möjligt att främja ett mer inkluderande arbetsklimat genom att motverka homosociala mönster och osynliga hinder inom logistikorganisationer?*

1.4 Tidigare forskning

I forskningsarbetet "*Researching the Opportunities and Challenges for Women in Supply Chain*" fokuserar författarna Zinn, m fl (2018) på det så kallade "*talent gap*", vilket beskrivs som skillnaden mellan en persons kunskap/skicklighet och vad som efterfrågas av företaget eller organisationen. Detta är särskilt tydligt i logistikbranschen (Davidson, 2018). Arbetet lyfter även fram andra intressanta aspekter, såsom att könsuppdelningen är relativt jämnt fördelad på universiteten, trots att det inte är så i arbetslivet senare. Detta hade i största grad varit intressant att undersöka vidare, men anses vara för brett och kräver sannolikt en helt ny infallsvinkel.

Det andra arbetet som hittades var "*Opportunities for Women in Logistics: An Analysis of Student Perspectives*". Arbetet lyfter fram aspekter som att kvinnor inom logistikbranschen ofta rapporterar att de är nöjda med sitt val och rekommenderar andra att också välja logistik som område (Cooper & LaLonde, 1997). Författarna lyfter vidare fram att kvinnor endast satt på 5% av chefspositionerna inom branschen 1975. Arbetet är från 1997, och där ser vi ett behov av att se hur det ser ut idag inom logistikbranschen.. Det finns en lucka i hur situationen ser ut idag med hinder för kvinnliga chefer inom logistik som vårt arbete kan fylla.

En av de första studierna som fokuserar på roller och kön inom organisationen är Kanter (1977) studie "*Men and women of corporation*". Kanter (1977) redovisar tre strukturella variabler för att förklara män och kvinnors situation inom organisationer. Den första variabeln är möjlighetsstrukturen, som handlar om karriärmöjligheter eller andra belöningar som öppnas för en person. De som får mycket karriärmöjligheter förväntar sig mer och försöker bete sig och sträva efter att vara och bli som de på högre positioner. De har också högre självförtroende. De som får få möjligheter till befordringar förväntar sig istället mindre och begränsar därmed sina ambitioner samt har lägre självförtroende. Inom organisationer är det många gånger männen som är de med stora möjligheter, medan kvinnorna tenderar vara de med mindre möjligheter. Den andra variabeln som Kanter (1977) presenterade var maktstrukturer. Det handlar om den möjlighet som en person får inom organisationen för att vara effektiv. Det som påverkar effektiviteten är arbetssituationer inom hierarkin men även allianser med underordnade, överordnade samt andra kollegor. Det som är vanligt för kvinnor inom organisationen är att de har mindre makt och tenderar att bete sig auktoritärt, vilket leder till att de inte är särskilt omtyckta av omgivningen. Män i organisationen har däremot mer makt och frihet, vilket gör att de kontrolleras mindre och därmed kan vara mindre auktoritära, vilket också resulterar i att de är mer omtyckta. Kanter (1977) lägger stor vikt vid att det inte handlar om könsskillnader, att kvinnor är mer auktoritära och upplevs som kontrollerande. Det handlar om maktskillnader, där det är männen som besitter de högre positionerna och har mer frihet. Så att män föredras som chefer för att de är mindre kontrollerande beror på att få kvinnor besitter roller där de har makt i organisationer och också kan ha mer frihet inom sitt ledarskap. Den tredje variabeln som tas upp är antalet. Eftersom kvinnor är underrepresenterade inom mansdominerade branscher blir de mer synliga. Vidare blir de även utsatta för kontrasteffekten, vilket innebär att skillnaden mellan de som är i minoritet och de som är i majoritet överdrivs. När kvinnor befinner sig i minoritet är det även enklare att generalisera dem utifrån stereotyper.

Eliasson och Härenstam (2010) skriver om genusidentitet i arbetslivet i boken *Sociala relationer i arbetslivet*. Genom att använda sig av homosocialitet och hegemonisk maskulinitet, som de beskriver som den ideala bilden kopplat till manlighet inom organisationer, förklarar de genusrelationer i organisationen. De menar att homosocialitet leder till att ledningsgrupperna rekryterar personer som liknar dem själva, som fortsätter att förstärka hegemonisk maskulinitet, det vill säga idealbilden av att chefer ska vara män som tänker som varandra. Detta är något som Gillberg (2018) också forskar vidare inom, och menar att det stoppar utvecklingen av organisationer eftersom man istället för att välja utefter kompetens väljer den som liknar en själv. Hon ser problemet inom den informella makten då de formella hindren för kvinnor inte längre finns. Det är den osynliga jämställdheten som är problemet. Detta leder till att man kan gå miste om kvinnornas kunskap. Gillberg (2018) går också in på hur omgivningens förväntningar om mannen och kvinnan redan börjar från ung ålder där kvinnan blir "*den andra*". Detta gör att män och kvinnor lär sig normen om att männen är de som besitter kompetensen. Hennes lösning på problemet är att kvotera in fler kvinnor i styrelser, men detta löser endast det som hon själv kallar för kvantitativ jämställdhet. För att även kunna nå kvalitativ jämställdhet behöver organisationer fördela den

informella makten utefter individens kompetens, vilket inte kan göras på samma sätt med regler som det gjorts för formella hindren.

1.5 Empirisk fokus

Uppsatsen baseras på en kvalitativ empirisk studie där intervjuer utförs med kvinnliga och manliga chefer inom området logistik. Även en ledarskapsutvecklare för logistikchefer intervjuas i syfte att bidra med insikter från sitt arbete. Resultatet granskas sedan med fokus på den teoretiska ramen för studien, detta för att förstå hur chefer påverkas av homosocialitet och glastak. Befintlig forskning inom ämnet kommer även att studeras med syfte att undersöka huruvida den motsäger sig eller stärker resultatet från fallstudierna. Vi har medvetet valt att fokusera vår analys på homosocialitet och glastak för att tydligt avgränsa vårt studieområde. Även om det finns andra teorier, såsom företagskultur, som potentiellt kan påverka dynamiken inom logistikbranschen, har vi valt att inte inkludera dem i det teoretiska ramverket. Vår avsikt är att endast belysa företagskulturens betydelse i relation till homosocialitet och glastak och hur de kan påverka teorierna. På så sätt kan vi koncentrera oss på att identifiera och utforska de specifika mönster och hinder som uppstår genom dessa två teoretiska perspektiv. Därav kommer inte företagskulturen att vara med som teoretisk ramverk, utan presenteras i empirin, och diskuteras vidare för att se hur homosocialitet och glastak kan påverka företagskulturen, och hur kulturen kan påverka homosocialitet och glastak.

1.6 Relevans

Att det än idag råder samstämmighet om att glastaket existerar, är skäl nog för ytterligare forskning inom området. Detta med ambitionen att bidra med nya förklaringar till varför detta samhällsproblem fortfarande existerar. Av de *“17 globala målen för hållbar utveckling”* uppsatta av FN, ligger fokus i denna rapport huvudsakligen på punkt 5, att främja könsmångfald i ledarskap (United Nations, 2023). Trots betydande framsteg inom området krävs fortsatt arbete för att uppfylla dessa mål. Vidare forskning kring vilka utmaningar kvinnliga chefer i arbetslivet möter med avseende på homosocialitet och glastak, samt hur detta påverkar dem är nödvändiga. Ambitionen är att genom belysning av dessa utmaningar kunna bidra till en mer jämställd och socialt hållbar arbetsmiljö.

2. Metod

I detta avsnitt beskrivs den metod som användes i studien och motiveringen bakom den för att förstå hur resultatet uppnåddes. Först presenteras kvalitativ metod som följer med en beskrivning av hur data har samlats in och vad processen har varit. I slutet diskuteras forskningsetiken och hur rapporten förhåller sig till den.

2.1 Kvalitativ metod

Metoden som kommer att användas i studien är kvalitativ metod. Anledningen till att en kvalitativ metod har valts är för att den kännetecknas av nyansrika beskrivningar av det som studeras (Lind, 2019). Kvalitativa studier är lämpliga när syftet är att förstå människors erfarenheter och uppfattningar. En kvalitativ metod hjälper till att besvara frågor som rör "hur" och "varför". Ofta underlättar en kvalitativ metod när det kommer till att förklara teorier. Den beskrivs som särskilt bra när det är viktigt att ta hänsyn till den mänskliga erfarenheten inom forskningsämnet och svara på frågor som är svåra att kvantifiera (Denscombe, 2018). Därav var det ett bra alternativ då syftet med studien var att undersöka kvinnor i en mansdominerad bransch, där deras upplevelser behövdes för att besvara frågeställningen.

2.2 Datainsamlingsmetod

Insamlingen av data genomfördes genom digitala, muntliga intervjuer via videokonferensverktyget "*Microsoft Teams*". I studien var intervjufrågorna muntliga i form av öppna samtal. För att hålla samtalen fokuserade på ämnet fick intervjuerna följa en förberedd intervjuguide, men även inkludera möjligheten att ställa spontana följdfrågor för att behålla flexibiliteten. Denna metodik är vanlig inom kvalitativa studier (Lind, 2019). Semistrukturerad intervju möjliggör en utveckling av de medverkandes svar (Denscombe, 2018). Därav valdes den metod där det fanns en enkel struktur med utrymme för flexibilitet då vi behövde anpassa följdfrågor efter svaren som gavs.

En mall för hur intervjun skulle genomföras skrevs ihop innan intervjuerna påbörjades. Guiden innehöll öppna frågor och ämnen som var relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor. Detta var nödvändigt för att se till att alla intervjuer täckte liknande ämnen och att insamlade data skulle vara jämförbara. Samtidigt så var intervjuguiden utformad för att följdfrågor skulle kunna ställas för att följa en semistrukturerad intervju. Detta för att ta upp relevanta ämnen och frågor som dök upp under intervjuns gång. Intervjuerna genomfördes digitalt via videosamtal för att möjliggöra deltagande från olika geografiska platser. Metoden visade sig vara effektiv och underlättade då flertalet intervjuer inte befann sig i Göteborg med omnejd. Digitala intervjuer underlättade även inspelning och transkribering av intervjuerna för senare analys. Frågorna delades inte med de medverkande med motiveringen att detta skulle påverka svaren negativt, då vi ansåg att spontanitet i svaren

är viktiga sett till det något kontroversiella ämnet. Att ställa frågorna utan möjlighet för deltagarna att förbereda sig har även en annan fördel i att man inte enbart får svaret på frågan, utan även kan analysera *hur* frågan besvaras. Detta beskriver exempelvis rekryteraren Kristina Ramos i en intervju med Forbes (2017). Denna motivering anser vi kunna tillämpas även i våra intervjuer, då spontanitet anses särskilt värdefullt. Nackdelen är att det är svårare att få ihop tillräckligt med intervjumaterial, vilket beskrivs mer i urval 2.3.

Tidigare forskning som analyserats har hämtats från Göteborgs Universitetsbibliotek då det är vad vi har haft tillgång till, men även för att kunna hitta relevant forskning kring ämnet. Största delen av empirin baserades på primärdatan från de semistrukturerade intervjuerna och kompletterades sedan med sekundärdata. Sekundärkällor innebär att tidigare forskning, statistik och/eller annan data från andra forskare använts (Bryman & Bell, 2017). Då det finns en risk att sekundärkällor är av lägre källkritisk kvalitet är det särskilt viktigt att granska dessa källkritiskt. Sekundärkällor ska i regel undvikas så långt det går (Bryman & Bell, 2017), men var i detta fall viktigt för att kunna komplettera primärdatan. För att undvika felaktig användning av information är det viktigt att noga dokumentera och källhänvisa till de sekundärkällor som används (Bryman & Bell, 2017). På grund av begränsade resurser har studien gjorts på en kombination av primär och sekundär data. Samtliga sekundärdata som har använts har granskats både noga och kritiskt, bland annat genom att bekräfta att informationen överensstämmer med andra källor. Där det inte gått att granska fakta på detta sätt, fattades beslutet att inte använda källan över huvud taget. De källor som har använts har löpande källhänvisats, och återfinns i studiens källförteckning. Scopus och Google Scholar har använts för att hitta tidigare forskning inom ämnet men även till teorikapitlet. Statistiken som presenteras kommer från organisationer som har översyn. SCB är ett exempel på detta, med statlig översyn (Riksdagen, 2012). Även Ekonomifakta har använts, som baserar sin statistik från organisationer med översyn som SCB, OECD och Eurostat (Ekonomifakta, 2023).

2.3 Urval

Urvalet var inte slumpmässigt, utan har valts baserat på två kriterier; personen ska inneha en ledarposition eller vara en ledarskapsutvecklare och arbeta inom logistikbranschen. Motiveringen var att kunna säkerställa de medverkandes relevans för forskningsområdet, då detta är viktigt i en kvalitativ studie (Lind, 2019).

Samtliga företag är svenska men majoriteten har även internationell verksamhet. Motiveringen för val av bransch var att logistikbranschen representerades av 78% män (SCB, 2017).

Intervjupersonerna i studien var kvinnliga och manliga chefer från Sveriges logistikföretag, samt en ledarskapsutvecklare. Valet baserades på deras omfattande erfarenhet inom branschen som sträcker sig över flera tidsperioder. Bekvämlighetsurval har använts, vilket är vanligt för undersökningar med tidspress (Denscombe, 2018). Vi har haft kontakt med en intervjuperson från ett logistikföretag som en av oss kände till från ett tidigare projekt. Detta

underlättade då individen hade möjligheten att koppla ihop oss med andra relevanta personer som vi kunde kontakta gällande intervjuer. Detta skapade ett så kallat snöbollsurval, där en medverkande hänvisar till andra (Denscombe, 2018). Även LinkedIn har använts för att hitta intervjupersoner och nå ut till dem genom kontaktvägarna som finns där. Urvalsstorleken var 10 personer. Av totalt 45 kontaktade var 25 män och 20 kvinnor, varav 5 kvinnor och 5 män tackade ja för en intervju. Behovet fanns inte att intervjua mer än de 10 personerna som tackade ja då materialet var tillräckligt för frågeställningens syfte i kombination med teorierna och den tidigare forskningen. Även tidsaspekten hade en stor roll i beslutet om urvalsstorleken. För att värna om deltagarnas personliga integritet har pseudonymer tillämpats och deras roller har generaliserats (se tabell 1).

Tabell 1: Intervjupersoners pseudonymer, roll i organisationen, kön och längd på intervjuer

Pseudonym	Roll	Kön	Tid per intervju (minuter)
Maja	Chef inom logistikföretag	Kvinna	45
Lisa	Chef inom logistikföretag	Kvinna	43
Agneta	Chef inom logistikföretag	Kvinna	50
Emma	Ledarskapsutvecklare inom logistikföretag	Kvinna	42
Vivian	Chef inom logistikföretag	Kvinna	58
Simon	Chef inom logistikföretag	Man	42
Anton	Chef inom logistikföretag	Man	37
Gustav	Chef inom logistikföretag	Man	47
Markus	Chef inom logistikföretag	Man	49
Emil	Chef inom logistikföretag	Man	52

2.4 Analys av data

Dokumentation av intervjuerna är viktigt (Lind, 2019), vilket genomfördes både i form av inspelning och transkribering. Detta för att kunna jämföra och analysera intervjuerna. Transkriberingen har inte utelämnat några svar, men för att behålla anonymitet har namnen plockats bort. Även utfyllnadsord har tagits bort för att enklare kunna tyda svaren. För att göra det möjligt att kunna generalisera resultat och dra slutsatser analyserades intervjumaterialet genom tematisk analys. Med tematisk analys sorteras data baserat på olika tematiska/återkommande ämnen eller mönster. Nyckelbegreppen som används av de medverkande analyseras noggrant, och deras användning undersöks (Lind, 2019). Material som inte bidrar till att besvara frågeställningarna har filtrerats bort för att få relevant empiri.

För att besvara forskningsfrågan kommer både empiriska observationer och teoretiska inslag att användas. Denna metod, som kallas deduktiv, innebär att man integrerar teoretiska aspekter för att analysera empirin (Alvesson & Skoldberg 2008). Anledningen till att deduktion valts som angreppssätt är då studien kräver teoretiska verktyg för att förstå och hitta mönster inom empirin. Detta beror på att empirin i sig inte är tillräcklig för att besvara forskningsfrågan.

2.5 Forskningsetik

För att följa en god forskningsetik har studien genomförts med hänsyn till följande punkter; frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2019). För att bibehålla anonymitet har intervjupersonerna blivit tilldelade pseudonymen, vilket gör att empirin inte kan kopplas till dem. De medverkande har i förväg skriftligt informerats om syftet med intervjuerna. Informationen har även innehållit en förklaring till varför samtalen spelas in och transkriberas. Det huvudsakliga syftet bakom detta beslut har varit att bevara anonymiteten för personerna. Genom att använda pseudonymer har anonymitet kunnat bevaras, samtidigt som sammanställningen och analyseringen av datan förblivit opåverkad. Inspelningen har endast använts av författarna för att få exakta citat och transkribering. Efter transkribering har inspelningarna raderats för att ytterligare upprätthålla anonymitet. I syfte att uppnå tillförlitlighet har intervjuguiden utformats utifrån studiens syfte och frågeställningar. Den har även bifogats i form av en bilaga. Trots att uppföljningsfrågor har skiljt sig så har liknande frågor ställts till samtliga medverkande för att ha en relevans i den insamlade datan. Kvalitativa metoder kan inte säkerställa reliabilitet då intervjuer gör att svar blir olika och kan påverkas av faktorer som slump och tid, men trovärdigheten kan ökas genom att författarna försäkrar att datan som samlats in har följt etik, tillförlitligt tillvägagångssätt och transparens (Denscombe, 2018). Därav har intervjuguide och urvalsprocess beskrivits utförligt för att upprätthålla transparens.

3 Teori

Teoridelen utgör det teoretiska ramverket utifrån vilket frågeställningen kommer att analyseras. Syftet med teoridelen är att etablera en teoretisk kontext för att förstå ämnet och dess relevans inom ett teoretiskt perspektiv. De två huvudsakliga teorierna som används är glastaket och homosocialitet. Teorin om glastaket har valts för att i empirin se om intervjupersonerna som har en chefsposition har mött osynliga hinder och hur de har påverkats av detta, samt hur hindren har hanterats. Homosocialitet kommer att vara en central teori för att granska hur intervjupersonerna upplever och navigerar genom en arbetsmiljö där traditionella mönster av att män väljer män kan vara utmanande för karriärutveckling. Avslutningsvis presenteras även tidigare forskning för att belysa vad som redan är känt inom ämnet, och huruvida tidigare forskningen styrker eller motsäger resultaten från empirin.

3.1 Glastaket

Begreppet glastaket handlar om motstånd som kvinnor möter inom en organisation. Det beskrivs vara osynliga hinder som innebär svårigheter för kvinnor att nå den allra högsta toppen av en organisation (Alvesson & Billing, 2011). Inom den mansdominerade branschen behöver glastaket identifieras för att göra dessa hinder mer påtagliga och se deras påverkan på kvinnliga chefer. Fyra faktorer spelar roll i hur en person påverkas av glastaket; flexibilitet, förnekelse, acceptans och uppgivenhet (Smith m.fl., 2012). Flexibiliteten handlar om att kvinnor försöker krossa glastaket för att ta sig till högre positioner. Kvinnor som är flexibla och anpassningsbara på arbetsplatsen får alltså större möjlighet till att avancera i sin karriär. Förnekelse hade i Smith m.fl. (2012) studie den starkaste kopplingen till karriärutveckling av de fyra nämnda faktorerna. De som tenderar att förneka existensen av könsspecifika utmaningar eller hinder är mer benägna att göra framsteg i sin karriär. Det hade en positiv inverkan på kvinnans förmåga att bryta igenom taket. Den tredje faktorn acceptans avser att om kvinnor från början känner att det är omöjligt att nå karriärmässig framgång, kommer de inte heller att sträva efter högre positioner. Den sista faktorn är uppgivenhet. Den liknar acceptans och handlar om en situation där kvinnors välmående påverkas negativt av arbetsförhållandena när de inte ser eller tror på en förändring. Uppgivenhet hindrar också kvinnor från att avancera i sin karriär och kan leda till att personen ibland lämnar arbetsplatsen (Smith m.fl., 2012). Inom logistikbranschen kan det vara svårare att nå högre positioner för kvinnor och teorin om de fyra faktorerna kan användas för att analysera hur kvinnliga cheferna nått sin position, och deras inställning till att kunna klättra ännu högre.

Glastaket kan ses som ett strukturellt hinder som kvinnor kan stöta på i karriären och handlar om att de i många fall inte bedöms utifrån personlighet och kompetens utan istället utifrån kön. (Wahl, 2003). Detta fenomen har sina rötter i den bredare teorin om genus. Fenomenet återspeglar könsspecifika förväntningar och normer och innebär att kvinnor ofta är underordnade inom arbetslivet trots att kompetensen finns. Genom att studera de svar som ges av cheferna inom logistik vill vi identifiera glastak för att främja inkludering inom branschen samt motverka acceptans och uppgivenhet. Det var de två faktorerna som Smith m.fl. (2012) menade hindrade kvinnorna från att avancera i sina karriärer.

I logistikbranschen kan förekomsten av glastak innebära att kvinnor stöter på hinder när de strävar efter att nå chefspositioner. Denna aspekt kommer att vara central för analysen av empirin och även för att förstå empirin baserad på intervjupersonernas erfarenhet.

3.2 Homosocialitet

Homosocialitet är en teori som innebär att människor föredrar att umgås med personer som är lika dem själva (Gillberg, 2018; Acker, 2006). Exempel på detta har historiskt sett varit militären, fängelser samt i vissa fall skolor. Beteenden som normalt förekommer inom gruppen kan ses ned på från andra utanför gruppen. Exempel på detta är "*locker room talk*" som enligt Stone (2016) beskrivs som "*språk som objektifierar kvinnor i mansdominerade utrymmen*". Homosocialitet begränsar sig inte till enbart omklädningsrum utan går även att återfinna på arbetsplatsen. Lindgren (1996) beskriver i sin text "*Broderskapets logik*" fenomenet homosocialitet ur flera synvinklar. Hon är bland annat inne på att det finns ett slags "*förbund*" mellan männen. Lindgren beskriver detta som "*manlig homosocialitet*". Gillberg (2018) skriver att män tenderar att vara homosociala och därför väljer och ser upp till män. Kvinnor tenderar att vara heterosociala. Heterosocialitet är en motsats till homosocialitet och syftar på att man istället väljer det andra könet. Det som Gillberg (2018) visar är att män väljer män, men även att kvinnor gör det. Detta då män historiskt sett har haft stor makt och för att kunna ta sig fram behöver kvinnor ta hänsyn till mannen.

Wahl m.fl. (2018) hävdar att chefsrollens koncept är nära kopplat till manlighet, vilket skapar en utmaning för kvinnor att inta sådana positioner. Kvinnor tenderar ofta att beskrivas med stereotypa termer som mjuka, där deras ledarstil betonas som mer empatisk jämfört med manliga chefer. Detta skapar en dynamik där kvinnliga chefer uppfattas som avvikande från den traditionella uppfattningen om ledarskap, vilket innebär att de avviker från det som betraktas som normalt inom ledarpositioner. Wahl m.fl. (2018) framhåller dock att en möjlighet till förändring för kvinnor är att ökad representation av kvinnliga chefer kan leda till ökad erkännande och självbekräftelse för kvinnor, vilket i sin tur kan inspirera fler kvinnor att hävda sig inom arbetslivet. Att chefspositioner traditionellt anses vara maskulina försvårar emellertid situationen för kvinnor. Detta skapar ett första hinder för kvinnor, där deras kompetens ifrågasätts från början, och det resulterar i en ökad känsla av press på jobbet.

För kvinnor innebär den manliga normen även att de överdrivet behöver bevisa sin kompetens, vilket skapar en oproportionerlig press jämfört med män. Wahl m.fl. (2018) menar att detta leder till en ökad arbetsbörda samt en känsla av press för kvinnor i arbetslivet. Dessutom upplever kvinnor en större ansvarsbörda inom privatlivet än män, vilket ytterligare förstärker de obalanserade förväntningar och påfrestningar som kvinnor möter, både på och utanför arbetsplatsen.

Genom att använda oss av teorin om homosocialitet kan vi analysera huruvida män i organisationen har en tendens att umgås med andra män samt om detta leder till att kvinnor inte får samma tillgång till nätverk. Homosocialitet avslöjar sociala dynamiker vilka kan

exkludera kvinnan. Teorin om homosocialitet tillsammans med empirin kan hjälpa oss att identifiera utmaningarna med att vara kvinnlig chef i en mansdominerad bransch.

4. Empiri

Empiridelen kommer att presentera resultatet från de genomförda intervjuerna av de tio intervjupersonerna. För att göra det mer strukturellt kommer empirin att delas upp i olika tematiska kategorier kopplade till teorierna från teorikapitlet. Dessa teman representerar de återkommande mönster och betydelsefulla aspekter som identifierats under genomgång av intervjuernmaterialet. För att bevara anonymitet har intervjupersonerna tilldelats pseudonymer. Uppgifterna som lämnats stämmer alltså inte överens med intervjupersonernas riktiga personuppgifter.

4.1 Nackdelar och negativa upplevelser inom arbetslivet

Det råder olika åsikter om hur det är att vara kvinna inom en bransch där majoriteten är män. Trots att många av intervjupersonerna uttrycker att de trivs mycket bra med sina yrken har de kvinnliga cheferna delat med sig av händelser där de upplevt annorlunda behandling på grund av sitt kön. Majoriteten av kvinnorna rapporterar om mer negativa upplevelser, vilka de tror beror på att de är kvinnor, även om det även finns en del positiva erfarenheter. De negativa upplevelserna handlar främst om att kvinnorna känt att de behövt prestera mer för att nå en position än deras manliga kollegor och att de alltid varit den enda kvinnan eller känt sig ojämlika. Anton menar att kvinnor behöver vara mycket bättre på sitt jobb för att kunna konkurrera. Han upplever att de behöver ha mer utbildning än männen inom samma position. Både Lisa och Vivian pratar mycket om känslan av att vara ensam kvinna inom logistikbranschen som Vivian beskriver som en manlig plats. Där har både Lisa och Vivian känt att de inte har varit jämlika. Andra negativa upplevelser inkluderar att de fått reaktioner om deras karriärinriktning, vilket de inte tror att en man skulle få. Kvinnorna nämner att det finns en annorlunda syn på kvinnor som tar mycket plats jämfört med män som gör samma sak.

“Som man är det lätt att ta för mycket plats, bara genom rösten. Bara med en stark röst kan man ta för mycket plats. Sitter man i ett mötesrum och man har en väldigt kraftfull röst så backar folk, inte bara kvinnor utan även andra män.” (Simon)

De kvinnliga intervjupersonerna har även blivit ifrågasatta när de reser utan sina familjer om vem som kommer ta hand om deras barn, något som inte sker när männen reser. De tycker att sådana kommentarer är jobbiga eftersom de redan känner ett stort ansvar för sina familjer och får skuld känslor när de måste utföra sitt jobb. De kvinnliga intervjupersonerna har för det mesta gjort karriär innan och efter småbarnslivet. Maja är en av dem som det har varit så för, och anledningen är då hon har känt att man inte kommer få tillbaka tiden med familjen medan arbetslivet kan komma senare. Trots att flera av de kvinnliga intervjupersonernas partners bidragit till familjen och försökt hjälpa till så har planeringen för att få ihop vardagen varit kvinnornas ansvar. Lisa som hade internationella jobb och reste mycket kände att hon trots sitt tidskrävande yrke hade större ansvar över planeringen. Detta är något som även Agneta beskriver väldigt tydligt.

“Jag jobbade mycket när jag började, som många gör när man inte har familj och barn. Sedan kommer man in i en annan fas i livet med småbarn, där det blir ledarskap på hemmaplan också. Det är svårt om man är driven och vill göra mycket både på jobbet och hemma.” (Agneta)

Vivian delar med sig av en händelse där de på en konferens i Danmark skulle berätta vad de ville bli. När hon sa att hon ville bli fabrikschef fick hon en stark reaktion av de manliga kollegorna som inte var bekväma med detta. Simon och Markus beskriver också liknande situationer där de upplevt att kvinnor behövt överprestera för en viss roll. Simon har haft två kvinnliga chefer och upplever att det har fungerat som allra bäst då. En av de kvinnliga cheferna hade mycket erfarenhet och hög kompetens men blev ändå ifrågasatt och behövde försvara sina beslut på ett sätt som hans manliga överordnade inte behövde. Simon påpekar att företaget accepterat honom när han stått på sig och sagt emot, men undrar om en kvinna hade fått samma behandling om hon hade gjort detsamma.

4.2 Fördelar och positiva upplevelser

Emil tror inte att det behandlas olika på företag X baserat på kön generellt. Lisa, Maja och Agneta, som också arbetar på företag X, håller med om att arbetsplatsen har en bra jämlikhetspolicy och ser en skillnad mellan företag X och deras tidigare arbetsplatser. Intervjupersonerna Lisa, Agneta och Vivian berättar att de har haft mycket trevliga kollegor som har behandlat dem med respekt. Intervjupersonerna berättar också om händelser där de fått en extra hand för att de har varit kvinnor. Detta har mestadels varit på lagret, i situationer då de behövt lyfta något tungt.

Simon är säker på att han har fått fördelar i sin karriär på grund av att han är man. Han kan inte ge konkreta exempel, men tror bland annat att det finns en fördom om att det krävs en man med en *“stadig röst”* för att höras på stora ytor när man arbetar på lager. Han anser dock att detta inte stämmer och att det är baserat på fördomar samt förutfattade meningar

Ledarskapscoachen Emma, som arbetar med ledare inom logistik och värderar mångfald högt för att skapa en så bra organisation som möjligt, säger att en fördel för kvinnor inom logistik och chefsbefattningar är deras relationsorientering, medan män tenderar att vara mer resultatfokuserade. Detta är något som både Maja och Vivian även beskriver. De har många gånger fått en roll för att de har varit bra med personalen och för de har ett människointresse. Maja tycker däremot inte att man kan kalla det för kvinnligt eller manligt ledarskap då det även finns män med det som hon kallar för mjuka sidor. De som ofta kallas för kvinnligt ledarskap har hon valt att framhäva då det hjälpt henne inom sitt yrke som chef.

“Generaliserat är kvinnor mer relationsorienterade än resultatfokuserade. Försvarshögskolan och forskningen ligger i centrum för det utvecklande ledarskapet, vilket har närmare koppling till kvinnors beteenden överlag.” (Emma.)

"Jag har alltid varit en chef som blir anställd för att man vill ha förändring. Det är klart att de har tänkt att vi har haft män i alla dessa år och nästan alltid problem med personalen. Jag har alltid blivit anställd för att jag är en people människa." (Vivian)

4.3 Företagskultur

Samtliga som intervjuats lägger stor vikt vid att det finns en positiv utveckling när det gäller förhållandena för kvinnor inom logistikbranschen och inkludering. De personer som arbetar på det större logistikföretaget X berättar om deras arbete med mångfald och inkludering. Enligt Maja, som är chef på företaget X, finns det högt uppsatta kvinnliga chefer och tydliga mål för jämställdhet, vilket främjar en inspirerande miljö. Tidigare har hon upplevt en miljö som hon beskriver som gubbig men detta märker hon inte hos företag X. Detta leder enligt henne till att fler kvinnor vågar söka chefsroller. Hon ser inte längre hinder med att vara kvinna inom logistikbranschen då:

"Att ha kvinnor i ledande positioner kan ge inspiration till andra kvinnor inom bolaget." (Maja)

Lisa och Emil, som också arbetar på företag X, uttrycker liknande åsikter som Maja angående företagets arbete för mångfald och det faktum att det idag finns många kvinnor inom organisationen. Lisa beskriver företag X som ett stort företag med många kvinnliga chefer. Hon berättar att de arbetar mycket med jämlikhet vilket hon är väldigt stolt över. Emil menar att detta inte bara beror på att företaget är stort men även på att det externt gör företag X attraktivt. Även han känner att företag X särskiljer sig med sitt arbete för mångfald, i jämförelse med andra leverantörer och mindre logistikföretag.

"Det är ju en strategi att försöka lyfta för att vi anser att både mångfald i vad gäller etnicitet och kön breddar helt enkelt. Vi blir ett starkare och ett mer attraktivt företag." (Emil)

Simon och Markus arbetar på ett logistikföretag som inte är börsnoterat. De tror att det skiljer sig mycket mellan börsnoterade och familjeägda företag. Börsföretag har större krav på policy och aktieägarna kan ställa högre krav på företagen. Markus såg detta i realtid då ett företag han arbetade på börsnoterades och man då började införa policys och mer regler kring bland annat anställning. Finns inte policys och regler krävs istället en rekrytering till ledningen som förändrar kulturen, annars tror han inte att en förändring kommer att ske. Det krävs en extern kraft samt en förväntan utifrån för att bryta mönstret med endast män i ledningen. Emil tycker att jämställdhetsarbetet fungerar bra på företag X och berättar att han märkt att det inte ser ut så hos exempelvis leverantörer. Där är det få kvinnor på managementnivå.

Vivian, som har arbetat på både stora och mindre företag, berättar om de olika företagen och att det skiljer sig åt på olika plan. På vissa företag har det inte varit ett problem att hon är kvinna, medan hon på andra företag upplevt mer motsättning. En viktig faktor har varit huruvida det funnits en "gubbig" företagskultur eller inte.

Problemet med att mångfald saknas i styrelsen tror Vivian beror på att många tjejer inte heller vill bli chefer, vilket hon själv inte heller ville bli som ung. Det kan bland annat bero på familjepusslet men också att man behöver kämpa mer som kvinna. För att lösa problemet måste det till att börja med skapas en trevligare företagskultur, så att fler ska vilja bli chefer. Vidare menar hon även att det i många universitetsutbildningar finns en avsaknad av kvinnliga förebilder vilket gör att bilden av att en chef ska vara en man lever kvar. För att det ska kunna ske en förändring behöver man på riktigt tro på mångfald och att det är bra att alla inte tänker och gör likadant. Anton pratar också om vikten av företagskulturen. Han tror att det blir svårare för kvinnor att ta sig fram om den är allt för "gubbig".

“En varm, känslig omhändertagande kvinna har det nog svårt att slå sig fram i den hårda grabbaktiga företagskulturen.” (Anton)

Intervjupersonerna ser en stor skillnad på hur det är i Sverige mot hur det är i andra länder när det kommer till kvinnor i logistikbranschen. Vabba och föräldraledighet är mer accepterat i Sverige, och även att man som kvinna är borta från familjen eller är karriärsinriktad.

“Under tiden i Sverige så funkar modellen med att man vabbar och föräldraledighet men i Tyskland såg man inte processen på samma sätt. Utan man fick försvara att man skulle sova bort under natten eller vem som skulle hämta ens barn.” (Agneta)

“Det är lättare för kvinnor i Sverige, mycket mer mansdominerat i USA.” (Anton)

Simon beskriver hur det skiljer sig mellan Danmark och Sverige och att man i Danmark ligger cirka 10 år efter i frågorna om kvinnor på arbetsmarknaden.

4.4 Grupperingar och utfrysning

Intervjupersonerna reflekterade över sina erfarenheter och observationer kring möjlig könsrelaterad diskriminering och påtaglig dynamik där män tenderar att välja samt gynna varandra inom arbetslivet. Agneta tror därför att inkludering av kvinnor inom styrelser är viktigt för att främja jämställdhet i arbetslivet. Det handlar inte enbart om att ha kvinnor i ledningspositioner utan även om att mångfalden speglas i beslutsfattanden. Detta återspeglas också av Anton och Vivian som belyser hur även den sociala aspekten kan påverka en kvinna inom en mansdominerad bransch. Ett återkommande problem som lyfts fram är att män fattar beslut i sammanhang där de kvinnliga ledarna inte är delaktiga.

“Killarna möts i bastun och snackar och där är inte tjejerna med.” (Anton)

Vivian delar sin upplevelse av att vara en kvinnlig chef och berättar att hon aldrig helt känt sig som en del av gruppen. Om en man har betett sig oprofessionellt har ingen sagt till honom. Hon misstänker att det beror på en kultur där män håller varandra om ryggen. Hon

upplever också att det mer än en gång har hänt att männen efter en diskussion har grupperat sig mot henne.

“När det har varit konflikter eller diskussioner som inte är så trevliga och så har jag liksom kommit ut i en korridor, så står männen liksom på rad som att nu har vi gaddat ihop oss här. Den känslan har man fått mer än en gång.” (Vivian)

Maja ger en positiv bild av företag X och säger att hon inte har upplevt en kultur där män håller varandra om ryggen på företaget, där det verkar finnas en medvetenhet om att undvika maktspel där kvinnor exkluderas från beslut och grupperingar. Detta har hon däremot sett i andra bolag där företagskulturen har inneburit att män ska skydda varandra. Även Lisa berättar att hon sett detta i arbetslivet. Hon berättar om sin erfarenhet inom flyg- och sjöbranschen där ensamhet som kvinna var vanligt. Hon betonar grabbiga aktiviteter på konferenser och kopplar det till hur ledningsgrupper fortfarande domineras av det så kallade "grabbgänget". Hon har fått känslan av att män har tagit över hennes idéer under informella miljöer där hon inte har varit närvarande. Intervjupersonerna tycker inte att kvinnorna har grupperat sig på samma sätt. Bland annat Lisa tycker att kvinnor mer tänker på mångfalden.

“Jag har ju sett ... att det har funnits liksom en kultur där män håller varandra om ryggen lite, ... man tar beslut på sidan av arbetet där kvinnor då inte har varit med i den grupperingen. Men detta har jag inte sett i företag X, vilket är väldigt schysst.” (Maja)

“Då har man kunnat lägga fram idéer men på något vis så har de idéerna tagits över och paketerats. Så har man varit på en konferens eller någonting så har killarna kommit fram till att det här är våran idé. Det har man kommit fram till i bastun och när de har tagit ölen där jag inte suttit med.” (Lisa)

Några förändringar som intervjupersonerna tror kan bidra till förändring är att redan i utbildningen ta upp om problemet med att rekrytera sin like, implementera system för att motverka detta samt att se till att ha en mångfald när beslut ska tas eller använda sig av en extern part vid rekrytering.

Ledarskapsutvecklaren Emma har även hon lagt märke till att man tenderar att rekrytera den som är lik en själv.

“Man tenderar att rekrytera sin like om man inte aktivt väljer att implementera system som motverkar detta.” (Emma)

4.5 Vikten av mångfald

De kvinnliga intervjupersonerna tycker inte att det spelar större roll om deras kollegor och anställda är män eller kvinnor, och vill endast anställa utifrån kompetens. Alla nämner vikten av mångfald i en grupp och vill se variation när det kommer till både kön och etnicitet. Maja tycker att det behövs fler män i ledningen på hennes företag, då hon upplever att det är

kvinnodominerat. Företag X, där hon arbetar, har en regel på att det ska vara minst 40% kvinnor i ledningen.

“Ja, vi skulle behöva in lite mer män just där, det är just nu då för vi är väldigt många kvinnor.” (Maja)

“Jag upplever istället att kvinnor tänker mer på vilken kompetens personen har och vad de kan tillföra.” (Lisa)

Agneta är van vid att vara omgiven av män, då hon valde en mansdominerad utbildning. Hon är van att även i arbetslivet oftast arbeta med män och har inte stött på problem med det. Istället berättar hon att hon har haft manliga mentorer som stöttat henne i karriären. Däremot upplever hon att kvinnor är sämre på att stötta varandra. Hon menar att det kan bero på att kvinnor tror att det behövs manliga egenskaper för att klättra i karriären.

“Det är någon konstig tävling som det kan bli bland tjejer där man kämpar så hårt om att vara mer man än vad männen är för att man tror att det är enda sättet att ta sig någonstans.” (Agneta)

4.6 Diskriminering

De kvinnliga intervjupersonerna med chefsbefattning berättar alla om händelser där de har fått opassande kommentarer och en del vittnar även om trakasserier. Dessa händelser är inget som utspelat sig under senare år utan snarare då de var yngre och i början av sina karriärer. Många gånger har det handlat om härskartekniker och andra händelser där män uttrycker åsikter som exempelvis att kvinnan ska vara hemma med barnen och inte arbeta. Nuförtiden upplever bland annat Lisa att det finns en *“code of conduct”* som gör att man som kvinna känner sig tryggare. Även #MeToo-rörelsen tas upp av intervjupersonerna som en faktor som lett till förändring. Innan #MeToo-rörelsen upplever Lisa att trakasserier har varit mer förekommande, speciellt när hon var ung.

“Och då säger han så här, vet du vad i Holland, där har vi bra kvinnor, de är hemma och tar hand om sina barn och sin man. Det borde du också fundera på.” (Lisa)

“Det finns män som sitter och säger lilla du. Det var jag med om under första ledningsgruppen på ett företag. Och det var en liten italienare och jag är inte så liten. Ingen man i rummet sa till honom.” (Vivian)

Anton och Simon, som själva inte haft negativa upplevelser inom arbetsplatsen som har berott på kön, har däremot sett det hända gentemot det motsatta könet. Emil som också arbetar på företag X har själv inte varit med om att en kvinna behandlas dåligt utan tycker att företaget har ett bra arbete med att man oavsett kön och etnicitet ska behandlas bra. Däremot kan han tänka sig att hinder och ojämlikhet finns hos exempelvis leverantörer där kvinnliga chefer är färre. Ingen av kvinnorna upplever att de behandlas lika illa idag eller är med om

diskriminering i samma utsträckning. Skulle det ske hade de dock vågat säga ifrån mer nu än förr. Lisa, vars projekt togs över av en manlig kollega som tyckte att hon borde vara hemma med sina barn, säger att hon ångrar att hon inte sa ifrån mer. Likadant för Vivian, som ofta har sagt ifrån men menar att man till slut tröttnar på det. Att det idag har förbättrats tror de kan bero på att det har varit en generationsfråga och/eller att de idag har en högre position.

4.7 Föräldraledighet

Intervjupersonerna beskriver att småbarnslivet i kombination med karriären är svårt. Flera av dem har blivit ifrågasatta när de skulle tillbaka till arbetet. Agneta var en av intervjupersonerna som efter sin andra föräldraledighet hade svårigheter med att återvända till sin roll då en interim ville ha kvar rollen. Hon har också blivit ifrågasatt om vem som tar hand om hennes barn när hon reser och hur hon kan fokusera på jobbresor när hon har små barn.

Att växa inom både familj och karriär var en utmaning för intervjupersonerna. Därför har många av de kvinnliga intervjupersonerna klättrat i karriären innan eller efter småbarnslivet. Maja förstår inte hur man orkar ha både en framgångsrik karriär och små barn. Hon kunde fokusera mer på karriären när hennes barn blivit äldre. Lisa som fick barn när hon studerade och jobbade uttrycker att det var tufft trots att det i slutändan gick bra för henne inom karriären.

“Samtidigt så höll jag ju på med utbildning på högskola så det var mycket samtidigt som jag jobbade att försöka hålla ordning på tentor och resa ner till Amsterdam och var närvarande där, sen jobba och så familj. Det var lite tufft.” (Lisa)

Ingen av de kvinnliga intervjupersonerna har upplevt problem i samband med att de begärt mammaledighet, utan det har mer varit en självklarhet. Pappaledighet har inte varit lika självklart för manliga intervjupersonerna eller de kvinnliga intervjupersonernas partners.

“Jag var pappaledig med första barnet under juni, juli, augusti, som alla andra pappor i Stockholm. ... Barnens mamma blev av med jobbet i samma veva som barn två kom och det fanns ingen ekonomisk möjlighet att dela på föräldraledigheten då.” (Anton)

Simon tog inte pappaledighet men det har funnits en bra balans enligt honom. Han har aldrig tagit ut pappadagar men har ändå kunnat vara hemma. Han har arbetat hemifrån och kunnat kombinera att ta hand om sitt barn med sitt arbete utan att försumma sitt barn. Intervjupersonen tror att det hade sett annorlunda ut om han varit kvinna..

Emil berättar om att han innan han gick på pappaledighet var produktionschef. Under tiden han var borta skedde det en omorganisering som ledde till att hans roll “försvann”. När han sökte liknande befattningar internt fick han inte dem trots flera års erfarenhet och kompetens utan omplacerades istället på en lägre position med lägre lön. Han kände sig orättvist behandlad av arbetsgivaren och misstänker att detta berodde på pappaledigheten.

“Men där skulle jag ändå påstå att min föräldraledighet faktiskt ... att det liksom satte käppar i hjulet för karriärutvecklingen. Jag hade inte räknat med att jag skulle bli produktionschef ... och sen plötsligt inte vara önskvärd längre, för det var nästan så det kändes.” (Emil)

4.8 Överprestera

Intervjupersonerna nämner att kvinnor behöver vara mer pålästa och leverera resultat. Det betonas att det krävs noggrannhet och fakta för att bli framgångsrik. Det nämns vidare att kvinnor känner större press och att de ibland blir kallade för *“duktiga flickor”*. De menar att kvinnor kan uppleva högre krav och att de behöver överträffa dessa för att få erkännande. Lisa har alltid behövt vara väldigt påläst. Hon har utbildats både internt och externt genom karriärens gång. Hon har känt en press på att hon måste prestera och ofta tänka igenom en extra gång vid presentationer inför både kunder och kollegor. Emellanåt tycker hon att hennes manliga kollegor inte alltid har gett 100% men ändå kommit undan. Detta märker hon än idag. Hon känner att hon som kvinna alltid behövt överprestera medan männen kommit undan på ett annat sätt. Anledningen till att hon och andra kvinnor generellt ses som *“duktiga flickor”* tror hon beror på att det är högre press på dem som de är medvetna om. Detta upplever även majoriteten av de manliga intervjupersonerna. I synnerhet betonas att kvinnor i chefspositioner ofta upplever att de måste vara mycket bättre för att bli accepterade. Det påpekas också att vissa förväntar sig att en kvinnlig chef ska agera som en man, vilket skapar utmaningar.

“Kvinnor behöver alltid vara mycket bättre på sitt jobb för att konkurrera mot männen”.
(Anton)

“Tyvärr är det ju så att som tjej att man måste ju vara 8 gånger bättre för att ens bli påtalad eller så tänker de orden vill ha en kvinnlig chef och så vill de att den ska bete sig precis som en man. Jag har varit med om båda. Så att jag överhuvudtaget blev chef så tidigt berodde på att jag var i en miljö där alla andra alternativ var sämre och jag hade visat på ledarskapstalanger.” (Nivian)

Intervjupersonen Simon har haft två kvinnliga chefer. En av de kvinnliga cheferna var mycket erfaren och hade hög kompetens men blev trots det detaljstyrd och behövde *“försvara sina beslut”* på ett sätt som hans manliga överordnade inte behövde. Intervjupersonen menar att det är enklare för män att göra den resan han gjort, att visa framfötterna och göra karriär utan eftergymnasial utbildning, medan kvinnor ofta behöver överprestera i förhållande till män. De behöver högre betyg och en examen för att kunna ta sig fram.

Då man sticker ut som kvinna i en mansdominerad bransch kan man också uppleva större press på sig menar Emma, vilket gör att man vill prestera ännu mer. Det är större press på

kvinnor då de är en förebild för andra kvinnor och har fler ögon på sig. Vivian delar den bilden.

“Jag hade inte en enda kvinnlig föreläsare förens årskurs 3 och då var hon så grå och vi blev deppiga och tänkte om vi nu ska ha en kvinna så får hon för fan vara en som vi vill vara och det blev vi jättebesvikna på. Men precis i slutet då åkte vi till ett företag. Då var det en tjej i rosa kostym och vi tänkte yes! Där har vi en power-människa. Det är det vi vill se.”
(Vivian)

4.9 Självsäkerhet

När frågan om vilka egenskaper som var viktiga för att bli chef ställdes så svarade intervjupersonerna bland annat att man måste tro på sig själv och sin förmåga att delegera. När frågan ställdes om vilka tips de hade för kvinnor som ville ha en chefsbefattning så var svaren även där att tro på sig själv. Maja var en av de som tyckte att män tenderar att överskatta sin förmåga medan kvinnorna underskattar den. Hon lyfter fram skillnaderna i hur män och kvinnor läser en jobbannons.

“Män läser liksom kriterierna och tänker, ja, men där har jag det. Då kan jag söka rollen. Jag har 1/10 liksom medan kvinnor tänker men jag har bara 9/10, då kan jag inte söka. Jag tror att vi måste våga mer.” (Maja)

Kvinnorna är samtliga emot kvotering, då de vill känna att de får jobbet tack vare sin kompetens. Lisa menar att hon blir orolig för att andra ska tro att hon bara kommer in för att det ska vara ett jämnt antal kvinnor och män. Intervjupersonerna tycker generellt att män har högre självförtroende än kvinnor. Ledarskapsutvecklaren Emma tror att detta kan bero på att man som kvinna befinner sig i en mansdominerad bransch. Vivian, som har flera års ledarskaps erfarenhet, och har vunnit pris för detta, menar att hon kanske någon gång fått en chefsposition just för att hon är kvinna och att det utåt ser bra ut. Även hon är emot kvotering och vill endast bli anställd baserad på hennes kompetens.

“Att våga tycka att det vi kommer med och det vi kan det är bra. Det behöver inte vara likt det gamla.” (Maja)

“Kvinnor har generellt lägre självförtroende och det kanske kan ha att göra med att man är chef i en mansdominerad bransch”. (Emma)

Emil, Markus, Gustav och Simon tror också att kvinnor behöver tro på sig själva mer och våga sträva efter en högre position. Emil tycker att det är viktigt att veta att den roll man fått inte är baserad på om man är man eller kvinna. Han menar att man behöver tro på att de som rekryterat har valt en på grund av kompetensen man besitter. Utan detta upplever han att det kan bli svårt att inta en ledarroll då det kräver att man har en bra självkänsla. Simon håller med Emil om detta och tycker att självförtroendet är något som man inte får låta sig nedslå.

Även om man som kvinna ofta kan möta män som inte agerar respektfullt är det viktigt att våga lita på sin kompetens.

Vivian trodde inte att hon skulle bli chef när hon var ung, då hon inte hade någon i släkten som har varit det. Hon hade inte heller sett många kvinnliga chefer under sin utbildning och trodde därför att hon skulle bli konsult eller lärare, eftersom det var mer vanligt för kvinnor då. Hon hoppas att detta har ändrats och att det nu på universiteten även tas upp exempel på kvinnliga förebilder i chefsbefattningar, så fler tjejer vågar bli chefer. Hon ser idag själv till att ge andra människor chanser inom organisationen.

4.10 Bättre förhållanden idag

Generellt tycker intervjupersonerna att det finns en förbättring för kvinnor i traditionellt mansdominerade branscher. De har dock lite olika perspektiv på hur långt man har kommit. Att det är bättre idag tror de bland annat beror på företagets policy och arbeten med mångfald. Det finns idag också fler kvinnor än förr i ledande positioner inom logistikbranschen, vilket gör det enklare för kvinnor att ta sig in.

“Vi har högt uppsatta kvinnliga chefer. Att ha kvinnor i ledande positioner kan ge inspiration till andra kvinnor inom bolaget.” (Maja)

“Idag så är det några fler kvinnor i branschen som gör att det kanske inte är lika ovanligt och där får kvinnor chansen att klättra i hierarkitrappan. Det har nog varit svårare förr.” (Gustav)

Vivian, som har upplevt mycket diskriminering, tycker fortfarande inte att det är helt jämställt. Hon känner sig besviken på sin generation och menar att de borde ha gjort mer för att säga ifrån mot orättvisor. Hon tycker fortfarande att bilden av chefer idag är vita män i medelåldern och anser att mångfald, både vad gäller utrikesfödda och kvinnor, är viktigt.

“Det största problemet med svenska män är att de tror att vi är jämlika. Och därför blir det ju inte bättre, det för de tror ju redan att de är jättebra, särskilt om de var pappaledig i 2 månader då tycker de ju att de är magiskt duktiga. Och det är ju inte så.” (Vivian)

Maja tror att e-handelns utveckling har bidragit till att fler kvinnor har kommit in i branschen, och att det är svårare för kvinnor inom den *“tunga logistiken”* där det fortfarande finns gamla regler. Hon ser dock en klar förbättring då det förr endast var män i ledande positioner, medan det nu är fler kvinnor.

“Gamla generationer där var det ju bara män i ledande position. Det var inga kvinnor överhuvudtaget någonstans” (Maja)

4.11 Sammanfattning

Intervjupersonerna betonar vikten av att inkludera kvinnor i styrelse och ledningspositioner för att främja jämställdhet. Ett genomgående tema är att män ibland fattar beslut i miljöer där kvinnor inte är delaktiga. Kvinnorna i intervjuerna berättar om hur de ibland måste överprestera och kallas "*duktiga flickor*". De manliga respondenterna delar kvinnornas upplevelser. Vidare lyfts vikten av självsäkerhet bland kvinnor som strävar efter beslutsfattande roller i företag.

5. Analys

5.1 Vilken påverkan har homosocialitet på kvinnor i den mansdominerade branschen logistik?

Att homosocialitet har en betydande påverkan på kvinnor är uppenbart och en av de viktigaste faktorerna att ta med i en analys av kvinnor i arbetslivet. Det är också en av de aspekter detta arbete fokuserat mest på. Vidare är det ämnet som varit mest återkommande och där det råder störst samstämmighet bland både männen och kvinnorna som intervjuats. Något som även lyfts fram av intervjupersonerna är den informella företagskulturen där kvinnor inte upplever sig representerade på samma sätt som männen. Denna känsla är många gånger befogad vilket blir problematiskt då den informella företagskulturen har stort inflytande på arbetslivet. Flera intervjupersoner diskuterar hur män samlas på en plats utanför arbetet och beslutar om arbetsrelaterade frågor. Ett exempel på detta är då Anton beskriver hur männen på företaget möts i bastun och diskuterar, en miljö som kvinnorna inte är delaktiga i. Detta är ett exempel på det som Lindgren (1996) lyfte gällande att det finns ett slags förbund mellan männen.

Denna informella företagskultur skapar inte bara en känsla av utanförskap för de som exkluderas, utan kan i värsta fall även innebära att viktiga beslut påverkas och fattas av en liten grupp, i situationer där betydande personer i företaget inte är närvarande. Fortsättningsvis hindrar exkluderingen ett arbete som motverkar den uppgivenhet som Smith m.fl. (2012) menar hindrar kvinnor från att avancera i sina karriärer. Företag X, som återkommande lyfts fram i arbetet, har generellt lyckats motarbeta homosocialitet på flera plan. Av de intervjupersoner som är anställda på företaget lyfts upprepade gånger fram hur kvinnor både historiskt har haft, och även idag har inflytelserika ledarskapspositioner. Detta återspeglas inte i samma utsträckning av de intervjupersoner som är anställda på andra företag.

5.1.2 Hur påverkas kvinnor av heterosocialitet?

Ett annat genomgående tema är den utbredda heterosocialiteten i företagskulturen. Detta innebär att män väljer män, det vill säga homosocialitet, men också att kvinnor väljer män Gillberg (2018). Detta kallas då för heterosocialitet. Tidigare i uppsatsen har det lyfts fram att kvinnor väljer män för att det historiskt sett inneburit en fördel. Intervjusvaren pekar dock på att detta inte är så enkelt som att kvinnor väljer män, utan att det snarare handlar om att kvinnor generellt sett är mer anpassningsbara än män. Med det menas att kvinnor inte lägger någon större vikt vid kön över huvud taget, utan snarare fokuserar på en persons kunskaper och personlighet. Även om det finns en tendens att lika väljer lika bland kvinnorna, är det i regel ett mer utbrett fenomen bland männen. Detta gör att det framförallt är kvinnor som möter de strukturella hinder som kan kopplas till glastaket, där de bedöms utifrån kön snarare än personlighet och kompetens (Wahl, 2003).

5.2 Vilka andra hinder finns det för kvinnor i den mansdominerade branschen logistik?

Analysen indikerar att kvinnor inom arbetslivet, särskilt i chefspositioner, ställs inför utmaningar kopplade till både Kanters (1977) strukturella variabler och glastakets koncept (Alvesson & Billing, 2011). De begränsade möjligheterna, bristen på makt och ökad press på grund av könsskillnader och stereotyper skapar en komplex situation där överprestation kan ses som en överlevnadsstrategi för kvinnor för att navigera genom dessa hinder och bryta igenom glastaket. Även högre press för kvinnor var ett mönster som var tydligt i empirin, vilket är ett exempel på Wahls m.fl. (2018) teori om högre arbetsbelastning internt och externt för kvinnor. Självförtroendet, som enligt intervjupersonerna var ett av de viktigaste egenskaperna för att bli chef, tenderar enligt Kanter (1977) vara lägre hos kvinnor, vilket beror på andra faktorer som möjlighetsstrukturen, vilket empirin förstärker.

5.2.1 Överprestera

Enligt Kanter (1977) har män oftare större möjligheter när det gäller karriär inom organisationen. Detta återspeglas även i empirin, där kvinnorna uttrycker att de känner att de behöver vara mer pålästa för att klara sig i den mansdominerade branschen. De antyder att kvinnor upplever begränsade karriärmöjligheter och behöver överprestera för att synas och bli erkända, vilket också Kanter (1977) antydde. Detta är ett annat exempel på en social barriär som kvinnor möter när de ska klättra upp för den hierarkiska trappan, det osynliga hinder som kallas för glastak (Alvesson & Billing, 2011). Kanters (1977) tredje variabel om antalet kan relateras till glastaket genom ökad synlighet och press när kvinnor är i minoritet. Enligt henne är det männen som besitter de högre positionerna och har mer frihet. Män föredras som chefer för att de är mindre kontrollerande, men det beror på att kvinnor besitter roller där de har väldigt lite makt i organisationer och mindre frihet. Att de blir detaljstyrda och mer kontrollerade leder som Kanter (1977) påpekar, till att de behöver överprestera. Empirin pekar på att kvinnor i chefspositioner ofta känner att de måste vara bättre för att bli accepterade. Detta kan förstås som en konsekvens av glastaket, där kvinnor bedöms mer strängt och förväntas överprestera för att bryta igenom de osynliga barriärerna.

5.2.2 Högre press

Kanters (1977) tredje variabel, som handlar om att tillhöra en minoritet kan ses som ett annat osynligt hinder, där kvinnor sticker ut mer i branschen då de är färre. Därav upplever de en högre press då de känner sig mer kontrollerade. Männen i empirin verkar få mer frihet och kontroll, vilket är ett exempel på Kanters (1977) andra variabel, maktstrukturen. Det fanns en känsla bland intervjupersonerna att kvinnorna generellt kontrollerades mer och blev detaljstyrda, vilket påverkar hur effektiva de kan vara inom organisationen. Vi kan se i empirin att det är viktigt att kvinnliga chefer presterar, då de också blir förebilder för andra. Ett tydligt exempel på variabeln om antalet är när Vivian beskrev känslan av att äntligen träffa en kvinnlig chef i sin utbildning, men som var "grå". Då kände hon och hennes kamrater sig besvikna då de tyckte att om det skulle vara en kvinnlig föreläsare, skulle hon prestera. Det lades mer press på den kvinnliga chefen som skulle föreläsa, då resterande kvinnor ville bli representerade av henne. Detta är ännu en faktor som leder till högre press

för kvinnliga chefer i den mansdominerade logistikbranschen, då, som Kanters (1977) teori säger, de blir en minoritet och därmed generaliseras.

Enligt Kanters (1977) maktstrukturer och Wahl m.fl. (2018) kan kvinnor i chefspositioner uppleva att deras ledarstil bedöms utifrån stereotyper. Detta kan förklara varför kvinnor känner sig tvungna att överprestera för att bli erkända. Den ökade pressen på kvinnor att bevisa sin kompetens kan relateras till maktstrukturer inom organisationen och de förväntningar som följer med den traditionella manliga normen.

Wahl m.fl. (2018) påpekar att kvinnor upplever en större arbetsbörda, både inom och utanför arbetsplatsen. Ett exempel på detta är när intervjupersonerna pratar om sin familjesituation, där vissa av de kvinnliga cheferna upplever att de har behövt vara projektledare både på arbetet och hemma för att få allt att fungera. Att vissa manliga chefer har tagit pappaledigt har inte varit självklart, medan det har tagits för givet att mammorna skulle ta mammaledigt. Ett annat exempel på Wahl m.fl. (2018) teori om att kvinnor har en större arbetsbörda även utanför arbetsplatsen är när de blev ifrågasatta under resor och liknande situationer om vem som tar hand om deras barn.

5.2.3 Självförtroende

Empirin visar på hur företagskulturen har en viktig roll i hur medarbetarna mår och agerar. I större företag där det generellt finns en policy som gynnar mångfald upplever intervjupersonerna att förhållandena är bra oavsett kön. Olikheterna som finns bland kvinnliga och manliga chefer främjas och medarbetarna känner att det finns en jämlikhet. Detta framgår tydligt bland de intervjupersoner som arbetar på företag X och nämner att de har ett arbete med mångfald i bolaget. Dessa företag är oftast större och börsnoterade. Detta utvecklas senare och visar på att det i mindre och/eller bland icke börsnoterade företag fortfarande finns en företagskultur som gynnar män. Ett exempel på detta är när intervjupersonerna pratar om en "gubbig" miljö, där en mörk röst hjälper en att nå dit man vill. Empirin tyder då på att kvinnor anpassar sig till att då vara "mer manliga än männen" för att kunna konkurrera med dem. Empirin stödjer detta då det lyfts fram att kvinnor ibland även förväntas agera som män. Detta är också ett exempel på glastaket där kvinnor måste anpassa sig till den "gubbiga" företagskulturen för att överensstämma med den stereotypa logistikchefen. Genom att integrera den syn Wahl m.fl. (2018) delar angående chefsrollens koppling till manlighet och Kanters (1977) teori om möjlighetsstrukturen återfinns ytterligare ett exempel på glastak som kvinnor behöver bryta genom att anpassa sig till den "manliga" stereotypen. Smith m.fl. (2012) presenterar fyra faktorer som påverkar hur en person påverkas av glastaket, där en faktor är flexibilitet. De kvinnor som är anpassningsbara på arbetsplatsen kan ses som de som aktivt försöker krossa glastaket, vilket kan vara en anledning till att intervjupersonerna beskriver hur de kvinnliga cheferna behöver anpassa sig till företagskulturen och stereotyperna.

En av de faktorer Smith m.fl (2012) diskuterar för att krossa glastaket är acceptans. Om kvinnor från början accepterar att det är omöjligt att nå karriärmässig framgång kan det

hindra dem från att sträva efter högre positioner. Ett exempel på detta är när intervjupersonen Vivian pratar om att hon aldrig ville bli chef, då hon inte hade någon chef som förebild och accepterade att hon antingen skulle bli konsult eller lärare. När hon sedan fick möjligheten av sin chef att utvecklas inom ledarskap började hon även få intresse för chefspositioner, vilket hon tidigare hade accepterat inte var möjligt. Även Kanter (1977) diskuterar detta, och att självförtroendet hos kvinnor blir lägre då det får mindre karriärmöjligheter än män, vilket gör att män vågar sträva efter ledande positioner. Ett exempel från empirin som stärker Kanters (1977) teori om självförtroendet är när samtliga intervjupersoner skulle ge rekommendationer till kvinnor som ville klättra upp i logistikbranschen. Att tro på sig själv var något som de tyckte var en av de viktigaste egenskaperna hos en chef. Ett exempel som Maja lyfte fram är de uppenbara könsskillnaderna vid en jobbsökan. Män sökte positionen trots att de knappt uppfyllde några av de kompetenser som efterfrågades, medan kvinnan inte ville söka bara för att hon saknade någon enstaka.

5.3 På vilket sätt kan man motverka dessa hinder?

Smith m.fl. (2012) menar i de fyra faktorerna som påverkar hur svårt det är att krossa glastaket att förnekelse av de osynliga hindren kan leda till att de lättare kan överkommas. Förnekelse kan ses som ett sätt att överkomma de negativa effekterna av maktstrukturer och därigenom underlätta för kvinnor att göra framsteg i karriären. Ett exempel på detta är att intervjupersonerna förnekar att föräldradedigheten påverkat deras karriär samtidigt som de berättar om händelser som säger det motsatta. De har exempelvis blivit ifrågasatta när de skulle tillbaka till arbetet men också om vem som kommer ta hand om deras barn när de fokuserar på karriär och arbetsresor. Smith m.fl. (2012) hävdar att det blir enklare att krossa glastaket då, när man agerar som att det inte är där. En anledning till att förnekelse av glastaket bidrar till att krossa det kan bero på att kvinnorna då inte känner sig uppgivna på grund av de utmaningar som finns. Uppgivenhet var den fjärde faktorn som Smith m.fl. (2012) menar gör det svårt att krossa glastaket. Ett exempel på det är att Vivian inte ville bli chef, förrän hon först fick möjligheten då hon tidigare aldrig sett någon i sin omgivning som är kvinna i den rollen. Wahl m.fl. (2018) betonar att ökad närvaro av kvinnliga ledare kan bana väg för förändring. Kanters (1977) variabel om antalet blir då en viktig aspekt där ökad representation kan bryta igenom glastaket och minska de stereotypa uppfattningarna. Detta kan leda till en mer jämställd arbetsmiljö och minska den press kvinnor känner gällande överprestation. Som intervjupersonerna nämnde så är det i exempelvis i företag X lättare att utvecklas i karriären som kvinna då det allmänt finns fler kvinnor på högre positioner.

Företag X, som några av intervjupersonerna arbetade på, beskrevs som en organisation som lyckats med att uppnå en jämställd företagskultur. Intervjupersonerna trodde att detta berodde på att företaget idag har kvinnor i chefsbefattningar som gör det lättare för andra kvinnor att ta sig in i branschen. Detta kan kopplas till Kanters (1977) strukturella variabler som förklarar kvinnors situation inom organisationer. Den ena variabeln var att om man är i minoritet, som kvinnor i logistikbranschen, så utsätts man för kontrasteffekten. Hon menar att det då blir lättare att generalisera utifrån stereotyper. Intervjupersonerna tror även att det i icke börsnoterade företag, och allmänt mindre familjeägda företag, är mer ojämnt då det inte

har samma externa kravställning. Företag X som är ett större företag har en code of conduct och arbetar aktivt med mångfald för att motverka homosocialitet vid rekrytering. För företag som internt inte har en policy för att motverka homosocialitet tycker Simon att man ska använda sig av en extern part för rekrytering.

Kanter (1977) poängterar slutligen variabeln om möjlighetsstrukturen, som beskriver hur självförtroendet hos en anställd förbättras då den får karriärmöjligheter eller andra belöningar. På så sätt blir inte de uppgivna som Smith m.fl (2012) nämner är en faktor till att glastaket inte blir krossat. Genom att implementera kvinnliga förebilder tidigt för kvinnor under deras utbildning kan man öka känslan av karriärmöjlighet. Vivian kände att hon saknade detta som ung och tror att det behövs för att fler kvinnor ska våga sträva efter högre positioner även inom mansdominerade branscher.

Att det råder stora skillnader länder emellan är tydligt. Vad Sverige och framför allt företag X har lyckats med är att använda sig av en hierarkisk lösning på problemet. Med detta menas att kvinnor har lyckats klättra i karriären och fått ledarskapsroller och betydande makt. Detta har i sin tur lett till att de kan agera förebilder till kvinnliga studenter och kvinnor längre ned i organisationen. Detta är en viktig slutsats som kunnat dras utifrån de svar som getts i intervjuerna. Förekomsten av förebilder är viktig då en ökad representation av kvinnliga chefer kan leda till ökat erkännande och självbekräftelse för kvinnorna, vilket i sin tur kan inspirera fler kvinnor till att våga hävda sig inom arbetslivet (Wahl m.fl., 2018). Motivationen och viljan att bli som sin förebild är stark, och detta är därför något som fler företag bör sträva efter att möjliggöra. Väljer man istället att inte aktivt sträva efter detta, kommer framtiden präglas av ledare som anpassar sig och försöker passa in i en förutbestämd roll, snarare än ledare som är bäst lämpade för rollen. Detta kan i sin tur leda till nackdelar konkurrensmässigt för de företag som väljer att följa traditionen snarare än att uppmuntra till nytänkande och mer jämställt ledarskap.

6. Slutsats

Resultatet från intervjuerna och det teoretiska perspektivet tyder på att homosocialitet leder till flera hinder för kvinnor i karriären. Detta leder i sin tur till en känsla av överprestation, utanförskap och lägre självförtroende hos de kvinnliga intervjupersonerna.

Att rekryteringsprocesser sedan lång tid tillbaka varit föremål för en del kritik är vedertaget. Rekryterare har en bias för personer som liknar dem själva, både till utseende men också personlighet. Slutsatsen som går att dra utifrån de svar som getts av intervjupersonerna är att detta förekommer även inom näringslivet som helhet. Fortsättningsvis kan slutsatsen dras att kvinnor behöver prestera på en högre nivå för att nå samma positioner som deras manliga kollegor. Intervjupersonerna är samstämmiga i att ju fler kvinnor som befinner sig i ledarskapspositioner desto snabbare kan utvecklingen mot en mer jämställd företagskultur ske. Fortsättningsvis kan även slutsatsen dras att kvinnliga förebilder inom näringslivet är viktiga för att kvinnor ska våga vara trygga i sitt ledarskap och inte känna sig tvungna att anpassa sig till en förutbestämd, "*manlig version*", på ledarskap. När kvinnor lyckas få ledande positioner, blir de förebilder och kan bryta stereotyper om den typiska chefen, vilket enligt Wahl m.fl. (2018) är avgörande. Avslutningsvis kan även slutsatsen dras att framtiden ser ljusare ut, att utvecklingen går framåt och att både kvinnor och män inom logistikbranschen har en positiv framtidstro för kvinnor inom branschen, och för den kommande generationen.

6.1 Frågeställningar

Samtliga frågeställningarna har kunnat besvarats och slutsatsen har kunnat dras att kvinnor påverkas av de faktorer som arbetets fokus har legat på. Det råder ingen nämnbar skillnad mellan mäns upplevelser och kvinnornas upplevelser, utan könens bilder överensstämmer med varandra om hinder för kvinnliga chefer inom logistik. Slutsatsen som går att dra av arbetet är att kvinnor möter fler hinder kopplat till sin karriär inom logistikbranschen än män. Bland annat visar arbetet att kvinnor behöver utstå nedsättande ord och uttryck i högre utsträckning, både direkta och indirekta. Exempel på detta kan vara uttryck som "*lilla gumman*" samt frågor som "*Varför är inte du hemma och tar hand om barnen?*".

De hinder arbetet visar att kvinnor möter i större utsträckning än män kan direkt kopplas till glastaket. Glastaket belyser hur kvinnor möter hinder som inte är lika tydliga och synliga som formella regler och lagar. Glastaket går även att koppla till de två andra teorierna för arbetet, hetero- och homosocialitet som i korthet beskriver hur både kvinnor och män tenderar att premiera män i arbetslivet, något som Gillberg (2018) även lyfter fram.

En intressant faktor som uppmärksammades, även om det inte var arbetets huvudsakliga syfte att undersöka, var att företag X med sitt kontinuerliga arbete lyckats särskilt väl i frågor gällande jämställdhet. Därmed skulle de kunna agera förebild för övriga företag inom branschen, men även för näringsliv och offentlig sektor som helhet. Företag X har med det visat på en framtid där jämställdhet inom logistikbranschen kan förbättras och även hur. Detta genom att fokusera på det kvinnliga ledarskapet i höga positioner. Genom att fler kvinnor

innehar ledarskapspositioner inom företaget påverkas hierarkin under henne positivt. Detta är en av de huvudsakliga aspekterna som lyfts fram som viktiga av intervjupersonerna för att främja en mer inkluderande och positiv företagskultur. Ytterligare en viktig aspekt som lyfts fram är det ständiga arbetet med dessa frågor samt att det som ledare är viktigt att kontinuerligt utreda varför händelser sker, samt vilka lärdomar som kan dras av dem. Även förebilder tidigt i utbildningen är viktigt för att motverka uppgivenhet hos kvinnor som leder till att glastaket blir svårare att krossa.

Sammanfattningsvis är vår rekommendation till logistikbranschen att på riktigt tro på mångfald samt att olika infallsvinklar och åsikter främjar företagskulturen, för att inte missa kompetens från kvinnliga medarbetare. Vidare är det viktigt att vid beslut se till att både kvinnor och män är representerade, och undvika "*bastukulturen*". En stor påverkan ligger i ledningsgruppen och den code of conduct som finns och bidrar till företagskulturen. Genom att inkludera fler kvinnor inom ledningsgruppen och ha en företagskultur som främjar mångfald kan man lättare bryta glastaket och homosocialitet vid rekrytering. Detta kommer att motverka det som Gillberg (2018) menar hindrar utvecklingen i organisationer där man går miste om den kvinnliga kompetensen. Det kommer också att signalera till resterande kvinnor i branschen om möjligheten att klättra i hierarkin och även motverka uppgivenhet.

6.2 Vidare forskning

I intervjuvaren framkommer tydliga skillnader i hur långt jämställdhetsarbetet har kommit mellan olika länder vilket kan vara en potentiell vidareutveckling av studiens samband och upptäckter. Huruvida dessa skillnader beror på kultur, nationalitet, traditioner eller en kombination av samtliga är en intresseväckande aspekt som ytterligare forskning hade kunnat undersöka. Vidare hade det varit intressant att undersöka hur det ser ut bland kvinnliga studenter i logistikbranschen och deras ambitioner. Detta hade gett ett annat perspektiv på möjlighetsstrukturen av Kanters (1977) tre variabler. På så sätt kan man se om det finns ett mönster bland kvinnliga studenter att inte våga söka eller sträva efter ledarskapsroller på grund av brist på förebilder och lägre självförtroende. Även underordnades syn på kvinnliga chefer inom mansdominerade branscher hade varit ett spännande forskningsämne. Detta hade gett ett annat perspektiv på vårt ämne, för att se om man beskriver de manliga och kvinnliga cheferna med de stereotypa rollerna som kan leda till glastak och generalisering.

7. Referenser

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.

Albright, (2018). *Börsens dolda makthavare*.

<https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5a9c4fb571c10b1a7d4dc3ef/1520193465830/Bo%CC%88rsens+dolda+makthavare.pdf>

Hämtad 2024-01-01.

Alimahomed-Wilson, J. (2011). Men along the shore: Working class masculinities in crisis. *Nordic Journal for Masculinity Studies*, 6(1), 22-44.

https://www.academia.edu/41676960/Men_Along_the_Shore_Working-Class_Masculinities_in_Crisis

Hämtad 2023-10-16

Alvesson, M & Due Billing, Y. (2011). *Kön och organisation*. 1:2 uppl Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats, & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:a uppl.). Studentlitteratur.

Archer, T., Arntén, A. C., Olsen, K., & Jansson, B. (2016). Age and gender influence upon self-reported leadership attributes during recruitment. *Clin Exp Psychol*, 2(140), 15-17.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplag 3). Stockholm: Liber.

Cooper, M., & LaLonde, B. (1997). Career Patterns of Women in Logistics. In *Removing the Barriers: Annual Conference Proceedings* (pp. 93-112). Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.

Davidson, P. (2018). Truck Driver Shortage is Raising Prices, Delaying Deliveries. *USA Today*. April 26.

<https://www.usatoday.com/story/money/2018/04/26/truck-driver-shortage-raises-prices/535870002/>

Dencombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur AB

Diskrimineringsombudsmannen (2023) *Föräldralediga får inte missgynnas*

<https://www.do.se/diskriminering/diskriminering-olika-delar-samhallet/diskriminering-pa-jobbet/foraldralediga-far-inte-missgynnas>

Hämtad 2023-10-16

Ekonomifakta (2023). *Om oss*.

<https://www.ekonomifakta.se/mer/om-ekonomifakta/>

Hämtad 2023-01-13

Ekonomifakta (2023). *Kvinnor i chefsposition*.

<https://www.ekonomifakta.se/fakta/arbetsmarknad/jamstalldhet/kvinnor-i-chefsposition/>

Hämtad 2023-10-22

Eliasson, M och Härenstam, A. Gubbar, killar och några tjejer - om genusidentiteter i arbetslivet. Härenstam, Annika & Bejerot, Eva (2010) Sociala relationer i arbetslivet. Malmö: Gleerups. ss. 115-130

Forbes (2017) Should you send interview questions in advance?
<https://blog.featured.com/should-you-send-interview-questions-in-advance/>
Hämtad 2024-01-12

Försäkringskassan (2023) *Det som är bra delar man lika på*
<https://www.forsakringskassan.se/privatperson/foralder/det-som-ar-bra-delar-man-lika-pa>
Hämtad 2023-11-07

Gillberg, N. (2018). Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse. Lund: Studentlitteratur.

Lind, R. (2019). Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning (2 uppl). Studentlitteratur AB

Lindgren Gerd (1996). Broderskapets logik. Kvinnovetenskaplig tidskrift
<https://ojs.ub.gu.se/index.php/tgv/article/view/2068>

Moss Kanter Rosabeth: Men and Women of the Corporation, 1977, Basic Books, 387 Park Avenue South, New York

Riksdagen (2012) Vad är officiell statistik?
<https://data.riksdagen.se/dokument/HOB383>
Hämtad 2024-01-13

Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? Career Development International, 17(5), 458-474.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620431211269702/full/pdf?title=how-are-womens-glass-ceiling-beliefs-related-to-career-success>

Statistiska Centralbyrån (2017). Yrkesregister med yrkesstatistik.
https://www.scb.se/contentassets/1fe7f957920f4eaf97bddcc0270553f2/am0208_2017a01_sm_am33sm1901.pdf
Hämtad 2023-10-02

Stone, J (2023). What “Locker Room Talk” Really Means.
<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-souls-of-men/202305/what-locker-room-talk-really-means>
Hämtad 2023-11-07

United Nations (2023). Goal 5 Achieve gender equality and empower all women and girls.
<https://sdgs.un.org/goals/goal5>
Hämtad 2023-09-18

Wahl, A. (2003). Könnsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomer och civilingenjörers karriärutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2018). Det ordnar sig: teorier om organisation och kön. Studentlitteratur AB

Zinn, Goldsby, Cooper (2018) Researching the Opportunities and Challenges for Women in Supply Chain

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jbl.12186>

Hämtad 2023-12-21

8. Bilagor

Intervjuguide

- Är det okej att intervjun spelas in och transkriberas?

Bakgrund

- Vill du börja med att berätta om dig själv? (namn, ålder, ort, uppväxt)
- Hur ser din familjesituation ut? (Barn, partner).
- Vad är din utbildningsnivå?
- Vad har du för arbetslivserfarenhet?
- Vad arbetar du med nu?
- Vad tror du är de viktigaste egenskaperna eller färdigheterna som har hjälpt dig att nå din nuvarande chefsposition?

Upplevelser i mansdominerad arbetsplats

- Hur upplever du att det är att vara man/kvinna i din bransch?
 - Positiva upplevelser?
 - Negativa upplevelser?
 - Har du utvecklat sätt att hantera dessa utmaningar? Anpassningar och strategier?
- Har din familjesituation påverkat dig i arbetslivet?
 - Känner du dig diskriminerad, till exempel mammaledighet/pappaledighet?
- Upplever du någonsin en brist på respekt som du misstänker beror på att du är kvinna/man?
 - Är detta något som skiljer sig mellan under- och överordnade?

Om intervjupersonen berättar om en situation:

- Hade det hänt något om du var man/kvinna istället?
 - Har detta förändrats något på senare år?
- Hur ser du på framtiden för kvinnor i chefsroller inom din bransch? Vilka förbättringar och förändringar skulle du vilja se?
- Varför tror du att styrelseledamöter/koncernen ofta består av män?
- Vad skulle du råda andra kvinnor som strävar efter att nå chefspositioner inom liknande branscher? Vilka insikter eller tips har du att dela med dig av?

Utfyllnadsfrågor

- Kan du berätta om några specifika prestationer eller projekt som du är särskilt stolt över i din karriär som chef?
- Kan du dela med dig av några exempel på framsteg eller initiativ inom din organisation som främjar jämställdhet och kvinnors deltagande i ledande roller?
- Varför är fördelningen fortfarande ojämn?
- Behöver du vara "extra-bra" jämfört med män?

Avslutande frågor

- Finns det någonting som du hade velat lägga till?

- Finns där möjlighet för kontakt om vi skulle ha missat att ställa en fråga?