

# Ökad medvetenhet men långsam förändring

– om kvinnor och män på ledande positioner i  
svenskt näringsliv

*Forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet  
i arbetslivet*

*Stockholm 2014*



STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

**SOU 2014:80**

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst.  
Beställningsadress: Fritzes kundtjänst, 106 47 Stockholm  
Ordertelefon: 08-598 191 90  
E-post: [order.fritzes@nj.se](mailto:order.fritzes@nj.se)  
Webbplats: [fritzes.se](http://fritzes.se)

För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

*Svara på remiss – hur och varför.*

*Statsrådsberedningen, SB PM 2003:2 (reviderad 2009-05-02)*

En kort handledning för dem som ska svara på remiss. Häftet är gratis och kan laddas ner som pdf från eller beställas på [regeringen.se/remiss](http://regeringen.se/remiss).

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet.

Omslag: Blomquist.

Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2014.

ISBN 978-91-38-24199-8

ISSN 0375-250X

## Ordförandes förord

Arbetslivet i Sverige är fortfarande inte jämställt. Skillnader mellan kvinnor och män återfinns på hela arbetsmarknaden, men de är extra tydliga på ledande positioner. Män är fortfarande i majoritet på ledande befattningar och i bolagsstyrelser. Löneskillnaderna mellan könen är också störst där lönerna är högst. Skillnaderna mellan könen ökar alltså ju högre upp i hierarkierna vi tittar.

Den här forskningsrapporten är en uppföljning av två tidigare studier av kvinnor och män på ledande positioner i näringslivet (SOU 1994:3 och SOU 2003:16). Det gör det möjligt att följa frågan om rekrytering av kvinnor till ledande positioner under en tjuugoårsperiod. Glädjande nog tycks kunskapen om varför och hur man ska rekrytera fler kvinnor ha ökat hos företagsledarna. Andelen kvinnor som återfinns på toppositioner har också ökat under tidsperioden. Mansdominansen består dock. Dessutom råder det delade meningar om förändringstakten. Går det fort eller långsamt?

Det kan naturligtvis diskuteras vilken relevans andelen kvinnor i börsbolagens ledningsgrupper och styrelser har för jämställdheten i stort. Att förbättra villkoren beträffande löner och arbetsmiljö i de största – tillika kvinnodominerade – yrkesgrupperna i Sverige skulle göra skillnad för många fler. Samtidigt säger synen på kvinnor som ledare något om synen på kvinnor generellt på arbetsmarknaden. Förutfattade meningar om hur kvinnor och män är bidrar fortfarande till både horisontell och vertikal segregering. Det i sin tur bidrar till att ojämställdheten i arbetslivet består.

Delegationen för jämställdhet i arbetslivet (JA-delegationen) har till uppgift att främja jämställdheten i arbetslivet. I vårt uppdrag ingår att sammanställa och tillgängliggöra kunskap om kvinnors och mäns olika villkor och möjligheter i arbetslivet och de faktorer som leder till ojämställdhet. För att på ett överskådligt sätt presentera åtminstone en del av all existerande kunskap på området publicerar vi en serie forskningsrapporter med olika teman. I varje rapport bidrar ett antal forskare med kapitel ur skilda vetenskapliga

perspektiv. Författarna svarar själva för innehållet i respektive kapitel.

Vår förhoppning är att forskningsrapporterna ska bidra med bred och användbar kunskap om jämställdheten i arbetslivet. Rapporterna beskriver nuläget, blickar bakåt och utåt samt pekar i vissa fall ut riktningen framåt. De utgör därmed viktiga bidrag både till den allmänna debatten och till det slutbetänkande som JA-delegationen kommer att lämna till regeringen. Vi vill därför tacka de forskare som tagit sig tid att medverka i den här rapporten. Det är vår övertygelse att vi tillsammans – med kunskap, vilja och mod – kan uppnå ett jämställt arbetsliv.

Stockholm i december 2014

Anna Hedborg  
Ordförande, JA-delegationen

## Förord

I april 2013 fick jag ansvaret för att genomföra en studie och författa en rapport om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv som är en uppföljning av *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) och *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (1994:3). Uppdraget har genomförts av Charlotte Holgersson, Sophie Linghag, Klara Regnö och Anna Wahl. Studien omfattar intervjuer med fyra grupper, där vi har tagit ansvar för varsin grupp både i genomförande av intervjuer och i författandet av rapporten. Charlotte Holgersson har genomfört studien med manliga företagsledare, Klara Regnö har genomfört studien med kvinnliga företagsledare, Sophie Linghag har genomfört studien med unga ledare och Anna Wahl har genomfört studien med förändringsaktörer.

Intervjumaterialet har analyserats i relation till de tidigare utredningarna SOU 1994:3 och SOU 2003:16. Materialet har också analyserats i relation till Statistiska centralbyråns kartläggning *Kvinnor och män i näringslivet 2013*, som också finns med som bilaga i utredningen. I bilaga finns också en gemensam redogörelse för använd metod i studien. Det inledande kapitlet med bakgrundsbeskrivning och det avslutande kapitlet med sammanfattande analys och diskussion om möjligheter till förändring rörande jämställdhet i näringslivet har genomförts och skrivits gemensamt av de fyra författarna.

Stockholm juni 2014

Anna Wahl

# Innehåll

1.	Inledning.....	11
2.	Kvinnliga företagsledare .....	19
2.1	Jämställdhetsläget .....	20
2.2	Orsaker bakom den låga kvinnorepresentationen .....	20
2.3	Syn på problemet .....	23
2.4	Nödvändiga åtgärder .....	24
2.5	Det egna företaget .....	29
2.6	Mångfald.....	30
2.7	Påståenden om kvinnor och män.....	31
2.8	Sammanfattning och diskussion .....	35
	Referenser.....	42
3.	Manliga företagsledare .....	43
3.1	Jämställdhetsläget .....	44
3.2	Syn på problemet .....	45
3.3	Orsaker bakom den låga kvinnorepresentationen .....	47
3.4	Nödvändiga åtgärder .....	51
3.5	Det egna företaget .....	56
3.6	Företagsledarens roll .....	58
3.7	Mångfald.....	59
3.8	Påståenden om kvinnor och män.....	60
3.9	Avslutande diskussion.....	63
	Referenser.....	72
4.	Unga chefer .....	75
4.1	Karriär – formella processer med tonvikt på det informella .....	76
4.2	Arbetstider – mycket övertid men flexibelt.....	77
4.3	Stöd i karriärutvecklingen – varierande upplevelser av stöd hos kvinnorna.....	78

4.4	Föräldraskap – om det påverkar karriären gäller det endast kvinnor.....	79
4.5	Möjligheter i karriären – antingen lika eller sämre för kvinnor.....	80
4.6	Syn på problemet .....	81
4.7	Jämställdhetsläget .....	83
4.8	Påståenden om kvinnor och män .....	84
4.9	Jämställdhets- och mångfaldsarbete.....	86
4.10	Förslag till åtgärder för att öka andelen kvinnor på ledande positioner .....	89
4.11	Reflektioner kring intervjuerna.....	90
4.12	Avslutande diskussion .....	91
	Referenser .....	98
5.	Förändringsaktörer .....	101
5.1	Förändringsaktörerna – vilka är de? .....	101
5.2	Jämställdhetsläget .....	103
5.3	Syn på problemet .....	104
5.4	De vanligaste metoderna i förändringsarbetet .....	105
5.5	De viktigaste resultaten av förändringsarbetet.....	107
5.6	Positiva förändringar – ökad kunskap och medvetenhet .....	109
5.7	Negativa förändringar – färre uppdrag och minskat politiskt intresse.....	110
5.8	Önskat stöd för det fortsatta arbetet.....	111
5.9	Motstånd mot förändring.....	112
5.10	Jämförelse med tidigare utredningar.....	114
	Referenser .....	126
6.	Förändringar på toppen kräver kunskap, vilja och medveten handling .....	127
6.1	Analys av arbetet för förändring .....	131
6.2	Familj och karriär – för vem är det ett problem? .....	135
6.3	Mångfald och jämställdhet .....	136
6.4	Kunskapsområdet genus, organisation och ledarskap .....	136
6.5	Jämställdhetsläget – var är vi nu? .....	137
6.6	Önskemål för förändring.....	138
6.7	Jämställdhet och den unga generationen .....	141
6.8	Avslutande diskussion .....	142
	Referenser .....	151

**Bilagor**

Bilaga 1	Metod.....	153
Bilaga 2	SCB: Kvinnor och män i näringslivet 2013.....	175



## 1. Inledning

Charlotte Holgersson, Sophie Linghag, Klara Regnö och Anna Wahl

I april 2013 gav Delegationen för jämställdhet i arbetslivet professor Anna Wahl, docent Charlotte Holgersson, ek. dr Sophie Linghag och ek. dr Klara Regnö i uppdrag att genomföra en intervjustudie om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. Det är resultatet av denna studie som presenteras i denna utredning.

Uppdraget var att genomföra en uppföljning av utredningarna: *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) och *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). För att placera detta uppdrag i sitt historiska sammanhang görs inledningsvis en kortfattad sammanfattning av de tidigare utredningarna, uppdragen och de viktigaste resultaten samt en redogörelse för hur forskarna bakom denna studie medverkat i tidigare utredningar.

År 1993 tillsatte den dåvarande regeringen en utredning för att sammanställa aktuell forskning och producera ett kunskapsunderlag för att bidra till att öka möjligheterna att nå jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet. Anna Wahl biträdde utredningen med sin särskilda sakkunskap om kvinnors karriärutveckling (för övriga medverkande hänvisas till betänkandet). Inom ramen för utredningen sammanställdes uppgifter om könsfördelningen bland anställda i styrelser och ledningsgrupper i olika branscher i näringslivet. Dessutom genomfördes intervjuer med manliga och kvinnliga företagsledare samt chefsrekryterare som gav sin syn på jämställdhetsläget i näringslivet. Även s.k. förändringsaktörer intervjuades, vilket var personer som arbetade för att medverka till en jämnare könsfördelning i organisationer.

Utredningen presenterade sitt betänkande *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3) i januari 1994. Betänkandet innehöll en översikt om samhället ur ett könsperspektiv, samt en teoriöversikt över området ledarskap och kön, där vikten av maktperspektiv och en strukturell förståelse av problembeskrivningar och tolkningar lyftes fram. Resultaten av den statistiska kartläggningen visade att 72 procent av företagen med privat ägandeform enbart hade män i styrelserna och att ledningsgrupperna i 66 procent av de privata företagen enbart bestod av män. I genomsnitt bestod företagsledningarna av 8 procent kvinnor och 92 procent män. Då endast företag med privat ägandeform beaktades var

motsvarande siffra 6 procent kvinnor och 94 procent män. Genomsnittet för könsfördelningen i styrelserna var 10 procent kvinnor och 90 procent män. När de fackliga representanterna exkluderades sjönk andelen kvinnor till 4 procent. För företag med privat ägandeform bestod styrelserna av 2 procent kvinnor och 98 procent män då de fackliga representanterna hade exkluderats. Resultaten av intervjuerna påvisade mäns och kvinnors olika föreställningar om orsakerna bakom kvinnors låga representation på ledande poster. Betänkandet uppmärksammade särskilt mäns bristande kunskap om betydelsen av kön i arbetslivet. Betänkandet avslutades med förslag till åtgärder där bl.a. behovet av ökade kunskaper påtalades, samt med goda råd till företagsledare och kvinnor. Ett resultat av utredningen var instiftandet av Näringslivets Ledarskapsakademi vars syfte var att bidra till utvecklingen av ett ledarskap som tar tillvara den samlade kompetensen hos alla medarbetare, oberoende av kön. Ett uttalat mål med verksamheten var att bidra till att fler kvinnor rekryterades till ledande befattningar inom svenskt näringsliv.

I mars 2002 bemyndigade regeringen den dåvarande näringsministern att tillkalla en särskild utredare att följa upp 1994 års utredning (SOU 1994:3). Uppdraget bestod i att följa upp könsfördelningen på ledande poster genom att återigen kartlägga könsfördelningen i ledningsgrupper och styrelser samt förekomsten av jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv. Enligt direktiven skulle utredningen även sammanställa en översikt av kunskapsläget inom forskningen och förändringsarbetet inom området organisation och kön samt genomföra intervjuer med förändringsaktörer. Anna Wahl förordnades som särskild utredare. Klara Regnö förordnades som sekreterare med ansvar för genomförandet av kartläggningen. Charlotte Holgersson och Sophie Linghag biträdde utredningen utifrån sin särskilda sakkunskap inom respektive områden (för övriga medverkanden se betänkandet).

Trots utredningens uppföljande karaktär var en utgångspunkt i arbetet att inte göra samma utredning igen utan att följa upp den statistiska kartläggningen men i övrigt gå vidare och bygga på resultaten och teorienomgångarna i 1994 års utredning. Utredningen presenterade sitt betänkande *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) i mars 2003. Betänkandet innehöll aktuell statistik, flera olika teoriöversikter, samt resultaten från intervjuer med förändringsaktörer. Den statistiska kartläggningen rörde både förekomsten av jämställdhetsarbete i företagen samt redogjorde för könsfördelningen på olika ledande befattningar. Det framkom att

andelen kvinnor i styrelser och företagsledningar var något högre än vid senaste kartläggningen 10 år tidigare men att mansdominansen fortfarande bestod. 86 procent av samtliga företag och 90 procent av företagen med privat ägandeform hade mansdominerade företagsledningar, dvs. företagsledningar med mer än 60 procent män. Styrelserna i 87 procent av samtliga företag och 93 procent av de med privat ägandeform var mansdominerade. Däremot hade andelen företagsledningar och styrelser som enbart bestod av män minskat. 34 procent av samtliga ledningar och 32 procent av ledningarna i privatägda företag bestod enbart av män. Motsvarande siffra för styrelserna var 42 och 50 procent. Resultaten visade att företagsledningarna i genomsnitt bestod av 18 procent kvinnor och 82 procent män. För företag med privat ägandeform var motsvarande siffra 16 procent kvinnor och 84 procent män. Andelen kvinnor i styrelser var 17 procent i genomsnitt men i företag med privat ägandeform var andelen lägre, 13 procent. Om de fackliga representanterna exkluderades så var könsfördelningen i styrelser i privatägda företag 8 procent kvinnor och 92 procent män. Betänkandet visade att det pågick ett jämställdhetsarbete som syftade till att skapa en jämnare könsfördelning i företagen. Det fanns en ökad probleminsikt om bristen på jämställdhet samtidigt som könsfördelningen hos de unga cheferna var ojämn. Förekomsten av jämställdhetsarbete i företagen hade ökat de senaste 10 åren men också till viss del ändrat karaktär.

1994 års utredning betonade vikten av mer kunskap om jämställdhet och genus i företagen. I 2003 års utredning problematiserades denna syn. I betänkandet betonades att kunskap är betydelsefullt men kunskap leder inte per definition till handling. Det måste också finnas en förändringsvilja. Däremot konstaterades att ökad kunskap i organisationer skapar ett utrymme för jämställdhetsarbete och ett språk för kvinnors och mäns olika erfarenheter samt för att kunna ifrågasätta och vara kritisk till rådande villkor.

Inom ramen för denna utredning har fyra olika grupper i svenskt näringsliv intervjuats: manliga respektive kvinnliga företagsledare, unga chefer upp till 35 år, samt förändringsaktörer. Urvalet av intervjupersoner har i så stor utsträckning som möjligt gjorts på samma sätt som i tidigare utredningar. Resultaten jämförs med resultaten från de tidigare utredningarna och sätts i relation till aktuell statistik och forskning. Företagsledarna intervjuades senast i 1994 års utredning. Förändringsaktörerna intervjuades både i 1994, och 2003 års utredning. Intervjuerna med de unga cheferna

är ett nytt inslag i denna studie och har inte förekommit i tidigare utredningar. Resultaten av dessa intervjuer sätts emellertid i relation till befintlig forskning inom området och den teorigenomgång om unga chefer och karriär som gjordes i 2003 års utredning.

I 1994 och 2003 års utredningar presenterades statistik om könsfördelningen på ledande positioner i näringslivet inom ramen för betänkandet. Kartläggningarna har följts upp på uppdrag av Regeringskansliet och publicerats i en separat rapport av SCB, *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. SCB:s kartläggning har utformats för att i så hög grad som möjligt efterlikna den kartläggning som genomfördes inom ramen för utredningen 2003. Rapporten finns inkluderad som bilaga 2 i denna publikation.

Den aktuella statistiken från SCB visar att könsfördelningen på ledande positioner har blivit lite jämnare de senaste 10 åren samtidigt som mansdominansen består. Ledningsgrupperna består i dag i genomsnitt av 28 procent kvinnor och 72 procent män, jämfört med 18 procent kvinnor och 82 procent män för tio år sedan. För företag med privat ägandeform är andelen kvinnor en procentenhet lägre, 27 procent. Fortfarande är 72 procent av företagen mansdominerade, dvs. med minst 60 procent män i sina ledningar. Motsvarande siffra i 2003 års utredning var 86 procent. Detta innebär att 13 procent av företagen har endast män i företagsledningen. Motsvarande siffra för 10 år sedan var 32 procent.

I styrelserna finns i genomsnitt 23 procent kvinnor och 77 procent män, jämfört med 17 procent kvinnor och 83 procent män för tio år sedan. I företag med privat ägandeform är andelen kvinnor en procent lägre, 22 procent. En översikt över hur könsfördelningen i ledningsgrupper och styrelser i företag med privat ägandeform har förändrats över tid presenteras i tabellen nedan. 79 procent av styrelserna är fortfarande mansdominerade, jämfört med 87 procent för 10 år sedan. Det innebär att 33 procent av företagen endast har män i styrelserna. Motsvarande siffra för 10 år sedan var 42 procent. Trots att könsfördelningen på styrelsenivå har fått mycket uppmärksamhet i debatten de senaste 10 åren består alltså en tredjedel av styrelserna enbart av män.

**Tabell 1.1 Företagsledning och styrelseledamöter (utom fackliga representanter), företag med privat ägandeform, 1993, 2002 samt 2013**

Könsfördelning (%)	1993		2002		2013	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Företagsledningar	6	94	16	84	27	73
Styrelser	2	98	8	92	22	78

Källa: SOU 1994:3, SOU 2003:16, SCB 2013.

Bilden är delvis motsägelsefull. Könsfördelningen har i genomsnitt blivit jämnare samtidigt som mansdominansen består. Det är fortfarande en tredjedel av styrelserna som står helt utan kvinnor samtidigt som andelen företagsledningar utan kvinnor har minskat från 32 till 14 procent.

Att könsfördelningen har blivit jämnare kan delvis förstås utifrån de strukturella förändringar på arbetsmarknaden som har ägt rum de senaste 10–20 åren, bl.a. privatisering av offentlig verksamhet. Detta medför att verksamheter som tidigare bedrivits i offentlig regi, t.ex. inom utbildning och omsorg, med en hög andel kvinnor bland anställda och chefer, nu räknas till det privata näringslivet. SCB:s rapport visar att t.ex. i branscherna vård, omsorg och sociala tjänster är andelen kvinnor i styrelserna 38 procent och i ledningsgrupperna är andelen kvinnor 61 procent, vilket är betydligt högre än genomsnittet för näringslivet (SCB 2013 tabell 17, bilaga 2). En del av den genomsnittliga ökningen av andelen kvinnor, särskilt i ledningsgrupper, kan alltså bero på att fler verksamheter med många kvinnor i ledningen har inkluderats i det privata näringslivet snarare än att antalet kvinnor i styrelser och ledningsgrupper ökat över lag.

Intervjuerna med företagsledarna inom ramen för denna utredning visar att den kunskap som efterfrågades i 1994 års utredning har fått större spridning i näringslivet. Det finns en ökad kunskap om betydelser av kön och strukturer, särskilt i organisationernas högre skikt. Detta är sannolikt ett resultat av att den allmänna debatten och en rad jämställdhetsinitiativ har haft företagets ledande skikt som målgrupp. Kunskap, termer och begrepp från forskningen har fått större spridning och företagsledarna använder dem i större utsträckning i sina problembeskrivningar. Det finns också fler män och kvinnor på ledande positioner som själva arbetar

aktivt med frågan på ett sätt som inte förekom för 10 och 20 år sedan. Jämställdhet ses i huvudsak som en affärsfråga, dvs. en fråga om lönsamhet och många framhåller att blandade grupper ger bättre lönsamhet. Parallellt med jämställdhet har också mångfald seglat upp som en aktuell fråga på företagsledningens dagordning. Flera företagsledare efterlyser även ett tydligare ställningstagande från politikens håll och vill att politiker tillsammans med näringslivet tar ett gemensamt grepp om frågorna.

Statistiken från SCB visar att 85 procent av företagen och 83 procent av de med privat ägandeform, bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete jämfört med 78 av företagen och 75 procent av de med privat ägandeform 2003 och 56 procent 1993, se tabellen nedan. Detta innebär samtidigt att det fortfarande är 15 procent som inte bedriver något jämställdhetsarbete alls. Av dem som bedriver jämställdhetsarbete är att upprätta en jämställdhetsplan den vanligaste aktiviteten vilket inte säger något av omfattningen av arbetet. Det är endast 39 procent av de företag som bedriver jämställdhetsarbete som uppger att jämställdhetsperspektivet är integrerat i verksamheten.

**Tabell 1.2 Organiserat jämställdhetsarbete i företag med privat ägandeform**

Andel (%)

	1993	2002	2013
Företag som bedriver organiserat jämställdhetsarbete	56	75	83

*Källa:* SOU 1994:3, SOU 2003:16, SCB 2013.

De förändringsaktörer som har intervjuats inom ramen för utredningen anser att det finns en viss förändring i synen på problemet hos vissa företag eller personer. Det finns en uppfattning om att det inte ser bra ut med en skev könsfördelning. Varumärket kan skadas av mansdominans i ledningen och det finns ett nytt intresse av att inte framstå som omodern. Obalans på ledande befattningar blir då ett störande element som man inte vet hur man ska hantera. Det förändrade synsättet kan också grundas på en övertygelse om att kompetens ska gå före kön, vilket leder till att fler kvinnor än tidigare rekryteras. Även om det finns vissa skillnader i sättet att resonera kring jämställdhet tycker ändå förändringsaktörerna att synen på jämställdhet i näringslivet i stort sätt är densamma som tidigare. Det vanligaste är fortfarande att förklara den ojämna köns-

fördelningen med att kvinnor är bristfälliga, att kvinnor föder barn, inte är tillräckligt kompetenta eller helt enkelt inte vill ha ledande positioner. De intervjuade företagsledarna, såväl kvinnor som män, ger däremot inte uttryck för denna syn utan framhåller istället kvinnor som kompetenta, till och med mer kompetenta än män. Det har också en mer strukturell problembeskrivning och beskriver villkor i arbetslivet som missgynnar kvinnor. Även om de intervjuade manliga företagsledarna inte är representativa för näringslivet i stort visar intervjuerna att det idag finns företagsledare, kvinnor och män, som i större utsträckning är aktörer i förändringsarbetet än vad som var fallet för 10 och 20 år sedan. Deras ökade kunskap och vilja till förändring framstår som en förändringskraft mot ett mer jämställt näringsliv. Många av de intervjuade förändringsaktörerna har en omfattande erfarenhet från området och har arbetat under lång tid med frågan. Hos dem finns en kritik mot att det krävs så oerhört stora arbetsinsatser för att endast flytta fram positionerna ytterst lite. De påtalar också forskningens betydelse för deras arbete, då den ger dem redskap att arbeta med jämställdhetsfrågor. Förändringsaktörerna påtalar också bristen på kunskap om genus och jämställdhet hos många unga som ett problem, varför de efterlyser att genuskurser borde ingå i ingenjörs och ekonomutbildningar i Sverige eftersom dessa är vanliga utbildningsbakgrunder bland ledare i företag.

Tilltron till den unga generationen som mer medveten och kunnig om genus och jämställdhet som ibland finns på jämställdhetsområdet finner inget stöd i denna utredning. Av de intervjuade grupperna så är det de unga cheferna som uppvisar minst kunskaper om genus och jämställdhet. Det har inte kännedom om förekomsten av satsningar på jämställdhet i deras egna organisationer och beskriver inte heller att de själva medverkar i några jämställdhetsaktiviteter. Flera av dem ser också jämställdhet som en icke-fråga och ett avklarat kapitel eftersom de tycker att jämställdhet i stort sett redan råder. Det verkar som om tilltron till den unga generationen som mer genusmedveten har gjort att denna grupp har lämnats utanför satsningar på jämställdhet. Bristen på kunskap bland chefer på olika nivåer i näringslivet utgör således alltså en utmaning för jämställdhetsarbetet.

## 2. Kvinnliga företagsledare

Klara Regnö

I det här kapitlet redovisas intervjuer med kvinnliga företagsledare. Sex vd:ar ger sin syn på jämställdheten i det svenska näringslivet i dag. För 20 år sedan genomfördes liknande intervjuer med kvinnliga företagsledare inom ramen för *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). I slutet av kapitlet diskuteras likheter och skillnader i de kvinnliga företagsledarnas sätt att resonera om jämställdhetsfrågor i dag och för 20 år sedan.

Företagen som de intervjuade vd:arna leder finns i olika branscher. Tre av dem finns i branscher som har relativt jämn könsfördelning bland de anställda, två i branscher med en majoritet kvinnor och ett i en mansdominerad bransch. Företagsledarnas bild av könsfördelningen bland de anställda i sina respektive företag överensstämmer över lag med könsfördelningen i branschen i stort även om könsfördelningen kan skilja sig åt inom olika delar av företaget. Däremot beskriver de flesta att könsfördelningen på ledande poster i det egna företaget är jämnare än vad som är snittet för branschen. De beskriver också att de tycker att det är lätt att hitta lämpliga kvinnor när de ska rekrytera. Flera av dem framhåller hur kompetenta, välutbildade och kvalificerade de tycker att kvinnor i arbetslivet är i dag.

I korthet kan företagsledarnas bedömning av jämställdhetsläget i näringslivet sammanfattas med att samtliga beskriver näringslivet som ojämnt. De framhåller att bristerna i jämställdheten ökar högre upp i företagets ledningsskikt. De anser att den huvudsakliga orsaken bakom detta är att män främst rekryterar andra män och att de har svårt att släppa in kvinnor i styrelser och ledningsgrupper. Denna syn på orsakerna till den ojämna könsfördelningen delas dock inte av alla. Det finns de som tycker att de mest har haft fördelar av att vara den enda kvinnan i olika sammanhang, och att den ojämna könsfördelningen främst är ett resultat av fria individuella val hos kvinnor och män. Alla tycker däremot att både jämställdhet och mångfald är viktiga frågor och de framhåller att blandade grupper är bäst för företagen. Majoriteten av företagsledarna har själva erfarenhet av att på olika sätt arbeta med jämställdhetsfrågor. De betonar att det är viktigt för dem som företagsledare att inte välja bort kompetenta personer utifrån kön eller på andra grunder.



## 2.1 Jämställdhetsläget

Inledningsvis ombads kvinnorna placera svenskt näringsliv på en jämställdhetsskala där ett representerade helt ojämnt och tio helt jämställt (Wahl och Lingham 2013, samt se bilaga 1). Genom skalan fångades vd:arnas uppfattning om jämställdheten i näringslivet vilken togs som utgångspunkt i den fortsatta diskussionen. Det är ingen av vd:arna som tycker att näringslivet är jämställt. Snittbetyget var sex poäng men spridningen på poängen var ganska stor. Den lägsta poängen var fyra och den högsta åtta. Det som är intressant är att alla oavsett betyg, förutom den vd som satte åtta i betyg, beskrev sitt betyg som ganska lågt. En företagsledare som satte betyget sex kommenterade det med att hon ”inte var särskilt imponerad” över jämställdheten i näringslivet. Den företagsledare som satte den högsta poängen har arbetat mycket utomlands och motiverade sin poäng med att det trots allt råder bättre förhållanden för kvinnor i Sverige än på många andra håll i Europa. Men det fanns också företagsledare som förde ett motsatt resonemang och som menade att just för att Sverige har kommit så långt i sina jämställdhetssträvanden på många områden så skulle man kunna förvänta sig en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet. En vd uttrycker det så här:

Vi har kommit jättelångt i Sverige men vi har jättelångt kvar. Därför blir det en fyra [på jämställdhetsskalan]. Jag tycker att i vårt moderna samhälle borde vi ha kommit längre.

När företagsledarna ombads att poängsätta jämställdheten för de högsta ledningsnivåerna sjönk poängen. De flesta satte sina poäng på den undre delen av skalan, tre, fyra och fem var vanliga poäng. En företagsledare som gav betyget tre uttrycker sig så här:

Det är fler män än kvinnor, särskilt ju högre upp man kommer i hierarkin. På mellanchefsnivå där finns det fortfarande en del kvinnor men när det handlar om toppchefer eller vd:ar så är det många fler män än kvinnor.

## 2.2 Orsaker bakom den låga kvinnorepresentationen

Företagsledarna ser flera orsaker till den låga kvinnorepresentationen. Flera lyfter fram rekryteringens centrala roll och menar att problemet är att män inte rekryterar eller tillfrågar kvinnor om uppdrag.

Så länge männen inte vågar släppa in fler kvinnor i ledningarna, i koncernledningarna [...] i positioner där de är beslutsfattande vid rekryteringar så tror jag att männen rekryterar män. Man har sina gamla student- och kårkompisar och så hittar man någon där och jag tror att det är bekymret för då tar man någon man vet om och vågar inte riktigt släppa in kvinnorna.

En del företagsledare påtalar att skevheterna uppstår tidigt i karriären eftersom arbetet som leder till karriär och höga löner från början är dominerade av män.

Det finns så många strukturer inbyggda som gör att det [är ojämnt ställt]. Vi kan börja med fakta. Löneskillnaderna är fortfarande tydliga. Det som är löne- och karriärsarbeten, alltså arbeten som leder till höga löner är redan från början väldigt dominerade av killar.

En företagsledare frågar sig varför hon trots mångårig erfarenhet som vd och med mycket goda resultat inte har kommit i fråga för styrelseuppdrag och beskriver att det är en liten klick i näringslivet som syns och hörs vilket gör att man förbiser många kandidater.

Det är en liten grupp i svenskt näringsliv och man är dålig på att söka upp kvinnor. Varför har inte jag blivit kontaktad för ett styrelseuppdrag? Det är fortfarande en liten grupp som syns i tidningar och media. Man tittar inte åt sidorna vilket gör att man missar en massa självklara möjligheter för många kvinnor.

Men det finns också företagsledare som inte tycker att det är enbart männens agerande som leder till den ojämna könsfördelningen på toppositioner. Företagsledaren i citatet nedan resonerar kring att könsfördelningen snarare är ett resultat av medvetna val hos både kvinnor och män, där kvinnor väljer att vara hemma medan mannen gör karriär.

Jag tror att de är ojämnt för att man väljer att göra så. Ofta är det ett medvetet val och inte ett val som en av parterna känner sig väldigt missnöjd med. Det är ett val man gör.

En annan företagsledare är inne på samma linje och säger att hon kan förstå kvinnor som väljer bort toppkarriärer. Hon beskriver att det periodvis kan vara mycket utmanande att göra karriär i en internationell mansdominerad koncern där ens position hela tiden utmanas. Hon berättar att det är svårt att komma till sin rätt i en sådan miljö och att man måste vara väldigt uthållig och målmedveten för att göra karriär.

Om man ska vara i ett sådant sammanhang måste man hela tiden slåss. Jag har gjort det också. Men jag presterar bäst när jag är avspänd och inspirerad och hjälper andra. Jag gör inte mina bästa resultat när jag slåss hela dagen för att behålla min position eller för att överleva. Det är inte en känsla av att vara hjälpt av dina kollegor utan mer... ”Ja om en av oss måste gå så låt oss säkerställa att det inte är jag som får gå utan någon annan.” och ”Jag kommer inte att hjälpa dig för jag vill inte vara den som förlorat jobbet.” [...] Om du har ett heltidsarbete med två eller tre små barn så måste du ha mycket stor uthållighet för att fortsätta med ett arbete där du får slåss.

Flera företagsledare återkommer till att kvinnor möter mer utmanande villkor i sina chefskarriärer. En vd framhåller att det är fullt möjligt för kvinnor att göra karriär, men att förväntningarna som finns på att medarbetare ska arbeta mycket och vara tidsmässigt tillgängliga i åldrarna 28 till 38 år för att göra karriär gör att situationen kan vara pressande för de kvinnor som skaffar barn och familj under dessa år.

Näringslivet är inte alls byggt för [barnalstrande] genom att man gör det så otroligt svårt för kvinnor att både kunna hämta och lämna på dagis eller vara hemma när barnen är sjuka och kunna vara mammalediga mer än 5–6 månader. Om det är resor 18 dagar i månaden och ständigt icke planerbara övertider. Då går det inte [...] Det går att göra med hjälp av arbetsgivare och planeringshorisonter och med hjälp av flexibilitet. [...] Förväntningarna på att alltid vara tidsmässigt tillgänglig i åren mellan 28 och 38 [är problematiska]. Det är då du gör karriär på riktigt.

Det är emellertid inte alla som tycker att de har mött på svårigheter i karriären för att de är kvinnor. En företagsledare beskriver att hon själv ofta har haft fördel av att vara ensam kvinna i många sammanhang och beskriver att hon har mötts av stor förståelse och flexibilitet från sina chefer under karriären. Även om intervjun inte innehöll några frågor om familjesituationen så framkom det att samtliga företagsledare har barn. Hälften av dem har mer än två, dvs. tre eller fyra barn. Företagsledaren i citatet nedan berättar hur hennes chefer har anpassat arbetet så att arbetssituationen fungerade för henne när hon hade små barn.

Sedan tycker jag som har varit ensam kvinna att man har stor nytta av det. För då blir man lite annorlunda och det är bra. Det är alltid bra att sticka ut. Det har jag alltid tyckt har underlättat. Jag har haft flexibla chefer. Jag har varit vd i nio år. Mitt tredje barn var, hon var mindre än ett år [när den intervjuade vd:n fick erbjudande om vd-posten] och jag ville inte ha det här arbetet. Men han [koncern:vd] lovade mig att lägga

alla möten i Sverige det första året ”Du behöver inte resa någonstans”. Det är en väldigt schysst attityd och så har det varit i min koncern.

### 2.3 Syn på problemet

Att den låga kvinnorepresentationen på ledande poster skulle kunna förklaras med bristande kvalifikationer hos kvinnor är det ingen av de intervjuade vd:arna som tycker. Problemet är inte att kvinnorna saknar kompetens utan snarare att de inte uppmärksammas och premieras utifrån de kvalifikationer de har. Samtliga företagsledare lyfter fram hur kompetenta de tycker att kvinnor är och betonar att kvinnor ofta levererar goda resultat.

Börja sätt strålkastarna på dem [kvinnorna] och tala om hur jäkla bra de är. För de är väldigt duktiga. Kvinnor i dag är absolut den bästa arbetskraften i väldigt många yrken och positioner skulle jag säga. Duktiga på ledarskap, duktiga på att se runt hörnet, duktiga på att känna av, ha känselspröten i affärer och veta vilken riktning [företaget ska gå]. Alltså det finns otroligt mycket kompetens hos kvinnor. Det handlar ju om affärer och om att skapa bra bolag.

En annan vd beskriver att kvinnor ofta har starkare meriter än många jämnåriga manliga kollegor.

Det är ju många som tycker att kvinnor är extremt intressanta för vissa positioner i rekryteringssammanhang för de har ju betydligt starkare cv:n än vad många andra [män] har.

De beskriver att de inte heller kommer att finnas någon brist på kompetenta kvinnor i framtiden. Flera företagsledare återkommer till hur välutbildade och ambitiösa de unga kvinnor som de möter är. De framhåller bl.a. att kvinnor överlag har bättre studieresultat än män.

Om man tittar på tjejerna nu som går ut med toppbetyg. Just nu håller de på att klaska ut alla killar.

Däremot framhåller flera företagsledare att villkoren i arbetslivet är dåligt anpassade till kvinnors livssituation. De menar att kvinnor oftast inte är intresserade av att springa på mingel och inte vill arbeta på kvällar och helger utan istället prioriterar att åka hem till familjen. De tycker att kvinnor ofta väljer bort kringaktiviteter och fokuserar på arbetet istället och de efterlyser att man ser mer till resultaten av arbetet än till arbetstiderna vid rekrytering.

Kvinnor har inte tid att springa på mingel och efterfester efter arbetet. Jag har prioriterat mina två barn. Jag går väldigt sällan på nätverks-träffar. Jag har blivit lite bättre nu när jag har fyllt 50. Jag har börjat förstå att jag kanske ska vara lite mer extern. Annars så finns det väldigt lite utrymme för det här efter arbetet och jag har förstått att det är väldigt viktigt om man ska [få nya uppdrag]. Man måste mingla sig till kontaktvägen och där tror jag att man har en uppgift eftersom kvinnor efter sitt arbete faktiskt åker hem och tar hand om sina nära och kära. Så mitt definitiva budskap till den här gruppen [som ska rekrytera]: Ut och öppna ögonen, spana, plocka upp dem. Se dem. De [kvinnorna] behöver inte 1 000 självförtroendeprogram och dittan och duttan. De är redan klara. Det är mitt budskap.

I likhet med företagsledaren ovan beskriver även vd:n i citaten nedan att hon lägger sin tid på arbetet och familjen vilket gör att hon inte har så mycket tid till mingel och nätverkande.

Jag tror inte att jag är helt ovanlig. Jag arbetar mycket och så har jag barn och en man som också arbetar. Vi kan inte leva på att bara jag arbetar utan han måste arbeta också. Då räcker mitt liv inte till mer än att vara med barnen, mannen och jobbet och det gör att jag inte är så bra på att nätverka. NÄR ska man nätverka?

En del företagsledare berättar att de inte upphör att förvånas över alla nätverk som män ingår i. Företagsledaren i citatet nedan beskriver i likhet med företagsledarna ovan att hon har tid till arbetet och familjen men inte så mycket mer och att hon kan bli förvånad över hur mycket vissa män nätverkar och finns med i olika sociala sammanhang.

Jag bli alltid förvånad över att män har alla dessa nätverk. Det finns inte på min agenda att arbeta på det. Jag gör mitt arbete. Jag är här för att göra mitt arbete men jag har inte så mycket tid till annat. Jag har en familj och jag har inte så mycket tid över för de där andra 25 sakerna. Men jag antar att män, i alla fall vissa män nätverkar och har mycket kontakter och vet vart de ska gå och vart de ska bli inbjudna.

## 2.4 Nödvändiga åtgärder

När företagsledarna ombeds beskriva vilka åtgärder de själva tycker är nödvändiga för att öka jämställdheten i näringslivet ger de också sin syn på initiativ som har förekommit de senaste åren och som de har kännedom om.

### 2.4.1 Kritik av befintliga satsningar

Flera företagsledare är kritiska till flera stora satsningar på senare tid. En vd som har deltagit i flera olika aktiviteter för att få fler kvinnor på toppositioner, senast i en satsning som initierades av regeringen som gick ut på att utbilda kvinnor för att de ska kunna ta styrelseuppdrag. Hon är mycket kritisk till inriktningen på programmet och tycker inte att vare sig hon eller andra kvinnor behöver utbildas.

Jag känner mig väldigt överkompetent när jag sitter i de här utbildningarna. [...] Jag har arbetat hela mitt liv med de här frågorna. Jag känner mig jättetrygg i ledarrollen. Jag undrar varför man inte istället [för olika utbildningsprogram] går runt och letar upp kvinnor och gör en inventering över vad vi har för kvinnor och plockar fram dem och utser dem, provar dem. Det handlar om att göra. Det är inte så att vi måste sättas i en massa skolor, utbildningar och program. Kvinnorna är redan här och de är urbra. Anställ dem! Det är mitt budskap till svenskt näringsliv.

En annan vd som inte själv deltagit i satsningen för att få fler kvinnor i styrelser är ändå kritisk till de signaler den sänder till andra kvinnor.

Det jag blev mest provocerad av i [en styrelsesatsning] är att man bestämde sig för att man ville ha in fler kvinnor i styrelser och inte riktigt vågade ta i kvoteringsfrågan, vågade inte eller ville inte, och då bestämde man sig för att sätta kvinnor i skola så att de kan komma in i styrelser. Jag lovar att de kvinnorna som var med där, jag kan bli så upprörd över det, är bland de mest kompetenta som finns i svenskt näringsliv och då är signalen att de ska få gå i skola för att sitta i styrelser fast män inte behöver gå i skola. Det är ju enormt provocerande.

Det förekommer även kritiska röster om andra aktuella initiativ för att öka andelen kvinnor på höga positioner, bl.a. ett där kvinnor agerar som experter i sina respektive företag och för fram förslag på förändringar till sina företagsledningar. En av de intervjuade vd:arna tycker det är problematiskt att man på så sätt lägger ansvaret på kvinnorna själva när det egentligen är företagsledningens ansvar.

Ett antal stora bolag har gått ihop och har ett stort program som bland annat vad jag har förstått, går ut på att kvinnorna ska komma fram med lösningar och presentera för de här toppvd:arna. Det är ju som att lägga problemet i kvinnornas knä.

Men det finns också företagsledare som ser en väldig potential i att lyfta fram kvinnor som aktörer i jämställdhetsarbete. En företagsledare berättar att hon vid flera tillfällen varit mentor för andra kvinnor. Vd:n i citatet nedan berättar att hon har haft stor hjälp av kvinnor i sin karriär och hon beskriver hur hon själv som vd har lyft fram kvinnor, ofta med utländsk bakgrund. Hon tycker att det finns stora möjligheter att få fler kvinnor till ledande poster när kvinnor hjälper andra kvinnor.

Jag tycker att det här med kvinnor som hjälper andra kvinnor är fantastiskt...[...] Jag hoppas att de som jag har lyft fram under mina år här också ser ett värde i att vi satsar på kvinnor, ung och utlandsfödd med hög position och bra möjligheter. Jag tror att kvinnor till kvinnor är en viktig del [i att förändra mot jämställdhet].

#### 2.4.2 Delade åsikter om kvotering till styrelser

Frågan om kvotering för att öka styrelserepresentationen kommer osökt upp i de flesta intervjuer. Det förefaller vara en fråga som diskuteras och där man som vd förväntas ha tagit ställning för eller emot. Åsikterna hos de intervjuade vd:arna går isär. Det finns både de som förespråkar kvotering och de som tar avstånd från det.

En vd anser att inriktningen på jämställdhetsarbetet blir fel när man diskuterar kvotering till styrelser. Hon tycker inte att en jämn fördelning i styrelsen är det mest angelägna utan menar att det är mer angeläget att rikta sina insatser mot företagsledningarna.

Fokus i debatten har blivit helt fel. Man har tittat på styrelserepresentation, kanske för att den är möjlig att lagstifta om. Men man ska lägga krutet på den operativa ledningen i ett företag. [...] Det som gör skillnad för jämställdhet och för löner och för riktningen på ett företag. Det sker i företagsledningarna, inte i styrelserna.

En annan företagsledare som också är negativ till kvotering är det av personliga skäl. Hon uppger att hon inte skulle vilja ha en position bara för att hon är kvinna utan för att hon är kompetent.

Man kan inte kvotera. Man kan inte bestämma att någon måste rekrytera kvinnor. [...] Jag skulle aldrig vilja få mitt arbete på grund av det ena eller det andra utan jag skulle vilja få mitt arbete därför att jag är bra på det.

Men det finns också företagsledare som är positiva till kvotering. En vd framhåller att människor redan är kvoterade på en massa

olika sätt i dag. Dessutom betonar hon att man alltid måste visa sin duglighet på en position oavsett hur man har nått den. Klarar man inte av sitt arbete så får man lämna det. Det gäller för alla, oavsett hur man har blivit rekryterad.

Jag tror på kvotering och det är ju jättekontroversiellt. Många säger ”Skulle du vilja bli kvoterad?” Ja, jag skulle absolut det, under rätt omständigheter. Jag har inga problem med att bli kvoterad för det finns många andra sätt som människor blir kvoterade på till positioner i dag. Är du väl på plats så åker du ju ut om du inte fixar det.

Hon resonerar vidare kring att det finns en stark rädsla kring att uppfattas som kvoterad, att det skulle innebära att man har kommit in genom bakvägen på något sätt. Men hon menar att det redan i dag görs en massa rekryteringar genom kontakter utan att tjänster är utlysta.

De flesta toppkvinnor är ju inte för kvotering. Det är klart att man ska kämpa på samma villkor och att det här inte ska vara någon gräddfil. Men det är inte det som kvotering handlar om [...] Det finns en stark rädsla. Ingen vill säga ”Jag har blivit kvoterad” eller ”Jag har kommit in en bakväg”. Men det görs ju en massa topprekryteringar genom kontakter genom att någon känner någon.

### 2.4.3 Att bygga från grunden eller börja i toppen

Synen på vilka andra metoder som skulle behövas för att näringslivet ska bli mer jämställt är inte heller samstämmig hos de intervjuade företagsledarna. En del menar att det är ett långsiktigt arbete där man måste börja från grunden i företag och börja på låga chefsnivåer för att få resultat vilket tar tid.

Om du börjar i toppen och tror att du ska ändra verkligheten via en styrelse. Det är en återvändsgränd. Det leder ingenstans. Det här [med kvinnor på höga positioner] är ett systematiskt byggande och de företag som har lyckats, de branscher som har lyckats har börjat bygga på låga chefsnivåer tidigt.

Andra framhåller vikten av att det finns ett tryck uppifrån i jämställdhetsfrågor för att det ska bli en förändring. Om ägarna och ledningen inte är intresserade av frågorna händer inget i organisationen menar de. En vd berättar hur hon arbetat med mångfaldsfrågor i flera år tillsammans med några kvinnliga kollegor i hennes koncern, men utan stöd från ledningen gick det inte att nå resultat.



I mitt företag har vi 30 000 medarbetare och jag tror att jag är en av sammanlagt sju kvinnor och 120 män på den högsta ledningsnivån. För två eller tre år sedan så blev jag uppringd och inbjuden till ett samtal med koncernvd:n om mångfald. [...] Vi var fem kvinnliga toppchefer och fem män och i slutet av samtalet frågade koncernvd:n om någon av oss ville ta ansvar för mångfaldsarbetet. Då sade jag ”Jag vill inte ta det för jag tycker inte att det är något som vi kvinnor ska driva. Om du verkligen tror på mångfald så måste du som koncern:vd driva frågan.” Naturligtvis så tog några av mina kvinnliga kollegor ansvaret och vi arbetade med det i två eller tre år. Inget hände. Om det inte finns en stark tro hos ägarna så kommer inget att ändras. Jag har gjort det. Jag har försökt att arbeta med frågan.

Det finns fler vd:ar som betonar företagsledningens ansvar för att få en jämnare könsfördelning på ledningspositioner.

Jag tror att företagsledningens roll är avgörande i de här frågorna. Jag har arbetat i [en stor koncern] i många år. Det fanns en kvinnlig ekonomidirektör i koncernledningen. Alla andra var män. I Sverigeledningen fanns det kanske två kvinnor och sedan var det jättemycket kvinnor i organisationen. Man applåderade kvinnorna men man hjälpte dem inte att klara av sitt arbete på lättaste sätt. [...] En koncernchef har en avgörande roll för att lyfta frågorna i organisationen och för att våga lyfta upp kvinnor i sin ledning.

Om det finns kvinnor på ledande positioner i ett företag så blir det attraktivt för andra kvinnor att söka sig till en verksamhet där det redan finns kvinnor, tycker företagsledarna. Det ger signaler om att det går att göra karriär som kvinna i företaget.

Det är klart att det är företagsledningen som har ansvar för det. De företag som har kvinnliga chefer i synliga positioner lockar ju andra kvinnor att söka för att män tycker att det är fullkomligt naturligt att kvinnor är chefer. Det blir en cirkeleffekt.

Även om företagsledningens roll är viktig finns det flera som tycker att det tar för lång tid att nå en förändring om man enbart lägger ansvaret på företagsledare. Vd:n i citatet nedan framhåller att det måste komma signaler från politiskt och samhälleligt håll för att det ska bli en förändring. Hon resonerar om att de åtgärder som kanske uppfattas som radikala i dag kanske inte längre kommer att uppfattas så när de väl är genomförda.

Om man vill att det ska förändras på kort sikt så måste det sättas ramar och finnas incitament från samhället och från politiskt håll [...] som t.ex. kvotering och parallellt arbete med information, upplysning, värderingar och normer i förskola och skola, delad föräldraledighet

m.m. Intressant tycker jag är att ”radikala” grepp i sin samtid ett antal år senare inte ter sig särskilt kontroversiella, som t.ex. införande av kvinnlig rösträtt.

Det finns fler företagsledare som efterlyser att politiker tillsammans med näringslivet ska ta ett större ansvar för jämställdhet och arbeta med frågan. Företagsledaren i citatet nedan tycker att ett sätt att gå tillväga kan vara att bjuda in unga kvinnliga börsvd:ar i fler sammanhang.

Politiker och näringslivstoppar borde ta greppet på ett nytt sätt. Jag har inget svar på hur. Man måste våga lyfta fram de unga starka börsvd:arna, lyfta med dem i goda sammanhang så att de kommer med i deras nätverk.

## 2.5 Det egna företaget

När företagsledarna ombeds placera in det egna företaget på jämställdhetsskalan så blir poängen för de flesta högre än för näringslivet i genomsnitt. Flera företagsledare har en relativt jämn könsfördelning i sina ledningsgrupper. Flera företagsledare berättar också att de har arbetat aktivt med jämställdhetsfrågor i sina respektive företag. Vd:n i citatet nedan ger sitt företag åtta av tio poäng och motiverar det med att hon har tre kvinnor och fem män i sin ledningsgrupp.

Vi är på åtta [på jämställdhetsskalan] i all fall. Jag har en ledningsgrupp med tre kvinnor och fem män och sedan har jag några affärsområden till där det är tjejer.

En annan företagsledare sätter tio i betyg på det egna företaget och berättar att de har arbetat målmedvetet med jämställdhetsfrågor under en lång tid i företaget och nu ser de resultatet av det arbetet.

Det här har vi hållit på med i hur många år som helst. Nu mer kan jag nästan säga: Ja vi är klara. Vi har lika löner, identiska. Vi har lika många manliga som kvinnliga chefer.

De företagsledare som arbetar aktivt med frågorna har använt sig av lite olika metoder. Vd:n i citatet ovan berättar att de systematiskt har använt kartläggning och ”listor” som verktyg i jämställdhetsarbetet.

Det har vi gjort inom min bransch och det har vi hållit på med hur länge som helst. Vi gör listor. Vi gör listor över kvinnor som är exper-

ter så att man inte per definition kallar in den som kan något om [namn på olika kunskapsområden] [...] och så prickar man av de här listorna. [...] Nu är nästa lista och vår nästa stora utmaning etnisk mångfald. Där har vi jättemycket kvar att göra.

En annan vd som leder ett bolag med många kvinnor och utlandsfödda bland de anställda berättar att de arbetar mycket med internrekrytering och med att lyfta fram goda medarbetare i företaget så att de kan göra karriär och blir chefer.

Vi har en talangskola där de som arbetar [ute i verksamheten] blir uttagna i en talangskola för att kunna nå en chefsposition.

## 2.6 Mångfald

Vid sidan av jämställdhet så lyfter också många företagsledare fram mångfald som en aktuell fråga som de arbetar med i sitt företag. De beskriver att den låga kvinnorepresentationen är ett problem eftersom det innebär att näringslivet går miste om kompetens och möjligheter. Detta är ett synsätt som också återkommer när vd:arna resonerar kring mångfald.

Jag tror på mångfald men inte bara när det gäller kön utan det gäller åldrar, etnicitet, allting. Det är inte så många med utländskt ursprung som sitter i toppositioner på börslistan heller. Man tappar bort en dimension. Det tror jag att man gör. Så långt är det ett bekymmer.

De flesta företagsledarna återkommer till att verksamheten blir bättre om personalstyrkan är blandad. De tycker att det bidrar till att företaget utvecklas bättre.

Jag tycker att det är bra att ha grupper som består av många olika bakgrunder. För saker går förloade om man blir för lika. I all utveckling av verksamheten så behövs olika åldrar olika bakgrunder, olika kompetenser och olika kön. Jag tror att den blandningen ger den bästa utvecklingen av bolagen.

Företagets gynnsamma utveckling är det motiv som är mest framträdande när vd:arna resonerar kring varför det är viktigt att arbeta med mångfaldsfrågor. Det är företagsperspektivet som är i förgrunden. Vd:arna framhåller att det är deras ansvar som företagsledare att driva bolaget så bra som möjligt vilket innebär att de inte kan missa den kompetens som finns hos kvinnor och utrikesfödda. Det har ett ansvar för att nå de mål som ägare och styrelse har ställt upp.

Det första och främsta ansvar man har är ju att uppnå de mål som ägare och styrelse har. Man har ett ansvar att inte missa de möjligheter det innebär att se till alla kompetenser. Utifrån företagets perspektiv får jag inte missa de möjligheter som finns genom att jag inte skulle se kvinnor eller en person bara för att den har ett annat efternamn. Det är inte rätt mot bolaget. Sedan har jag inget ansvar för de individerna mer än att de ska utvecklas som arbetstagare. Så ser jag det.

## 2.7 Påståenden om kvinnor och män

Avslutningsvis fick företagsledarna bemöta ett antal påståenden som var vanliga i den allmänna debatten för 20 år sedan och som de företagsledare som intervjuades i 1994 års utredning (SOU 1994:3) också fick förhålla sig till. Det första påståendet var **Kvinnor har dåligt självförtroende**. Samtliga vd:ar kände igen påståendet och tyckte att det förekommer i dagens debatt. Däremot varierade uppfattningarna om huruvida det stämmer eller inte. Två av de tillfrågade företagsledarna avvisade helt påståendet. Det tyckte att det var gripet ur luften och att det ofta används slentrianmässigt för att förklara den skeva könsfördelningen på ledande poster.

Nej jag håller inte med om att det generellt är så. Däremot är det något man gärna vill säga. [...] Det är något man pratar om när man vill förklara varför kvinnor inte når vissa positioner. Nej jag vill inte hålla med om det men det påståendet framförs väldigt ofta.

Den andra företagsledaren som inte heller tyckte att påståendet stämmer framhöll att det är en mycket problematisk syn eftersom den leder till fel insatser och åtgärder i frågan. Det inte är något fel på kvinnorna som ska rekryteras, framhåller hon. Kvinnor behöver inte utbildningsprogram eller andra insatser för att få bättre självförtroende. De är redan klara och intresserade av att leda företag. Hon efterlyser andra åtgärder som leder till att de kompetenta kvinnor som finns också rekryteras till ledande poster.

Nej absolut inte! Det är därför som jag reser ragg när vi talar om de här utbildningarna, mentorskap och duttidutt. Sluta dutta med kvinnor! Gör något åt det [den sneda könsfördelningen] i stället [...] De [kvinnorna] är ju klara. Det är bara att hämta upp dem. Sluta dalta och dutta. Säg att de har dåligt självförtroende. Jag sitter här och hetsar upp mig. De har ju kanonbra självförtroende. De vill inget annat [än att leda företag].

Fyra av de tillfrågande vd:arna tyckte att det påståendet delvis stämde. De tyckte inte att det går att säga att kvinnor generellt har dåligt självförtroende men om man jämför med män så kanske de har något sämre över lag. De tyckte att de kunde se sådana mönster i samhället. Samtidigt betonade de att det inte går att dra alla kvinnor över en kam och framhöll sig själva som exempel på kvinnor med gott självförtroende.

Inte dåligt men kanske mindre. Jag har mycket självförtroende nu. Jag har stort självförtroende vad det gäller vad jag är bra på och vad jag kan bidra med och hur jag kan visa det för medarbetarna och leda en organisation vidare till nästa nivå. Om detta har jag inga tvivel. Där har jag högt självförtroende och jag är också beredd att lämna det företag jag arbetar för om de inte behöver mina förmågor, för då kommer det ändå inte att fungera. Så man kan inte uttala sig om kvinnor generellt. Jag tycker att män, det är inte bara män utan kvinnor också, de bluffar. [...] Män kommer undan med att säga att allt är bra. Det förekommer att kvinnor gör det också, men inte lika ofta.

Ja det tror jag är sant, fortfarande i större utsträckning än män så tror jag att det stämmer tyvärr. Det gäller inte alla, men det är fortfarande fler tjejer än killar som har dåligt självförtroende.

En vd beskriver att det finns en skillnad i hur mycket förkunskaper kvinnor och män har när de tar sig an nya arbetsuppgifter. Män har enligt henne lättare att göra saker som de inte har kunskap om medan kvinnor ofta vill vara bra på det som de gör. Hon funderar över om detta är ett uttryck för olika självförtroende.

Det var inte helt lätt. Om jag generaliserar så har männen lättare att göra saker de inte är så bra på medan vi kvinnor alltid vill vara duktiga och sedan göra saker.

En annan företagsledare tyckte att de stränga skönhetsideal som finns för kvinnor i dagens samhälle och det faktum att kvinnor underkastar sig detta ideal tyder på att de har sämre självförtroende än män.

Ja, det finns ju något i att vi så låter oss underkastas mannens värdering av våra kroppar och utseende, som jag inte ser försvinna. Det är minst lika starkt om inte starkare i dag jämfört med när jag var ung och dessförinnan. [...] Samtidigt skulle jag kunna resonera utifrån att kvinnor är duktigare på att få bättre betyg och tar allt större plats. Det finns otroligt mycket starka tjejer. Men den här underkastelsen under ett skönhetsideal som ibland tar sig de mest groteska former. Det gör mig orolig och får mig att svara ja.

Även när det gäller det andra påståendet, **Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb** var meningarna lite delade hos de intervjuade vd:arna. Alla svarade att kvinnor vill ha chefsarbeten men en del tyckte att kvinnor har ett litet annat förhållningssätt än män. Det tyckte att kvinnor ofta gör en värdering av arbetet innan de söker. Arbetsförhållandena och förutsättningarna i arbetet måste vara attraktiva för att de ska söka.

Kvinnor vill ha chefsjobb och söker förutsatt att förutsättningarna verkar möjliga att möta.

En del vd:ar tyckte att även om kvinnor söker chefsarbeten, så gör de det i mindre utsträckning än vad män gör. De trodde att det kanske krävs större ansträngningar från dem som rekryterar för att identifiera lämpliga kvinnliga kandidater.

Det ligger något i detta. Jag tror att kvinnor måste bli sedda och jag tror att vi måste börja titta, leta på riktigt.

En företagsledare funderade över om det beror på att kvinnor saknar självförtroende eller om det beror på att de gör andra prioriteringar i livet.

Jag tror att de gör det i mindre utsträckning än vad män gör. Olika anledningar kanske dåligt självförtroende kanske vill lägga tid på andra saker i livet.

När det gällde påståendet **Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera** så tyckte hälften av de tillfrågade vd:arna att det inte stämmer och hälften svarade att det fortfarande är så.

Ja, de måste vara det [dubbelt så kompetenta]. Det är ju det som man vill komma bort ifrån men det är säkert så i dag.

En vd menade att det ser olika ut i olika branscher men att kvinnor i traditionellt manliga branscher fortfarande måste vara mer kompetenta än sina manliga kollegor för att komma i fråga på vissa poster.

Inom vissa sektorer. Jag är inte säker på att det gäller för de sektorer som har stor kvinnlig majoritet. [...] Däremot om du talar traditionellt manligt näringsliv, absolut.

Även de som inte tyckte att kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta framhöll att kvinnor ibland måste arbeta mer för att synliggöra sina resultat.

Nej, det tror jag inte. De måste kanske arbeta hårdare för att visa sina resultat.

En annan företagsledare tyckte att frågan var felformulerad eftersom kvinnor redan i dag överlag är mer kompetenta.

Bara frågan är fel ställd eftersom kvinnor faktiskt är bättre. De är ofta mer pålästa inför möten. De är ofta mer sakkunnigt duktiga. De har tänkt. De kommer väldigt sällan oförberedda till ett möte, vilket jag tycker att många karlar kan göra. De [kvinnor] har också en otrolig känsla för affärer och har de här känslspröten som är otroligt viktiga när man sitter i en förhandling med en kund t.ex.

Påståendet **Män väljer män** kände alla företagsledare igen och alla höll med om att det stämde. Samtliga tyckte att det är så i svenskt näringsliv i dag. Flera funderade över om det kan bero på att män gör det av gammal vana och för att det känns tryggare och mindre riskfyllt att välja någon som är lik sig själv. De flesta företagsledare tyckte att det fortfarande uppfattas som lite osäkert att rekrytera kvinnor.

Ja till viss del är det så. Det är tryggare att välja någon som är likadan.

Ja de här rekryteringsarna det handlar om är dyra och riskfyllda. [...] Då har man en tendens att välja safe. Är det en manlig kultur och du har en manlig ledningsgrupp och du själv är man då vet du ungefär vem du väljer. Väljer du en kvinna så är det fortfarande någonting lite apart.

Ja det tror jag att de gör och det tror jag beror på gammal vana. Eftersom kvinnor vill ha mer stretch/utmaning och kvinnor vill utveckla bolag och kvinnor vill driva saker framåt på ett annat sätt så tror jag att det blir bekvämare att välja män ibland just för att kvinnor är väldigt kompetenta.

Däremot var de mer tveksamma till om påståendet att **Kvinnor också väljer män** var korrekt. Det tyckte inte att det stämde överens med deras egna erfarenheter. De tyckte inte heller att de kände igen påståendet från den allmänna debatten. De flesta företagsledarna tycker att de själva har lättare att identifiera och rekrytera kompetenta kvinnor än män. Men de uteslöt inte att det kan finnas kvinnor som rekryterar fler män än kvinnor.

Jag vet inte. Bra fråga. Om jag tittar på mig själv så stämmer det inte, generellt så kan det nog vara så ibland.

Personligen väljer jag nästan oftare kvinnor än män. Jag har fler kvinnliga chefsämnen just nu än jag har manliga. Det är fascinerande. Jag har så otroligt mycket bra kvinnor som är på tillväxt. Men, nu funderar jag

bara, är man kvinnlig chef i en mycket manlig miljö så kanske man inte vill bli beskylld för att starta ett kvinnoakscenter i sitt företag.

Vd:arna berättade att även om de försöker hitta kompetenta män så tycker de att det oftast är lättare att hitta kvalificerade kvinnliga kandidater när de ska rekrytera.

Nej, jag försöker verkligen att göra det. Jag försöker att kvotera mig själv åt det hållet ofta. Men jag har otroligt mycket lättare att hitta duktiga kvinnor. Nu tror jag kanske att det är för att det finns mycket mer duktiga kvinnor än vad det finns män. I vår värld [bransch] är det i alla fall fantastiskt mycket lättare att hitta duktiga kvinnor. Nej tyvärr så väljer jag ofta kvinnor istället för att jag tycker att de är mer kompetenta även om jag försöker att rekrytera män.

## 2.8 Sammanfattning och diskussion

Samtliga av de intervjuade vd:arna tycker att svenskt näringsliv är ojämnt. Detta blev särskilt tydligt när företagsledarna skulle ge sitt omdöme om de högsta ledningsnivåerna. De gav överlag svenskt näringsliv låga poäng på jämställdhetsskalan och poängen sjönk när vd:arna skulle sätta betyg på de högsta ledningsnivåerna. Den kartläggning som genomförts av Statistiska centralbyrån (SCB 2013b) ger stöd åt den bilden. Företagsledningarna i privata företag består till 27 procent av kvinnor medan den stora majoriteten 73 procent, är män (SCB 2013b, tabell 7 i bilaga 2). Den företagsledare som satte högst poäng gjorde det utifrån ett relativt synsätt, inte för att hon tyckte att det var jämställt i Sverige utan med motiveringen att det ändå var bättre i Sverige än i många andra länder (jfr Wahl 1992).

I 2003 års kartläggning bestod ledningarna i företag med privat ägandeform till 16 procent av kvinnor och 84 procent män (SOU 2003:16). Även om en rad förändringar skett (t.ex. har SCB:s branschindelning förändras) som gör att statistiken inte är direkt jämförbar så indikerar den ändå att könsfördelningen i ledningsgrupperna har blivit jämnare. Den kartläggning som gjordes för drygt 20 år sedan, 1994, visade att andelen kvinnor i företagsledningarna då endast var fem procent. En del av den jämnare könsfördelningen kan också ses i ljuset av att den privata sektorn förändrats genom privatisering av t.ex. omsorgs- och utbildningsverksamhet. Det gör att verksamhet som tidigare var offentlig nu räknas till det privata näringslivet. Omsorgs- och utbildningsverksamhet är



till stora delar kvinnodominerade verksamheter, även på chefs- och ledningsnivå vilket kan förklara en del av ökningen av kvinnor på ledningsnivå (Regnö 2013).

När företagsledarna ger sin syn på orsakerna bakom den skeva könsfördelningen är det vanligaste svaret att det beror på att män väljer män. Samtliga av de tillfrågade företagsledarna tycker att påståendet om att män väljer män stämmer med de erfarenheter de har ifrån arbetslivet. Denna förklaring var även den vanligaste i 1994 års utredning. I det avseendet har synen på vad som är orsaken till den låga kvinnorepresentationen inte ändrats de senaste 20 åren. De kvinnliga vd:arnas problemanalys kvarstår: Män rekryterar män.

Majoriteten av företagsledarna framhåller också att kvinnor och män inte möter samma villkor i arbetslivet. De flesta kvinnliga vd:arna kan därmed sägas ha en strukturell problembeskrivning genom att de inte ser den låga andelen kvinnor på ledande positioner som orsakad av kvinnor själva. De beskriver istället att det finns mönster och villkor i arbetslivet som missgynnar kvinnor.

Det tycker att karriär- och arbetsvillkoren passar kvinnors livssituation dåligt och att förväntningarna i arbetslivet i form av långa arbetsdagar, mycket restid och bestämda karriärtidtabeller är svåra att kombinera med ett fungerade familjeliv. Samtidigt är de kritiska till dessa villkor och tycker att det går utmärkt att vara företagsledare utan att arbeta på kvällar och helger eller gå på mingelfester. De efterlyser att man ser mer till prestation än synlighet och tillgänglighet vid rekryteringar. Fler företagsledare återkommer till att karriärtidtabellen ofta passar kvinnor dåligt. Förväntningarna på att göra karriär under ett spann på 10 år mellan åldrarna 30 och 40 innebär att familjebildning och karriär blir svårt att kombinera, särskilt för kvinnor. Intressant att notera är att samtliga av de intervjuade företagsledarna har barn. Ingen av dem har färre än två barn och det är flera av dem som har tre eller fyra barn. Dessa företagsledare har således fler barn än genomsnittet för kvinnor i Sverige som ligger strax under två barn (SCB 2013a). Barnafödandet har i deras fall alltså inte stått i vägen för att uppnå en vd-position. Trots att företagsledarna är kritiska till och ifrågasätter många karriärvillkor är det få som ifrågasätter att åren mellan 30 och 40 är den enda möjliga tiden för karriär. Det är t.ex. ingen som diskuterar möjligheten att göra karriär efter 40 års ålder. Synen på i vilken ålder man gör karriär förefaller vara mycket väl etablerad.

De ojämlika arbetsvillkoren medför särskilda utmaningar för kvinnor som vill göra karriär.

Flera vd:ar framhåller att kvinnor måste vara uthålliga och arbeta under utmanande förhållanden under lång tid för att göra karriär. De rapporterar om brist på stöd till kvinnliga chefer, och om att kvinnor ofta applåderas i organisationen men att de samtidigt inte får den hjälp som de behöver för att klara arbetet på ett bra sätt. Det förekommer också chefer som beskriver att de måste försvara sig och ”slåss” för sin position varje dag.

Det finns emellertid företagsledare som inte delar denna beskrivning utan som ser den sneda könsfördelningen som ett resultat av fria individuella val och ett uttryck för olika intressen hos kvinnor och män. En chef som inte tycker att det har varit problematiskt att göra karriär som kvinna vittnar samtidigt om det stöd hon har haft från överordnade chefer. När hennes barn var små och hon tillträdde som vd förlades alla möten i Sverige och hon slapp därmed utlandsresor vid denna tid. De olika beskrivningarna visar hur olika erfarenheterna ser ut hos de tillfrågade vd:arna beroende på hur mycket stöd de har fått i karriären.

### 2.8.1 Mångfald en ny fråga sedan 1994

Vid sidan av jämställdhet så framhåller de flesta företagsledare att mångfald också är en aktuell fråga. Detta är en tydlig förändring i jämförelse med den utredning som gjordes för 20 år sedan då bristande mångfald inte förekom i företagsledarnas problembeskrivningar (SOU 1994:3). Mångfaldsarbetet motiveras med att det skapar lönsammare och bättre företag. Företagsledarna argumenterar för att det är viktigt att ha en bra balans av medarbetare med olika kompetenser och framhåller att de inte har råd att välja bort kompetenta medarbetare på grund av ursprung eller kön.

### 2.8.2 Kritik mot befintliga satsningar och kontroversiell kvotering

När de kvinnliga företagsledarna ska berätta om vilka åtgärder de själva vill se för att öka jämställdheten ger några av dem sin syn på de aktiviteter som förekommit de senaste åren. Flera är kritiska till dessa. De kvinnliga företagsledare som tillfrågades för 20 år sedan efterlyste olika satsningar på kvinnor bl.a. mentorskap, karriärpla-

nering och nätverk för kvinnor (SOU 1994:3). 20 år senare har många av dessa initiativ genomförts och företagsledarnas kritik kan ses i ljuset av det faktum att det trots dessa satsningar, fortfarande är en stor dominans av män på ledningsposter. Företagsledarnas synpunkter kan också förstås som en kritik av avsaknad av maktanalys och strukturell problembeskrivning i de initiativ som de beskriver. De tycker att flera av satsningarna lägger problemet i kvinnornas knä. De är kritiska till utbildningssatsningar som utgår ifrån antagandet att skev könsfördelning orsakas av brister hos kvinnor. De tycker att kvinnorna får ta ansvar för, och förväntas lösa problemet, vilket uppfattas som en börda.

Flera företagsledare betonar att bristande jämställdhet inte är kvinnors problem. De efterlyser istället att de män som har möjlighet att rekrytera kvinnor också faktiskt gör det. De senaste 20 åren har det förekommit en rad satsningar för att synliggöra kvinnor, såsom namnbanker och listor, och resultaten av dessa har varit mycket modesta eftersom kvinnorna på namnlistorna inte har efterfrågats. Företagsledarna framhåller att så länge kvinnor inte efterfrågas av dem som rekryterar så blir det inte fler kvinnor på ledande befattningar.

Trots att det inte förekom några direkta frågor om kvotering så gav de flesta företagsledare sin syn på lagstadgad lägsta nivå för andelen kvinnor i börsbolagens styrelser, i dagligt tal kallat kvotering till börsstyrelser. Det är tydligt att det är en fråga som är starkt kopplad till jämställdhet i näringslivet och som företagsledare förväntas ta ställning till. Kvotering som metod kommenterades av de intervjuade vd:arna redan för 20 år sedan men inte alls i samma utsträckning som i dag. I 1994 års utredning var det t.ex. en manlig företagsledare som avfärdade kvotering som "heltokigt". Det fanns en medvetenhet om metoden men det förefaller inte vara något som man förväntades ta ställning till på samma sätt som i dag. Det var först senare när diskussionen om kvotering initierades från politiskt håll som frågan blev mer aktuell. Frågan om lagstiftning aktualiserades av den tidigare jämställdhetsministern Margareta Winberg (S) när hon tillträdde som jämställdhetsminister år 1999 och den blev ytterligare aktuell då hon år 2002 utnämndes till vice statsminister och kunde konstatera att andelen kvinnor i börsbolagens styrelser alltjämt var runt fem procent (SVD 2002-11-25). Lagstadgad kvoteringen till styrelser i börsbolag diskuterades inom politiken vid samma tid som kartläggningen av könsfördelningen på ledande poster genomfördes, inom ramen för utredningen

*Mansdominans i förändring (SOU 2003:16)* vilken visade att mansdominansen på höga poster i näringslivet alltså kvarstod (Regnö 2003, SOU 2003:16).

De intervjuade företagsledningarnas utsagor visar att frågan om kvotering till börsstyrelser, tio år efter Margareta Winbergs uttalanden, fortfarande är en vattendelare bland företagsledningarna. Det finns både de som är positivt och de som är negativt inställda. Både argumenten för och emot kvotering som förs fram av företagsledningarna känns igen både från den allmänna debatten och från tidigare forskning.

De som är positivt inställda framhåller att människor redan i dag är kvoterade på olika sätt även om det inte sker formellt. En företagsledare betonar också att kvotering endast omfattar själva rekryteringen och inte ger några garantier om att få stanna på en post. Hon vänder sig därför mot synsättet att kvotering skulle innebära ett hot mot kompetens och framhåller istället att när man väl har uppnått en position, oavsett hur man tar sig dit, så måste man prestera och visa sin duglighet annars blir man inte långvarig.

Argumenten mot kvotering känns också igen och består i huvudsak av två sätt att resonera. Det vanligaste är att kvotering ställs i motsatsförhållande till kompetens. De kvinnliga företagsledningarna betonar att de inte vill ha positioner bara för att de är kvinnor utan för att de är kompetenta. Det finns en skam i förhållande till kvotering som de ger uttryck för. Det likställs med att man ska få något enbart i egenskap av att vara kvinna. Sättet att argumentera utgår ifrån antagandet att det befintliga rekryterings sättet garanterar mesta möjliga kompetens på ledande poster. Det är intressant att denna syn på kvoteringsfrågan är så dominerande samtidigt som samtliga företagsledare lyfter fram hur kompetenta kvinnor är. De företagsledare som intervjuades inom ramen för den statliga utredningen 1994 såg inte heller då den bristande kvinnorepresentationen som ett kompetensproblem. De tyckte att kvinnor var kompetenta. 20 år senare betonas kvinnors kompetens i ännu större utsträckning, och flera framhåller till och med att kvinnor är den mest kompetenta arbetskraften i dag. Utifrån detta sätt att resonera skulle kvotering kunna ses som ett sätt att *säkerställa* kompetens, men detta sätt att argumentera förekommer inte hos de kvinnliga företagsledningarna.

Det andra argumentet mot kvotering som förs fram av företagsledningarna är att åtgärden har fel fokus. Företagsledningarna beskriver företagsledningen och styrelsen som två skilda sammanhang och

framhåller att det inte går att lösa jämställdhetsproblem genom att kvotera till styrelser. De menar att det istället är könsfördelningen i de operativa företagsledningarna som är nyckeln till jämställdhet. Det är intressant att notera att det faktum att det är styrelsen som rekryterar vd, inte kommenteras av företagsledarna när de diskuterar relationen mellan styrelse och företagsledning. Enligt aktiebolagslagen ska styrelsen i alla publika aktiebolag tillsätta en vd som har det högsta ansvaret för företagets löpande förvaltning (SFS 2005:551). Detta innebär att styrelsen har direkt inverkan på könsfördelningen i ledningen genom att den kan välja att tillsätta en man eller kvinna som vd. Det går därmed inte att utesluta att en jämnare könsfördelning i styrelser och en större betoning på jämställdhet i styrelsearbete även skulle påverka ledningsgruppers sammansättning.

### 2.8.3 Från förebild till förändringsaktör

De flesta vd:arna tycker att företagsledningarna har ett stort ansvar för att öka andelen kvinnor på ledande poster. I det avseendet har inte företagsledarnas syn förändrats på 20 år. De lyfter fortfarande fram företagsledningens och därmed sitt eget ansvar (SOU 1994:3). De flesta av de intervjuade kvinnliga företagsledarna har också relativt jämn könsfördelning i sina egna styrelser. I någon styrelse är det en övervikt av kvinnor. Könsfördelningen är i linje med deras uppfattning om att de har lätt att hitta och rekrytera kompetenta kvinnor. Ingen av företagsledarna tycker heller att påståendet om att kvinnor rekryterar män stämmer med deras egna erfarenheter.

En förändring som skett på 20 år är att flera av företagsledarna beskriver att de själva arbetar med frågorna på ett sätt som inte förekom för 20 år sedan. Då lyfte kvinnorna främst fram sig själva som förebilder samt att de som företagsledare själva hade möjlighet att rekrytera kvinnor (SOU 1994:3). 20 år senare berättar majoriteten av de intervjuade företagsledarna att de själva på något sätt har arbetat aktivt med jämställdhet eller mångfald och initierat aktiviteter för att öka andelen kvinnor eller utrikesfödda på ledande poster. De har t.ex. drivit frågan på koncernnivå, infört listor för att säkerställa lika representation av kvinnor och män, infört rekryteringsförfaranden som ökar möjligheterna för kvinnor och perso-

ner med utländsk bakgrund att nå chefspositioner samt de har skapat möjligheter att arbeta flexibelt, t.ex. när barnen är sjuka.

Även om majoriteten av de intervjuade företagsledarna arbetar aktivt med jämställdhets- eller mångfaldsfrågor skiljer sig uppfattningarna om vad som är de effektivaste metoderna. En del betonar vikten av att bygga systematiskt underifrån medan andra tycker att det är viktigt att det finns ett tryck från ett bredare politiskt och samhälleligt håll för att det ska bli en förändring. Några av de företagsledare som är negativa till kvotering tycker ändå att det är viktigt att politiken tillsammans med näringslivet gemensamt arbetar med dessa frågor. De som är positiva till kvotering framhåller att det som kanske ter sig radikalt i sin samtid inte kommer att vara det i framtiden och hänvisar till införandet av kvinnlig rösträtt i Sverige.

## Referenser

- Regnö, K. (2003) Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner, i *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Regnö, K. (2013) *Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- SCB (2013a) Antal födda barn per kvinna 1970–2012 och prognos 2013–2060. Tillgänglig på:  
[http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningsframskrivningar/Befolkningsframskrivningar/14498/2013I60/Aktuell-befolkningsprognos/Sveriges-framtida-befolkning-20132060/antal-fodda-barn-per-kvinna-1970-2012-och-prognos-2013-2060/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningsframskrivningar/Befolkningsframskrivningar/14498/2013I60/Aktuell-befolkningsprognos/Sveriges-framtida-befolkning-20132060/antal-fodda-barn-per-kvinna-1970-2012-och-prognos-2013-2060/) Nedladdad: 2014-04-02.
- SCB (2013b) *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: SCB.
- SFS (Svensk författningssamling) 2005:551, Aktiebolagslag. Tillgänglig på:  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Aktiebolagslag-2005551\\_sfs-2005-551/?bet=2005:551](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Aktiebolagslag-2005551_sfs-2005-551/?bet=2005:551) Nedladdad: 2014-04-02.
- SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (2003:16) *Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- SVD (Svenska Dagbladet) (2002-11-25) *Wiberg förbereder kvoteringslag*. Tillgänglig på:  
[http://www.svd.se/naringsliv/winberg-forbereder-kvoteringslag\\_72939.svd](http://www.svd.se/naringsliv/winberg-forbereder-kvoteringslag_72939.svd). Nedladdad 2014-04-02.
- Wahl, A. (1992) *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilingenjörers och civilekonomers karriärutveckling*. Stockholm: EFI vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Wahl, A. och S. Linghag (2013) *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

### 3. Manliga företagsledare

Charlotte Holgersson

I följande kapitel redovisas hur sex manliga företagsledare resonerar kring jämställdhet i svenskt näringsliv, särskilt om jämställdhet på ledande positioner. Liknande intervjuer med manliga företagsledare genomfördes inom ramen för utredningen Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU1994:3). Sedan dessa intervjuer genomfördes har det inte skett några radikala förändringar i könsfördelningen på ledande poster. Även om vi ser en ökning av kvinnor både bland styrelser och ledningsgrupper så består mansdominansen.

Företagen som de intervjuade männen leder finns i en rad olika branscher. Majoriteten av branscherna är mansdominerade både bland antalet anställda och på ledande befattningar. Samtliga intervjuade företagsledare beskriver att även om deras verksamheter till stor del är mansdominerade så finns det en könsmässig uppdelning mellan olika arbetsuppgifter inom företagen. De redogör för hur de inte bara vidtar åtgärder för att öka andelen kvinnor på chefspositioner i företaget utan även hur de försöker bryta den könsarbetsdelning som finns mellan olika delar i företaget.

De är övertygade om att blandade grupper är bäst, att ojämställdhet är ett slöseri med resurser och att det är en grundläggande värdering att alla ska ha lika villkor och möjligheter. Samtliga intervjuade manliga företagsledare har erfarenhet av att arbeta aktivt med frågan och har också sett direkta resultat i termer av fler kvinnor på chefspositioner. De är med andra ord mycket intresserade av och engagerade i jämställdhetsfrågor.

I detta sammanhang är det intressant att notera att SCB:s kartläggning visar att det endast är en dryg tredjedel, 36 procent, av företagen med ett organiserat jämställdhetsarbete som har en annan person i ledande ställning än personalchefen som driver jämställdhetsarbetet (SCB 2013, tabell 27, bilaga 2). De företagsledare som intervjuats för denna studie tillhör alltså denna relativt exklusiva grupp av andra personer i ledande ställning än personalchefen som själva är engagerade i och driver jämställdhetsarbete.

Svaren från dessa företagsledare kan därför inte ses som representativa för alla manliga företagsledare utan snarare som exempel på hur en manlig företagsledare som är engagerad i arbetet för ökad jämställdhet resonerar i Sverige i dag.



I det följande avsnittet presenteras de manliga företagsledarnas bedömningar av jämställdhetsläget i svenskt näringsliv i dag. De beskriver vad de ser som orsakerna bakom den bristande jämställdheten, och vad de ser som nödvändiga åtgärder för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Därefter redogör de för hur de ser på jämställdheten i det egna företaget och vad de själva har för erfarenheter av jämställdhetsarbete. De reflekterar också kring företagsledningens roll i förändringsarbetet och beskriver hur de ser på mångfald.

I en avslutande diskussion relateras de manliga företagsledarnas resonemang till de intervjuer med manliga företagsledare som genomfördes inom ramen för *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* SOU 1994:3. Det är intressant att notera en förskjutning i många av resonemangen där de intervjuade manliga företagsledarna i dag framstår som engagerade aktörer till skillnad från de manliga företagsledarna som intervjuades i SOU 1994:3, vilka framstod som mer oengagerade och distanserade till frågan.

### 3.1 Jämställdhetsläget

I början av intervjun fick de manliga företagsledarna bedöma jämställdhetsläget i svenskt näringsliv i dag med hjälp av jämställdhetsskalan (Wahl och Linghag 2013). Hälften anser att svenskt näringsliv ligger ganska långt ner på jämställdhetsskalan, någonstans mellan tre och sex, på grund av segregeringen mellan kvinno- och mansdominerade yrken och även utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Ganska dåligt. Om vi pratar om alla anställda, alla yrkesgrupper, då skulle jag säga en fyra. Från hela det strukturella problemet, vårdsektorn bara kvinnor, hela byggbranschen bara män, till stereotypa förväntningar på olika roller, allt från yrkesgrupper och enskilda roller, till löneproblematiken som finns inom och mellan yrkesgrupper.

Den andra hälften tycker att svenskt näringsliv, trots att det fortfarande inte är jämställt, hamnar lite högre på skalan på siffran sju och motiverar denna relativt höga siffra med att det i en internationell jämförelse är mer jämställt i Sverige och att det blir mer jämställt för varje generation.

Det är min bedömning men vi går mot rätt håll. [...] Om man bortser från ledningsskiktet, klart att kvinnorna finns överallt, vi är på väg till någon slags balans, vi kanske ligger på sju.

Merparten av de intervjuade företagsledarna placerar emellertid Sverige med avseende på toppositioner i näringslivet långt ner på skalan, mellan två och fem, på grund av den skeva könsfördelningen, i synnerhet bland börsbolagen.

Fem, därför att det är väldigt ojämnt fördelat. Det är för få kvinnor i vd-positioner både i noterade och onoterade bolag, i ledningsgruppen ser det oftast lite bättre ut men det är väldigt sällan det är hälften.

Det var endast en företagsledare som satte en högre siffra, en sexa, därför att han tyckte att svenska bolag emellanåt får oförtjänt mycket kritik. Han anser att många bolag gör mycket men att det går trögt. Därför ville han inte ge näringslivet en bottennotering trots att könsfördelningen är skev.

På frågan om det råder olika villkor för kvinnor och män tycker majoriteten att det råder olika villkor eftersom det finns en segregering på arbetsmarknaden och det råder löneskillnader.

Vi har ju mycket obalanser i samhället, vi har ju dålig representation av människor från andra kulturer, andra hudfärger, andra sexuella läggningar, "you name it", så är det ju en stor obalans i samhället i sin helhet. Absolut olika villkor, tveklöst, på alla möjliga sätt.

### 3.2 Syn på problemet

Att det råder brist på jämställdhet i näringslivet är ett problem tycker de intervjuade manliga företagsledarna. De flesta hävdar att det i första hand är ett problem för organisationerna eller för samhället att det är ojämnt eftersom det innebär att man inte tar vara på den resurs som kvinnor utgör.

Jag tror att det är ett problem för organisationen, men [...] jag kan inte bevisa det men jag tror, tycker mig se tecken på att det är bevisat.

Det är ett problem för samhället i grunden att vi inte tar vara på de resurser vi har. [...] Det är ett problem för individen att man inte ges möjlighet att utvecklas i den omfattning man skulle kunna. Det är ett problem för företagen att vi missar potential.

Alla de sex intervjuade manliga företagsledarna förklarar att de är mycket engagerade i frågan om jämställdhet. I begreppet jämställdhet lägger flera av dem även in olika aspekter av mångfald såsom etnicitet, klass och sexualitet. De hade flera olika motiv till varför de tycker att jämställdhet är en viktig fråga.

Samtliga män som intervjuades anser att jämställdhet är viktigt eftersom de är helt övertygade om att blandade grupper fungerar bäst. De tycker att dynamiken i blandade grupper är bättre än i homogena grupper och att blandade grupper genererar bättre idéer och beslut eftersom gruppen omfattar fler kompetenser och perspektiv än en homogen grupp.

Jag tycker att jag på vetenskapliga grunder kan visa att diversifierade grupper är svåra att starta men i längden presterar de bättre, jag vill alltid ha det mest högpresterande teamet, jag är beredd att ta det igångsättningsmotståndet.

Ja, det är ju min tro att hur man än ska forma team så behöver man olika kompetenser och vi behöver någon som är kreativ och någon som är mer kanske mer administrativt lagd, mer ordning och reda osv på ett spektrum där emellan.

Blandning skapar bättre dynamik. Desto mer likformad organisationen blir desto mindre är sannolikheten att man kommer att tänka nytt och göra något som blir bättre eller annorlunda.

Flera argumenterar för att blandning på ledande poster också är viktigt eftersom deras kundgrupper utgörs av kvinnor och män och att det är viktigt att spegla samhället.

Våra kunder är faktiskt både kvinnor och män och det måste vi reflektera.

I dag är det viktigt att spegla samhället i stort. Särskilt i vår bransch som är en "people business" med små marginaler. Det har skett en förändring över tid, samhället har förändrats och då måste företagen spegla samhället. Men det finns mycket kvar att göra.

En företagsledare var emellertid noga med att poängtera att företag och företagsledning inte ska vara en spegling av hela samhället utan en spegling av det goda samhället, dvs. de ska representera det vi anser är bra och önskvärt i samhället.

Fler poängterar att brist på jämställdhet är ett slöseri med resurser.

Det är väl ingen frisk person som negligerar att kvinnor är resurser och män är resurser i dag.

Det finns ju 50–50 män och kvinnor i samhället och vi har inte tillräckligt med arbetskraft på alla områden, så det finns en outnyttjad resurs som samhället borde utnyttja ännu bättre.

Några framhåller också att jämställdhet skapar bättre affärer för bolaget och att det är en konkurrensfördel.

Jag ser det som en konkurrensfördel att jobba med frågan.

Som arbetsgivare vore jag ju nästan korkad om jag omedelbart begränsade en marknad av de jag anställer till hälften, då har jag i någon mening höjt priset på arbetskraften, så det vore i det närmaste tjänstefel som många begår.

Det finns både företagsledare som framhåller att kvinnor och män har samma kapacitet och förmågor och de som tycker att kvinnor tänker på lite annorlunda sätt än män. Det finns även några som hävdar, om de tillåter sig att generalisera lite, att kvinnor är mer hårt arbetande, noggranna och strukturerade än män.

Om jag ska generalisera, killar slarvar kanske lite mera och tjejer kan vara lite noggrannare, dokumentera och strukturera. Sedan är det stora individuella skillnader.

Samtliga framhåller också att jämställdhet i grunden är en värderingsfråga, och att man vill att alla ska ha lika villkor.

Sedan finns det en moralisk etisk fråga. Vad vill jag stå för? Vad är det för bolag som jag vill jobba i, eller organisation eller politiskt parti eller vad det nu må vara? [...] Det är en värderingsfråga hur vi vill ha det. Och så jobbar man på att det ska bli så [som man vill ha det].

Några ger uttryck för att de som fäder vill se att deras döttrar ska få samma möjligheter som sönerna.

Sedan har jag ett djupt personligt skäl [för att arbeta för jämställdhet] också och det är för att jag har en son och en dotter, så jag säger att de ska ha lika chanser.

Och vi pappor har ju också döttrar som vi är stolta över och vill att de ska få plats.

### 3.3 Orsaker bakom den låga kvinnorepresentationen

Enligt de intervjuade manliga företagsledarna finns det flera orsaker bakom den låga andelen kvinnor på ledande befattningar. Orsakerna har att göra med strukturer i samhället och organisationer, att familjebildningen skapar olika förutsättningar och att kvinnor har en kritisk syn på sin egen kompetens.

### 3.3.1 Strukturer

Flera av de manliga företagsledarna beskriver att det är strukturer som leder till en låg andel kvinnor på ledande poster. Någon talar explicit om maktstrukturer, andra förklarar att eftersom lika tendrar att välja lika och det är mansdominans bland högre chefer, så reproduceras denna mansdominans.

De gamla maktstrukturerna finns absolut. [...] Så tror jag tyvärr att prestige, den personliga, ofta kan göra att det här stannar upp och utmaningen blir för stor.

I försäljningsteori säger man att man köper med hjärtat och motiverar med fakta. Så är det i anställningssituationer också. Ja, och då är det klart det finns en struktur, det finns män på plats redan.

En manlig företagsledare poängterar att svårigheten att förändra könsfördelningen på ledande positioner beror på att den måttstock, eller norm, som finns för vad som är bra sällan diskuteras och om denna måttstock inte ifrågasätts kommer det inte att ske någon förändring.

Det är svårt att bryta gamla mönster. [...] Man dömer andra efter sig själv, det är lättare naturligtvis att anställa sådana som dig själv, det blir bekvämare. [...] Men det handlar också om vad mäter man mot? Det tycker jag man pratar alldeles för lite om. Mäter du mot det som är normalt så konserverar du det som är.

Samtliga intervjuade manliga företagsledare påtalar att det finns kvinnor på höga positioner inom vissa områden såsom kundservice, personal, kommunikation och juridik men att det kan vara svårt att hitta kvinnor till andra chefspositioner inom områden som är mer mansdominerade.

Det är fortfarande en utmaning att få in kvinnor inom "operations". För att nå högre nivåer behövs det en viss erfarenhet av hantverket. Så vi jobbar mycket med att attrahera kvinnor till dessa poster, att ta ett större ansvar. Det är fortfarande mycket män bland första och andra linjens chefer, kvinnor verkar se andra utvecklingsmöjligheter utanför vår bransch.

[Det är] jättelätt att få tag i fantastiskt bra kvinnor [inom juridik], advokatbyråerna skrämmer bort dem, det är för de har så hemska arbetsvillkor. [...] Jag har just anställt en ny kommunikationschef [...] Det fanns inga män, det finns inga som är ens på skalan märkligt nog, men går du till linjechefer, affärskunnande, driva stora organisationer, där finns det en brist på kvinnor, de finns men [det är en] mindre marknad om man säger så.

### 3.3.2 Familjebildning

Flera manliga företagsledare diskuterar familjebildningen som en anledning till varför det finns få kvinnor på ledande positioner. En man förklarar att karriären vanligtvis tar fart samtidigt som familjebildningen. Det innebär att kvinnor inte hinner skaffa sig samma erfarenhet som män när de sedan ska konkurrera om samma arbeten, vilket är en nackdel för kvinnor. Samtidigt nämner han att det inte betyder att kvinnor inte kan prestera bara för att de fått barn och berättar att han själv har mycket positiva erfarenheter av kvinnor som har familj.

Däremot finns det fortfarande en skillnad i att kvinnor är hemma med barn ofta, eller är tvungna att vara det i cirka 6–9 månader. Man har en period i livet där män ofta tar fart i karriären, kvinnor tar fart senare. Min erfarenhet är att kvinnors karriär tar fart ordentligt efter 40, för män ofta mellan 30–40. [...] Sedan kan kvinnor ta igen det men då har de en nackdel i sin resumé. Man är 40 och ska konkurrera med andra 40-åringar om den här platsen [...] och där kan det eventuellt spela roll att du har varit hemma med barn ett par vändor. Däremot har jag själv sett att kvinnor som har två–tre barn och är över 40 har varit mina absolut bästa medarbetare, som är så stresståliga, har förmåga att hålla flera bollar i luften, fantastiskt!

Några manliga företagsledare beskriver att familjebildning numera inte bara påverkar kvinnors karriär utan även mäns karriärer. I dag vill män ta ett aktivt föräldraansvar vilket leder till att det inte lika självklart är kvinnorna som tar hela ansvaret för familjen.

Men det är en generationsfråga. Kvinnor i dag är välutbildade och vill satsa på karriären. Och män vill ta större del av ansvaret med barn. Det finns ju nu många par där kvinnans karriär prioriteras och mannen tar hand om barnen. I dag är det en bättre fördelning av hemansvaret. [...] Om 10 år kommer det vara helt förändrat.

En av de intervjuade företagsledarna pekar dessutom på att företag också förändrar sig för att möjliggöra för både kvinnor och män att ta ansvar för sina barn.

Vi har ju anpassat oss de senaste åren. Det är ju sällan vi lägger möten tidigt på morgonen eller sent på eftermiddagen, för vi vet att man ska hämta barn och lämna barn och vi sitter i samma situation så att hela samhället har fått förändra sig.

### 3.3.3 Kvinnors kritiska syn på den egna kompetensen

Så gott som alla intervjuade manliga företagsledare beskriver att kvinnor inte är lika benägna som män att ta chefsuppdrag. Flera hävdar att kvinnor har en mer kritisk syn på den egna kompetensen i förhållande till vad som står i kravspecifikationen jämfört med män, varför de inte söker eller tackar ja till chefspositioner i samma utsträckning.

Jag tror kvinnan går igenom checklistan med alla kraven, ”Fyller jag kravspecifikationen på alla punkter, fyller jag dem till 100 procent?”. [...] Flertalet känner att, ”Jag måste kunna allt för att göra [jobbet]” och att männen också anser att, ”Innan jag tar den här kandidaten i beaktande så ska hon vara riktigt duktig, gå utanpå de andra”.

[Om man] generaliserar så är kvinnor generellt sett noggrannare, kollar upp saker och ting innan man ger sig in i något vilket innebär att kanske att när det finns en befattningsbeskrivning på någon tjänst kanske en kille känner att, ”Det där passar mig som hand i handsken” utan någon fog för det medan kvinnor kanske mera har högre krav på sig själva, att, ”Är jag verkligen tillräckligt duktig för att klara utmaningen?”. [...] När jag pratar med affärsbekanta som kanske jobbar i större organisationer får jag ofta det intrycket att de som har lyckas få in mera kompetenta tjejer har fått jobba lite för det, anstränga sig lite mer. Man pratar ofta om att det är en kompetensfråga men om kvinnor generellt dissar sin egen kompetens och vi män då höjer den så klart att det blir skillnad.

Flera av de manliga företagsledarna poängterar dock samtidigt att kvinnor inte har någon anledning att vara kritiska mot sin egen kompetens och kapacitet då de ofta presterar bättre än sina manliga kollegor.

Jag tror ofta att kvinnor drar sig lite, ”Nämen vågar jag?”. Duktig flicka syndromet, det ska jag erkänna att jag ser att kvinnor arbetar hårdare än många män gör. Jag har fått se lite för många exempel på män som glider igenom och pratar och har höga tankar om sig själva och vad som ska göras och då är motsatsen en lite mer lågmäld kvinna som verkligen förbereder sig, det händer saker på ett helt annat sätt. Så det är inte enbart min personliga uppfattning utan jag ser att det blir bättre.

### 3.4 Nödvändiga åtgärder

De intervjuade manliga företagsledarna har flera förslag på nödvändiga åtgärder för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Åtgärderna handlar om kvotering, ett aktivt karriärstöd för kvinnor, förändrade rekryteringsprocesser, ett mer strukturerat jämställdhetsarbete och ökad kunskap. Flera diskuterar huruvida arbetslivet blir mer jämställt i takt med att nya generationer kvinnor och män träder in på arbetsmarknaden eller inte.

#### 3.4.1 Kvotering

En klar majoritet av de intervjuade företagsledarna är positiva till kvotering av kvinnor till bolagsstyrelser. De poängterar att de egentligen inte tycker om metoden men de anser att utan någon tvingande åtgärd så kommer det ta alldeles för lång tid innan kvinnor släpps in i bolagsstyrelserna. Några hävdar att man måste släppa på kraven för att sitta i styrelsen för att ge kvinnor möjligheten att få den nödvändiga erfarenheten.

Om det inte blir kvoteringskrav under begränsad tid på styrelsepositioner så tror jag att det kommer att ta 20 år till. [...] Jag tror man måste börja uppifrån och delvis följa det norska exemplet. Jag har framfört det till politiker också att jag tycker att man borde införa en tidsbegränsad kvotering till bolagsstyrelser, säg 10 år. I dag skyller valberedningarna på att kvinnor inte har den erfarenheten som krävs, vilket blir ett självuppfyllande moment 22. [...] Jag gillar egentligen inte kvotering. [...] Däremot tror jag att det kan behövas i detta fall, jag har sett statistiken och det har inte hänt så mycket de senaste åren. Men skulle vi besluta om en kvotering under 10 år då kommer vi efteråt att ha ett par hundra kvinnor i det här landet som har upp till 10 års erfarenhet av att sitta i styrelsen på börsnoterade bolag. Sedan är den frågan borta.

Egentligen är jag helt emot kvotering, men jag tror nog att det behövs under en övergångsperiod. Vi pratar om att det kanske måste finnas någon tvingande åtgärd annars så hamnar du i den där diskussionen om att det inte finns några kvinnor i styrelsen till exempel. "Nej, det är klart för det finns inga kvinnor som har den erfarenheten, så därför släpper vi inte in någon i styrelsen som därmed kan få den erfarenheten". Det är ju ingen lösning. Då kanske man faktiskt får ta lite mindre erfarna personer, en del kvinnor får acceptera att, "Jag är inkvoterad, jag är inte lika bra men jag kommer bli det, jag är inte en sämre människa men jag har inte den erfarenheten för den har inte givits



oss”. [...] Det är lätt att diskussionen om kvotering blir en principdiskussion. Vi har inte råd med det, vi måste vara pragmatiska.

De som argumenterar för kvotering tycker att styrelsenivån är en viktig nivå eftersom styrelsen har stor makt.

Det handlar ju om makt och maktförskjutning. Och då är moroten inte tillräcklig, det måste nog också till en piska. [...] Jag tror på kvotering, jag tror det är rätt. Att man ska tvinga in en mer jämställd styrelse i stora bolag mer tveksamt i mindre bolag där kan det vara mer känsligt och svårt men i större bolag så definitivt. Igen, detta är ju makt och makten sitter i styrelsen och på årsstämman och om de ska bestämma själva så ser vi hur trögt det går. Jag tror inte vi får en tillräckligt snabb förändring om vi inte tar till piskan. [...] Jag var en av de som var osäkra [om kvoteringsförslaget i Norge] men vi ser ju effekten i Norge, det har verkligen haft effekt. [...] Det är något med “seeing is believing”, alltså ser man att det faktiskt finns kvinnor och att mixen gynnar företaget i stort, så sinar argumenten.

En företagsledare är dock mycket skeptisk till kvotering till bolagsstyrelser, dels för att han anser att man gör kvinnor en otjänst om man sänker meritkraven för dem, dels för att han inte anser att styrelsen egentligen är den viktigaste nivån att fokusera på om man vill få fram fler kvinnor på ledande poster.

Jag tycker man håller på att göra kvinnor en otjänst genom att man söker reda på vem som helst genom att säga att vi måste ha en kvinno-representation, så du får bli den men du hade aldrig fått den under andra villkor.

### 3.4.2 Aktivt karriärstöd

Flertalet av de intervjuade företagsledarna talar om vikten av att aktivt coacha kvinnor i karriären. En av dem beskriver att han kommunicerar sina förväntningar på ett tydligt sätt till kvinnor och lägger upp en plan för att stödja dem i att uppnå dessa förväntningar.

För mig är det viktiga att man får fram operativa chefer. Det gäller att vara tydlig med det. [...] Jag är väldigt tydlig. [...] ”Mitt mål är att det ska finnas minst två som kan ta mitt jobb den dag när jag slutar, vill du Sofia vara en av dem?”. ”Ja, det vill jag”, säger hon. ”Ja, då måste vi jobba med det för du blir det inte bara av dig själv, då måste vi sätta oss ner och jobba, hitta mentorer, du måste ha viss utbildning”.

Några hävdar att kvinnor sällan tror att de kan uppfylla kraven som ställs på högre chefer medan män tror att de uppfyller kraven med råge och att det då blir företagsledarens uppgift att få kvinnor att inse att de kan klara av uppgifterna. För att göra detta berättade flera företagsledare om hur de ser till att ha mycket kontakt med kvinnor på lägre nivåer och att de aktivt stödjer och uppmuntrar dem.

Det första är att man säkerställer att man inte faller utanför radarn. Det är i alla fall min erfarenhet att man måste jobba med det. [...] Om du står under en ledningsgrupp till exempel då kommer kvinnor som grupp att anse att avståndet upp till nästa roll är mycket större än vad män kommer att anse. [...] Så vad gör man åt det? En sak är att ha förebilder. Har du inte det så har du inte det, men har du det, då har du kommit långt. Men det jag har jobbat med tidigare som har fungerat bra, det är att träffas, rent konkret träffas. I de ledningsgrupper jag jobbat med har jag sett till att vi har många olika sätt att träffa nivåer under på. [...] Oavsett man eller kvinna kalibrerar man sig och inser att, ”Jaha, de är också bara människor de som sitter där”. [...] Det blir avdramatiserat och då blir det upplevda gapet mellan där du står och nästa steg mycket mindre. Det tror jag är det viktigaste steget. Sedan kommer det ändå vara så att män i större omfattning kommer vara benägna att vilja ta det gapet, så nästa steg är att uppmuntra kvinnor att söka och stötta på annat sätt än med män som kanske mer behöver inse problemen att, ”Du kanske måste bli bättre om du ska upp hit, du måste lära dig nya saker, du är inte färdig, du är inte guds gåva”.

Kvinnor måste lära sig att inte vara så duktiga [...] samtidigt som männen måste våga uppmuntra, uppmåna. [...] Men också coacha lite när man sitter i en situation och säga, ”Det känns som du är på väg mot ett håll som inte är bra för dig totalt sett, det är varken du, eller jag eller företaget betjänt av, så hur ska vi göra nu?”. Om inte chefen ser sina medarbetare och ser vilka utmaningar de har i vardagen, det är inte alltid man kan lösa det. Men att man lyfter och säger att, ”Jag ser dig och jag ser vad du sliter med för tillfället”. Det hjälper ofta bara att ha sagt det högt att, ”Jag ser att det är en utmanande situation”. Sedan är det inte alltid man kan göra någonting åt det, för ofta är det individen själv som måste göra något åt det.

### 3.4.3 Rekrytering

Flera av de intervjuade företagsledarna beskriver förändringar i rekryteringsprocessen som en nödvändig åtgärd som de själva har positiv erfarenhet av. Det handlar om att upprätta processer som hjälper de som ska rekrytera att ifrågasätta sin syn på kompetens och inte välja de som liknar dem själva.

Vi jobbar ganska aktivt med frågan men jag tycker det är en viktig fråga och jag jobbar med den. Men jag tycker att det är merit som ska avgöra men man ska utgå från att inte anställa sådana som ser likadana ut som en själv och ha en process och då faller det här ganska naturligt. Om man bara anstränger sig för att säga att, ”Jag ska inte anställa min egen klon utan jag ska ta den som mest fyller specifikationen”.

Bredda synen på kompetens, det kanske är så att det inte bara är erfarenheter av börsbolag som är intressant, kanske andra erfarenheter, eller hur?

Det handlar också om att ställa tydliga krav på chefer och rekryteringskonsulter att ta fram kandidater av båda könen.

Det har jag sett själv att på vissa positioner har man behövt ge direktiv till rekryteringsföretag eller tillsättande chefer att det bland presenterade finalkandidater måste finnas kandidater av båda könen. Eller att man bara är observant på att man ska se till att det blir en vettig fördelning.

Så där uttalat, i alla fall till ledande positioner så har vi alltid, när vi lägger ut på rekryteringsbyrå, krav att det ska finnas kandidater av båda könen. Det är för att jag själv tror på att det är bra.

En företagsledare tycker också att ett visst mått av positiv särbehandling kan vara motiverat för att öka andelen kvinnor.

Givet då att som jag tror att diversifierade grupper presterar bättre, så gäller det att man alltid söker efter rätt kompetens i alla lägen. [...] Sedan tror jag på marginalen står det och väger så måste du nog ändå göra lite positiv särbehandling men bara lite grann. Det är liksom som saltet i matlagningen, bara lite grann för att det ska tippa över för att bli riktigt bra.

Vidare berättar en annan företagsledare att det kanske på kort sikt kan vara svårt att förändra fördelningen på den absoluta toppnivån och att det därför gäller att ha en långsiktig plan för hur andelen kvinnor på toppen ska öka och att börja arbeta med de lägre nivåerna där det faktiskt finns kvinnor.

Men det är klart att alla nivåer hänger ihop. Om vi tittar på vad vi gör till exempel för att öka och förbättra på översta nivån, då tittar man på nivån under, nej det var inte bra, då tittar man en nivå ner och så vidare. Till slut inser vi att 60 procent av våra anställda är kvinnor, så där är det inget problem. Då kanske man ska börja jobba därifrån, då kanske du inte kan lösa ”top management” dag ett, men du kan skriva en successionsplan där du hela tiden bygger nerifrån och uppåt.

#### 3.4.4 Synliggöra, sätta mål, ställa krav och följa upp

En av de intervjuade företagsledarna framhåller att det är avgörande med styrning, synliggörande och uppföljning av jämställdhetsarbetet. En företagsledare anser att jämställdhetsplanen borde ingå i årsredovisningen och följas upp flera gånger under året samt att styrelsen borde signalera tydligare att jämställdhet är en prioriterad fråga genom att använda sig av indikatorer, det vill säga olika mått som verksamheten utvärderas utifrån.

Jag tycker jämställdhetsplanen borde ingå i årsredovisningen och tas upp på styrelsemötena. Det är ju en långsiktig överlevnadsfråga. Det ska också finnas "reviews", en till två gånger per år på planen. [...] Styrelserna, aktieägarna, bolagsstämorna måste ta mer ansvar. [...] Jag prioriterar ju de KPI:er [Key Performance Indicators] som styrelsen prioriterar. Det är ju "top-down" som gäller. Ska det hända något på riktigt då måste det sättas tryck ovanifrån. Vi har ju farfarsprincipen vid tillsättningar och då borde frågan alltid vara hur jämställdheten prioriteras.

Några nämner vikten av att andra aktörer ställer krav för företagen att prioritera jämställdhet. Det kan vara kunder eller andra aktörer såsom politiker, media, branschorganisationer och andra opinionsbildande organisationer.

Det är något som marknaden borde uppskatta och de kan också driva frågan. Upphandlare har också en viktig roll som kravställare. Som till exempel, en högt uppsatt kvinna hos en viktig kund till oss vill nu att vi jobbar med frågan och att vi om ett år ska visa upp resultat.

Jag tror tyvärr att den personliga prestige ofta kan göra att det här stannar upp och utmaningen blir för stor. Där tror jag att den strukturella pressen måste till. Annan press? Styrelsen är inte det enda, att hela samhällsdebatten pågår, att regeringen tillsätter utredningarna, att riksdagen diskuterar det, att det finns både lagstiftning och diskussion om lagstiftning. Att organisationen i arbetslivet, att Svenskt Näringsliv och LO, TCO och alla de andra, att det där pågår en diskussion och att det lyfts, både på toppnivå men också ner bland fackliga företrädare, [...] att den diskussionen lever och att detta finns med i utbildningar och träning och att man också får de goda exemplen.

#### 3.4.5 Kunskap

Flera av de intervjuade företagsledarna talar om betydelsen av att inse att jämställdhet och mångfald är viktiga frågor och att det budskapet måste förmedlas i organisationen. En företagsledare tar i

detta sammanhang upp nödvändigheten av att föra ut denna kunskap via utbildning.

Jag tror det börjar mycket med attityder och inställning, utbilda och undervisa och få folk att förstå och acceptera, att själva bli övertygade om värdet med mångfald. Du kommer aldrig till jämlikhet om du inte tror på mångfald. Allting man tvingar in är i princip dömt att misslyckas.

### 3.4.6 Generationsfråga

Flera diskuterar i vilken utsträckning den nya generationen kommer att bidra till att det blir mer jämställt i organisationer och på ledande poster. Några hävdar att den nya generationen kommer att agera mer jämställt eftersom den växer upp i ett mer jämställt samhälle.

Det är en generationsfråga där gamla förhållningssätt är på väg bort. Bland 30- och 40-talister var det framförallt män som gick på Handels eller studerade vidare, medan det var fler kvinnor som var hemma med barnen. Det där håller på att tvättas ur, i dag är det fler kvinnor än män som pluggar vidare, har bättre betyg i snitt och det blir alltmer vanligt med pappaledighet, man delar på föräldraledigheten i större utsträckning, jag tror att generationer som växer upp i dag är mer jämställda för de är uppfostrade av en generation som är mer jämställda från början.

Det är dock några som tycker att det går för långsamt om man bara väntar på att en ny generation ska ta över eftersom det är osäkert om de som är yngre verkligen bidrar till förändring. Det är mot bakgrund av denna långsamma utveckling som flera argumenterar för införandet av kvotering av kvinnor i bolagsstyrelser.

Det pratas mycket men det känns just nu att möjligtvis att det är någon slags generationstempo och det är alldeles för långsamt. [...] Vi ändrar oss inte, möjligtvis kan man sätta förhoppning till ungdomen då men samtidigt så är min erfarenhet att man har svårt att skilja på vad man gör för att man är ung och vad man gör för att man är en ny generation, så ibland har man lite för stora förhoppningar.

### 3.5 Det egna företaget

Alla intervjuade manliga företagsledare placerar det egna företaget någonstans mellan sex eller sju på jämställdhetsskalan eftersom de tycker att de är bättre på att tillsätta kvinnor på chefspositioner än

resten av näringslivet. Samtidigt påpekar de att det fortfarande finns en uppdelning mellan vad kvinnor och män gör i bolaget.

Vi har HR-chef, kvalitetschef och ekonomichef som är kvinnor, men en regionchef är också kvinna så vi har också på "drift". På skalan, är vi kanske en sexa eller sju, inte tio, fördomarna finns men suddas ut när det är mer jämt. Vi har ett jämställdhetsmål, och det är inte bara på pappret, vi tror att det är viktigt.

En manlig företagsledare hävdar dock att hans företag ur ett mångfaldsperspektiv hamnar längre ner på skalan, på tre eller fyra. En annan placerar den del av företaget som finns i Sverige närmare nio medan de europeiska delarna hamnar på fem och de östeuropeiska på minus eftersom det finns så få kvinnor överhuvudtaget i dessa delar av företaget.

De intervjuade företagsledarna arbetar själva på olika sätt för att öka andelen kvinnliga chefer både i sina nuvarande och tidigare positioner. Några berättar om hur de rekryterat kvinnor till sina ledningsgrupper. Det kan både vara ett resultat av en egen medveten strategi, att alltid rekrytera kvinnor, och av att de varit noga med att titta på kompetens när de tillsatt chefer.

När jag har valt ledningsgrupper så har jag alltid valt grupper med olika kön för min grundinställning är att det är bra och jag trivs med att det inte finns ett sätt att tänka på, att det finns olika sätt att tänka på.

Jag kom in i en "turnaround"-situation och en kväll när jag tittade på ledningsgruppen så upptäckte jag att när jag gått på kompetens så blev det hälften kvinnor, hälften män. [...] Jag tänkte inte så mycket på det när jag tillsatte nya ledningen men det blev 50 procent kvinnor. Och nu ska vi snart tillsätta en kvinna på en tung chefsbefattning. Men vi skulle kunna bli ännu mer tydliga.

Några av de intervjuade företagsledarna ger exempel på hur de i sitt personliga ledarskap också försöker bekräfta och stödja kvinnor.

Ibland i vissa fall har jag gått på ett par kvinnor, "Varför har du inte sökt det här jobbet?".

I koncernen har vi ett europeiskt ledarskapsprogram och de två kandidater som vi skickar har vi valt att satsa på två kvinnor. Det blir en signal att vi satsar på dem.

De intervjuade manliga företagsledarna vittnar om hur de på olika sätt arbetar för att både öka andelen kvinnor i sina företag som helhet och på chefspositioner, särskilt på operativa positioner.

Många har utvecklat interna processer för att säkerställa att kvinnor rekryteras till chefsbefattningar.

Vi satte en regel att är det tre stycken kandidater så måste en vara kvinna annars får de inte presentera.

Vi har en medveten ledarförsörjning i organisationen men vi lägger inte ett genusperspektiv på det utan ett kvalifikationsperspektiv och försöker ha en process kring det. Du får inte anställa dina kompisar utan att du har en process kring det. [...] Står det och väger, då är det nästan alltid kvinnor som får det.

Flera nämner att de arbetar för jämställdhet mer generellt, både i sina bolag men även i den bransch de är verksamma.

Vi har en jämställdhetsgrupp i företaget, en styrgrupp, som träffas några gånger om året som ser på vad vi behöver göra och därvid lag har vi lyckats bra tycker jag. [...] I den här jämställdhetsgruppen var det mest kvinnor, vi hade väl med någon kille, så var det mest tjejer och vår personalchef som är man som har lett det jobbet just för att vi skulle få veta vad det är som vi behöver göra.

Jag jobbade ganska hårt. [...] för att få in fler kvinnor, startade (ett projekt för att locka unga kvinnor till branschen), inrättade ett pris, [...] jag var ute i media. [...] Vi jobbade hårt och jag lyckades ganska bra i min grupp, hade 50 procent i min ledningsgrupp och på ledarpositioner på konsumentensidan.

### 3.6 Företagsledarens roll

Samtliga manliga företagsledare som intervjuades hävdar att företagsledarens och företagsledningens roll är avgörande för arbetet att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar. Orsaken är att företagsledaren har stor makt att påverka kulturen och vad som anses viktigt och bra i företaget. Flera beskriver att de genom sitt eget agerande vill föregå med gott exempel men också hur de aktivt ställer krav på sina underställda chefer.

Om inte företagsledningen bryr sig om det här då kommer det inte att hända, det är solklart. [...] Föregå med gott exempel utan att man ska göra en grej av det. [...] Belöna bra beteende och ta det med individen när det inte funkar. [...] Folk blir sällan motiverade av förmaningar.

En företagsledare berättar att han tydliggjort för en underställd chef att hans beteende gentemot kvinnor inte var acceptabelt och detta fick till följd att han slutade. Eftersom han i övrigt var en

erkänt kompetent chef hade denna händelse skickat en signal till medarbetarna om att företagets värderingar var viktiga.

Det är klart det har betydelse. [...] Jag hade en tung chef i organisationen som självmant slutade och det som utlöste det hela var egentligen våra diskussioner kring [huruvida] han lever våra värderingar och specifikt hur han hanterar kvinnor i vår organisation. [...] Det är klart att det gick en ordentlig väckarklocka i hela organisationen.

Några gav exempel på hur de påverkat kulturen genom att ställa krav på sina underställda chefer att tänka på jämställdhet och mångfald när de rekryterar. Några vittnar om hur de inte nöjer sig när deras underställda chefer enbart presenterar manliga kandidater.

Den [högsta ledningen] är helt avgörande för det här handlar ju om värderingar, och värderingar sätts av ledningen. [...] Se till att du får förebilder men sätt också processer på plats. [...] Du måste sätta krav och säga, ”Just go and look!”. Det är både att vara det goda exemplet men också processer och okonventionella lösningar och spendera tid att prata om det. [...] Man får jobba på många olika fronter.

En företagsledare betonar att företagsledarens agerande är avgörande eftersom jämställdhet handlar om makt och för att man ska släppa ifrån sig makt krävs en egen övertygelse eller att andra ställer krav.

Helt avgörande, det är A och O. Antingen för att man tror att det är rätt och vill det själv eller för att man har en strukturell press som säger att vi måste nog, om inte det finns, åtminstone ett av två, så tror jag att de gamla maktstrukturerna kommer att finnas kvar länge. Varför ska man ge ifrån sig en förmån när man inte måste?

En av de intervjuade männen reflekterar över att företagsledare inte alltid inser sin egen betydelse i arbetet för att öka andelen kvinnor på ledande befattningar.

Jag tror faktiskt att många företagsledare underskattar sin egen betydelse i alla möjliga frågor.

### 3.7 Mångfald

Samtliga intervjuade företagsledare är noga med att poängtera att frågan om jämställdhet hör ihop med frågan om mångfald då grundproblemet är att lika väljer lika.



Lika väljer lika vill jag påstå. Det har med rekrytering av invandrare också att göra. Det är precis samma typ av mekanismer, det är något som man inte riktigt känner igen, man vet inte var du kommer ifrån.

Några tycker att det är svårare att öka andelen personer med utländsk bakgrund jämfört med att öka andelen kvinnor på olika positioner.

Vi har lyckats sämre med folk med ”konstiga” efternamn och andra hudfärger och så. Där har vi mer att göra. Utifrån mina perspektiv som både ägare och delägare och chef så är det jätteviktigt att vi oavsett bakgrund hanterar människor schysst. Och jag vill ju spegla samhället som det ser ut, vi vill att företaget gör det.

En företagsledare framhåller emellertid att jämställdhetsarbetet kan bana väg för att arbeta med andra mångfaldsdimensioner eftersom det enligt hans mening finns en större acceptans för att arbeta med jämställdhet.

Mångfald är mycket svårare än jämställdhet men de hänger naturligtvis ihop. [...] Börjar man titta på etnicitet, religion, ålder, folk med arbetsnedsättning, det finns ju en massa aspekter, det blir ju väldigt snabbt, väldigt mycket mer komplext. Jag tror att könsfrågan måste vara drivande, det måste vara loket för mångfald. För det är precis samma lösningar och utmaningar men det är mycket lättare att trycka på vad gäller könsdelen än vad det är med de andra delarna. Mycket svårare att göra motstånd. Så tänker jag. Inte för att värdera dem olika utan rent praktiskt är det mycket bättre att göra så.

### 3.8 Påståenden om kvinnor och män

Som ett led i att undersöka om debatten kring könsfördelningen på ledande positioner i näringslivet har förändrats under de senaste 20 åren fick de manliga företagsledarna i denna studie kommentera ett antal påståenden som var vanligt förekommande i den allmänna debatten för 20 år sedan. Dessa påståenden kommenterades också av de manliga företagsledarna som intervjuades i SOU 1994:3. I det följande redovisas hur de manliga företagsledarna i denna studie kommenterar påståendena:

- Kvinnor har dåligt självförtroende
- Kvinnor vill inte ha och söker inte chefsbefattningar
- Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera

- Män väljer män
- Kvinnor väljer också män.

### 3.8.1 Kvinnor har dåligt självförtroende

I första hand svarade merparten av de intervjuade manliga företagsledarna att påståendet om att kvinnor har dåligt självförtroende inte stämmer i dag eftersom det finns många starka kvinnor i näringslivet.

Det är andra kvinnor än vad jag har träffat.

Några reserverade sig emellertid för de tyckte sig ha märkt att kvinnor ifrågasätter sin egen kompetens i större utsträckning än män.

Ja, det finns, det är nog en åsikt jag har fortfarande, lite det jag var inne på tidigare. När tillfälle kommer, vågar man gå fram och säga, ”Jag kan inte allt om det här men jag lär mig efterhand och så kör jag”. Det är mer uttalat bland män än bland kvinnor, det är min erfarenhet. Det måste nog bero på självförtroendet.

### 3.8.2 Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb

Några svarade att de inte känner igen påståendet att kvinnor inte vill ha eller inte söker chefsjobb.

Nej, så är det inte och det har jag inte hört.

Flera nämner dock att påståendet kan stämma, främst på grund av att kvinnor är mer kritiska till sin egen kompetens.

Sedan tror jag man är lite mer kritisk mot sin egen förmåga.

Helt korrekt, de söker chefsjobb i mindre omfattning än en man med samma kompetens. Tyvärr. Men det gör att vi har strukturer på plats som gör att vi säkerställer att det inte sker.

### 3.8.3 Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera

De flesta av de intervjuade företagsledarna tycker att det fortfarande är så att kvinnor behöver prestera mer för att komma ifråga.

Egentligen inte men det kan finnas vissa etableringshinder. Kvinnor måste vara lite duktigare. Men det har blivit bättre för i dag tittar man mycket på "track record", vad man har gjort.

Några tror att det kan bero på att kvinnor är kritiska till sin egen förmåga och därför känner sig tvungna att prestera mer.

Nej, inte nu längre, men kanske de tror att de måste kunna en hel arbetsbeskrivning för att söka jobbet. Män kanske tror att de inte behöver kunna lika mycket för att ta jobbet.

### 3.8.4 Män väljer män

Majoriteten instämmer med påståendet att det är fortfarande så att mansdominansen på ledande positioner bl.a. beror på att män väljer män eller lika väljer lika.

Människor väljer människor som är som dem. Och det är inte säkert att det är män som väljer män så, det finns ju stor variation vilken man som väljer vilken man då.

Det finns fortfarande kvar. Till och med att män väljer likasinnade män som de tycker är kul att gå ut och dricka öl med eller göra annat med.

Två tycker dock att påståendet inte stämmer eftersom de själva inte har den erfarenheten.

Jag gör inte det. Jag har varit vd i 14 år och jag har alltid haft kvinnor i ledningsgruppen och jag har svårt att se att andra gör det.

### 3.8.5 Kvinnor väljer också män

Detta påstående tycker flera var svårt att förhålla sig till eftersom de inte kände igen det. Efter en stunds eftertanke kom några fram till att de inte har sett att kvinnor bara väljer män utan snarare att kvinnor väljer både kvinnor och män.

Jag tror inte det är lika starkt att kvinnor väljer kvinnor som att män väljer män. Men jag vill inte påstå att kvinnor väljer män.

### 3.9 Avslutande diskussion

I detta avslutande avsnitt sammanfattas resultaten från intervjuerna med de manliga företagsledarna. De diskuteras sedan i förhållande till resultaten från de intervjuer med manliga företagsledare som genomfördes inom ramen för *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3) och resultaten från *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16).

I SOU 2003:16 genomfördes inga intervjuer med manliga företagsledare med däremot fanns det ett kapitel som sammanfattade forskningen om företagsledare och chefer (Holgersson 2003). Forskningen om företagsledare och chefer med ett könsperspektiv har dokumenterat skillnader i kvinnors och mäns villkor som chefer och i karriären. Den har också synliggjort att dominerande föreställningar om ledarskap är manligt könsmärkta vilket gör att män lättare blir identifierade som potentiella chefer medan kvinnor blir synliggjorda som avvikare i förhållande till denna norm och därför inte får samma möjligheter i karriären som män. Forskningen pekar dock mot att det inte är vilken man som helst som passar in på det dominerande ledarskapsidealet eftersom detta ideal också är märkt utifrån andra sociala kategorier såsom klass, etnicitet, ålder och sexualitet. Det är mot bakgrund av denna forskning som vi tolkar de manliga företagsledarnas utsagor i denna studie och från SOU 1994:3.

Det finns ett antal temata som löper genom de intervjuade manliga företagsledarnas resonemang. Dessa temata handlar om synen på problemet, på kvinnor, på familjebildning och nödvändiga åtgärder. Men även om de olika temata är kända sedan tidigare så förhåller sig de manliga företagsledarna i denna studie till jämställdhetsfrågan på ett mer aktivt och engagerat sätt än de manliga företagsledarna som intervjuades i SOU 1994:3.

#### 3.9.1 Strukturer, blandade grupper och aktiva åtgärder

Alla intervjuade män beskriver strukturer med avseende på kön både på arbetsmarknaden generellt och inom de bolag som de tidigare har arbetat i samt i de bolag som de i dag ansvarar för. De ser att kvinnor och män tenderar att finnas inom olika typer av verksamheter och att det finns skillnader i villkor mellan dessa verksamheter, i synnerhet vad gäller löner. De ser att dessa strukturer

också förekommer i deras egna bolag. De vittnar om att det finns uppgifter och områden i företagen som antingen är mansdominerade eller kvinnodominerade och att det är svårt att bryta dessa mönster.

Men även om de intervjuade företagsledarna tycker att det är svårt att förändra de övergripande strukturerna har de egna erfarenheter av att själva ha ökat andelen kvinnor på chefspositioner. Deras uppfattning är därför att deras företag är bättre ur jämställdhetssynpunkt än resten av näringslivet, som inte har nått så långt vad gäller jämställdhet. Samtidigt argumenterar flera män för att Sverige i en internationell jämförelse har kommit längre vad gäller jämställdhet.

De intervjuade manliga företagsledarna ser bristen på jämställdhet i första hand som ett problem för organisationer och för samhället eftersom det ses som ett slöseri på resurser. Samtliga är övertygade om värdet av att ha blandade grupper och ger exempel på en rad olika aspekter såsom kön, etnicitet, bakgrund och erfarenhet. Argumentet att blandning är bra är en diskurs som återkommer inom den populärvetenskapliga litteraturen om jämställdhet och inom den dominerande diskursen om mångfald och organiserat mångfaldsarbete (Wahl m.fl. 2011). Det som emellertid skiljer de intervjuade manliga företagsledarnas uttalanden från vad som ofta uttrycks är att deras positiva syn på blandade grupper är grundad i egna erfarenheter, i första hand av könsblandade grupper.

Flera av de manliga företagsledarna har också liknande idéer om vilka åtgärder som behövs för att öka andelen kvinnor på ledande poster. Många talar om att rekryteringsprocesserna behöver ses över för att säkerställa att man ser till kompetens vid rekrytering och inte slentrianmässigt väljer män. Flera nämner att högsta ledningen behöver ställa krav, följa upp och föregå med gott exempel om det ska bli en annan sammansättning på gruppen som kandidater väljs ur. De talar också om hur de själva aktivt identifierar och stödjer kvinnor. Detta kan relateras till att många av de manliga företagsledarna upplever att kvinnor är mer blygsamma och kritiska till sin egen kompetens än män och att detta kan vara ett hinder för dem i karriären. Några talar även om hur de behöver hålla tillbaka män som inte själva inser att de inte är mogna för att ta nästa steg i karriären. De intervjuade manliga företagsledarnas agerande kan därför ses som en korrigerande strategi där de kompenserar för det underskott av bekräftelse som många kvinnor upplever i karriären.

Frågan om lagstadgad kvotering till styrelser delade företagsledarna i två läger. Flera av dem var egentligen kritiska till själva idén om kvotering men såg det som en nödvändig åtgärd eftersom förändringen går för långsamt. Det var också några företagsledare som var helt emot kvotering som åtgärd.

### **3.9.2 Från kvinnors problem till organisations- och samhällsproblem**

Liksom de manliga företagsledarna i denna studie, tyckte en majoritet av de manliga företagsledarna i SOU 1994:3 att den låga andelen kvinnor på ledande poster är ett problem, främst ett resurs- och kompetensproblem. Det som däremot skiljer uttalandena åt är att de manliga företagsledarna som intervjuades 2013 i första hand ser problemet som ett organisations- och samhällsproblem medan företagsledarna som intervjuades för SOU 1994:3 såg bristen på jämställdhet på näringslivets topp som i första hand kvinnornas problem.

### **3.9.3 Från bristfälliga kvinnor till hindrande strukturer**

De manliga företagsledarna i SOU 1994:3 förklarade kvinnorna själva som orsaken till det låga antalet kvinnor på ledande poster. De hänvisade till kvinnors brist på kompetens och kontakter, deras brist på vilja och på kvinnors hemförhållanden. Endast ett fåtal av dessa manliga företagsledare tog upp män som ett hinder för kvinnors karriärer. De manliga företagsledarna som intervjuades för denna studie lyfter framförallt fram strukturer som orsak till den skeva könsfördelningen på ledande positioner. Att kvinnor skulle vara bristfälliga är inte en syn som återfinns i intervjuerna med de manliga företagsledarna 2013. Det råder ingen tvekan hos dessa manliga företagsledare om att kvinnor är tillräckligt kompetenta för att göra karriär och nå lika höga positioner som män. Några av dem nämner explicit strukturer kopplade till makt i samhället medan andra beskriver att mansdominansen reproduceras för att lika väljer lika och när män dominerar på ledande poster kommer de att fortsätta att omge sig av män.

### 3.9.4 Från dåligt självförtroende till kritisk syn på egen kompetens

Ett tema som förekommer i båda utredningarna är kvinnors och mäns olika syn på den egna kompetensen. Flera av de intervjuade företagsledarna i SOU 1994:3 för fram att kvinnor har dåligt självförtroende och att kvinnor inte vill ha chefspositioner. I denna studie kommer samma tema upp men med en annan vinkling. Merparten av de intervjuade manliga företagsledarna beskriver att kvinnor är mer blygsamma och mer kritiska i synen på den egna kompetensen och att de därför inte i lika hög grad aktivt söker eller antar erbjudanden till högre befattningar. Företagsledarna uttrycker också att män har en överdriven tro på sin egen kompetens och förmåga och att detta i sig är ett problem som chefer behöver hantera.

### 3.9.5 Familjebildning – alltjämt ett problem

Familjebildning är ett annat tema som också återkommer både i SOU 1994:3 och i denna studie. Nu som då lyfts det fram att tidpunkten då karriären ska ta fart sammanfaller med familjebildning och att detta blir en nackdel för kvinnor eftersom de fortfarande tar större ansvar för barnen. Detta tyder på att synen på själva karriärtidtabellen fortfarande inte är ifrågasatt.

De manliga företagsledarna i denna studie ger inte uttryck för att kvinnor presterar sämre för att de får barn. En företagsledare lyfter till och med fram att han är särskilt nöjd med de prestationer som kvinnor med barn levererar. Företagsledarna 2013 tycker dessutom att det har skett en förändring i hur ansvaret för barnen fördelas mellan kvinnor och män. Familjebildningen i dag påverkar inte bara kvinnor utan även män eftersom män också vill ta ett aktivt föräldraansvar. Dessutom söker företag skapa möjligheter för att kombinera karriär och aktivt föräldraskap för både kvinnor och män. Det framkommer dock inte huruvida dessa förändringar handlar om att underlätta för både kvinnor och män att anpassa sig till den etablerade karriärtidtabellen eller om det handlar om en förändrad syn på karriärtidtabellen.

### 3.9.6 Nödvändiga åtgärder – från attitydpåverkan till förändrade processer

De intervjuade manliga företagsledarna i denna studie är engagerade i frågan om jämställdhetsarbete och de för således inte fram några argument mot förändring vilket de manliga företagsledarna i SOU 1994:3 gjorde. I SOU 1994:3 uttrycktes åsikten att kvotering inte var önskvärt alls och att inga tvingande åtgärder behövdes. Majoriteten av de intervjuade företagsledarna i denna studie för emellertid fram lagstadgad kvotering till bolagsstiftelser som en åtgärd som de gärna skulle vilja se införd. De flesta hävdar att de egentligen är emot lagstadgad kvotering som princip men eftersom förändringarna går så långsamt ser de ingen annan lösning på frågan om den låga representationen av kvinnor i styrelser.

Det är emellertid ingen av de intervjuade manliga företagsledarna i denna studie som ser kvotering till styrelser som den enda önskvärda åtgärden för att öka jämställdheten på ledande poster. De ger exempel på hur de konkret går tillväga för att förändra processerna i företagen. Det handlar om att ställa krav på att det alltid ska finnas kvinnliga och manliga kandidater vid rekryteringar och att se till att kvinnor inte förbises i ledarförsörjningsprocesser. Flera tar även upp det personliga ledarskapet som viktigt. Dels framhåller de att de själva måste föregå med gott exempel och utmana sina underställda chefer, dels beskriver de att de på olika sätt är extra uppmärksamma gentemot kvinnor och tydliga med att de vill satsa på dem och stödja dem i att göra strategiska val.

### 3.9.7 Mer kunskap och vilja

Det är svårt att dra generella slutsatser utifrån jämförelser mellan intervjuerna som genomförts för denna studie och intervjuerna som genomfördes inom ramen för SOU 1994:3 på grund av det begränsade urvalet. Det finns dock en tydlig skillnad i hur de manliga företagsledarna som intervjuats i denna studie resonerar kring frågan om jämställdhet jämfört med de manliga företagsledarna i SOU1994:3. I SOU 1994:3 konstaterades det att de manliga företagsledarna hade en mängd olika föreställningar om kvinnor, där framförallt synen på kvinnor som bristfälliga dominerade. I utredningen drogs slutsatsen att de manliga företagsledarna saknade kunskap om jämställdhet som en organisationsfråga och att



det också saknades en vilja hos de manliga företagsledarna till att se sig själva som ägare av frågan och som ansvariga för att driva fram en förändring.

De manliga företagsledarna i denna studie ger emellertid uttryck för att jämställdhet är en viktig fråga för organisationen och att det är de själva som är ansvariga för att driva frågan. Även om de hävdar att kvinnor inte har samma självklara inställning till en chefskarriär som många av deras manliga kollegor har och att föräldraskapet fortfarande utgör ett hinder, för de inte fram en bild av kvinnor som bristfälliga. Snarare förmedlar de en bild av kvinnor som kompetenta. Det är bland annat utifrån denna positiva syn på kvinnors kompetens som de också argumenterar för att blandade grupper är bäst. Samtliga intervjuade manliga företagsledare hävdar att mångfald och jämställdhet är mycket viktiga frågor för dem själva personligen och deras verksamhet. Det finns således en tydligare vilja att arbeta för jämställdhet bland urvalet till denna studie än i urvalet i SOU 1994:3.

Förslagen på åtgärder som förs fram av företagsledarna i denna studie handlar i hög grad om att det behövs ökade krav från politiskt håll, förändrade rekryterings- och utvecklingsprocesser i företagen, företagsledning som aktivt driver frågan och företagsledare som själva föregår med gott exempel i det egna ledarskapet. Dessa förslag på åtgärder skiljer sig från de som fördes fram i SOU1994:3, vilka snarare handlade om hur kvinnor borde anstränga sig mer och anpassa sig ytterligare till de befintliga villkoren.

Inledningsvis diskuterades möjligheten att tolka de manliga företagsledare som intervjuats 2013 som representanter för kategorin manliga företagsledare som arbetar aktivt med jämställdhet. Det är intressant att notera att det slumpmässiga urvalet i SOU 1994:3 inte generade lika många företagsledare som uppvisade kunskap och vilja på samma sätt som de intervjuade företagsledarna i denna studie. Detta kan tyda på att det i dag finns en större variation i förhållnings sätt till frågan om jämställdhet bland manliga företagsledare. Det är vidare möjligt att denna ökade variation är ett resultat av det förändringsarbete som bedrivits de senaste 20 åren. Enligt SCB:s undersökning 2013 bedriver 85 procent av privata företag ett organiserat jämställdhetsarbete vilket kan jämföras med 56 procent i undersökningen i SOU 1994:3.

En annan förändring, som både kan ses som ett resultat av en förändrad diskurs och som något som kan ha påverkat förhållningssättet till jämställdhet bland chefer, är en ökad andel kvinnor

på chefspositioner generellt. År 2001 var exempelvis andelen kvinnor bland cheferna i privat sektor 19 procent (SOU 2003:16) medan den drygt tio år senare är 36 procent (SCB 2013 tabell 36, bilaga 2). Detta kan jämföras med siffror från 1990 som visar på en andel kvinnor på 9 procent bland chefer i privat sektor (direktions- och högsta företagsledningsnivå är inte inräknade). En av tolkningarna från SOU 1994:3 var att synen på kvinnor som bristfälliga kunde relateras till de ofta förekommande helt manliga sammanhangen i näringslivet där frånvaron av kvinnor lämnar fritt utrymme för felaktiga föreställningar om kvinnor. De företagsledare som intervjuas i denna studie har däremot erfarenhet av att arbeta med kvinnor och baserar sin syn på kvinnor på dessa erfarenheter. Att de har erfarenheter av att arbeta med kvinnor kan bero på flera faktorer. Det kan förklaras av att de har haft en medvetenhet om betydelsen av jämställdhet, vilken resulterat i en ökad andel kvinnor. Det kan också vara ett resultat av att de hamnat i ett sammanhang med kvinnor, vilket i sin tur resulterat i insikter om kvinnors kompetens. Manliga chefer som har erfarenheter av att arbeta med kvinnor, t.ex. i kvinnodominerade verksamheter, och därigenom fått positiva erfarenheter av kvinnors kompetens har i en tidigare studie benämnts lokalfeminister (Wahl och Holgersson 2003). Begreppet illustrerar att en positiv syn på kvinnors kompetens inte nödvändigtvis behöver vara sprungen ur en kunskap om genus utan kan genereras ur faktiska erfarenheter. Det är också troligt att den positiva tolkningen av dessa erfarenheter kan kopplas till en mer allmän förståelse av att jämställdhet och fler kvinnor på ledande poster är något positivt.

En ökad medvetenhet bland företagsledare kan vidare relateras till att det är fler chefer som har operativt ansvar för att arbeta med jämställdhet i svenskt näringsliv i dag jämfört med 20 år sedan. Enligt kartläggningen i SOU 1994:3 var det 13 procent av företagen som hade en jämställdhetshandläggare på företagsledningsnivå. Ett decennium senare är det personalchefen som arbetar operativt med jämställdhet i 77 procent av företagen, som har ett organiserat jämställdhetsarbete. I 31 procent av företagen med organiserat jämställdhetsarbete är det andra personer i ledande positioner som arbetar operativt med jämställdhet. Dessa siffror har ökat ytterligare ett decennium senare. Personalchefen arbetar operativt med jämställdhet i 85 procent av företagen med organiserat jämställdhetsarbete och andra personer i ledande ställning driver jämställdhetsarbetet i 36 procent av företagen med organiserat jämställdhetsarbete. Det

finns således i dag en större andel chefer på högre positioner som har erfarenhet av operativt ansvar för jämställdhetsarbete.

Några av de intervjuade manliga företagsledarna i denna studie påpekar betydelsen av att frågor om jämställdhet och mångfald drivs av olika aktörer i samhället, t.ex. i medier. Under 2000-talet dominerade frågan om kvotering till bolagsstyrelser i stor utsträckning debatten om bristen på jämställdhet på ledande positioner i näringslivet. Hösten 2003 talade den dåvarande jämställdhetsministern om att lagstiftade krav på en jämnare könsfördelning i styrelserna i näringslivet skulle komma att bli verklighet om inte företagen åtgärdade detta på frivillig väg. Det var samma år som Norge införde en lag om jämnare fördelning mellan kvinnor i män i aktiebolag. Efter detta så kallade hot om kvotering följde en livlig debatt som sedan har fått nytt liv i samband med att Norge infört lagstadgade kvoter för bolagsstyrelser (Teigen 2011). I en jämförelse mellan kvoterings debatten i Sverige och Finland (Tienari m.fl. 2009) konstateras att i den svenska debatten fanns plats för flera samtidiga diskurser, allt från diskursen om den bristfälliga kvinnan till diskurser som tydligt påverkats av kunskap om betydelse av kön i organisationer. Det är tänkbart att denna bredd i debatten också skapar utrymme för en större bredd i ståndpunkter hos chefer och företagsledare. Till detta kan tilläggas en stark utveckling av genusforskningen i Sverige (Liinason 2011) och en spridning av kunskap från forskningsområde om organisation, ledarskap, jämställdhet och mångfald, inte minst via statliga utredningar såsom SOU 1994:3, SOU 1997:135, SOU 2003:16 och andra större initiativ under de senaste två decennierna. Som exempel på större initiativ kan nämnas det EU-finansierade projektet Women to the top (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008) och de många forsknings- och utvecklingsprojekt med genusperspektiv som Sveriges innovationsmyndighet VINNOVA har finansierat (Hörte 2009, Nyberg 2011, Callerstig 2014).

Frågan om jämställdhet på ledande positioner i näringslivet har således varit en fråga på dagordningen i näringslivet och politiken under 1990- och 2000-talet. Att de manliga företagsledare som intervjuats för denna studie ger uttryck för ett mer medvetet, kunligt och engagerat förhållningssätt till jämställdhet jämfört med de manliga företagsledare som intervjuades för 20 år sedan kan ses som ett tecken på att det i dag finns en större spridning i kunskap och vilja bland manliga företagsledare i svenskt näringsliv vad gäller jämställdhet generellt och på ledande positioner mer specifikt. Det

kan också tolkas som ett resultat av allt det förändringsarbete som bedrivit på olika arenor i samhället under den senaste 20 årsperioden.

## Referenser

- Eriksson-Zetterquist, U., & Styhre, A. (2008) Overcoming the glass barriers: reflection and action in the "Women to the Top" programme. *Gender, Work & Organization*, 15(2), 133–160.
- Hörte, G. F. (2009) *Behovet av genusperspektiv – Om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet*. VINNOVA Rapport VR 2009: 16. Stockholm: VINNOVA.
- Holgersson, C. (2003) Företagsledare och chefer, i SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Stockholm: Fritzes.
- Liinason, M. (2011) *Feminism and the Academy. Exploring the Politics of Institutionalization in Gender Studies in Sweden*. Lund: Lunds universitet.
- Nyberg, A. C. (2011) *Genusvägar Till Innovation: Erfarenheter Från VINNVÄXT*. VINNOVA Rapport VR 2011:08. Stockholm: VINNOVA.
- SCB (2013) *Kvinnor och män i näringslivet 2013 [Elektronisk resurs]*. Statistiska centralbyrån. Tillgänglig på Internet: [http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:scb-2013-le0201br1301\\_pdf](http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:scb-2013-le0201br1301_pdf)
- SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Stockholm: Fritzes.
- SOU (1997:135) *Ledare, makt och kön: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (2003:16) *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Teigen, M. (2011) Gender quotas on corporate boards, i Niskanen, K. (red.) *Gender and Power in the Nordic Countries*. Oslo: NIKK Publications. Tillgängligt på Internet: <http://www.west-info.eu/files/nordic1.pdf#page=88>
- Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S., & Höök, P. (2009) Gender, management and market discourse: The case of gender quotas in the Swedish and Finnish media. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 501–521.
- Wahl, A., & Holgersson, C. (2003) Male Managers' Reactions to Gender Diversity Activities in Organizations, i Davidson, M. & S. Fielden (red.) *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, Chichester: Wiley.

- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2011) *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, A. och S. Linghag (2013) *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## 4. Unga chefer

Sophie Linghag

I det här kapitlet presenteras resultaten från intervjuer med åtta unga chefer, fyra kvinnor och fyra män, från sex olika företag i svenskt näringsliv. Cheferna är mellan 30 och 34 år. De fyra kvinnorna har arbetat som chefer i två, tre respektive sex och 10 år. Kvinnorna med flera års chefsfarenhet har haft ett flertal chefspositioner, såväl i linjen som i stab. Männen har arbetat som chefer i ett halvt, ett och i två fall i fyra år. De två senare har erfarenhet av flera chefsuppdrag. Sju av de åtta unga cheferna befinner sig inom mansdominerade näringsgrenar, sett till att män är i majoritet på chefspositioner inom näringsgrenarna (SCB 2013, tabell 18, bilaga 2). Dessa näringsgrenar utgörs av byggverksamhet, transport, stöd-tjänster till transport och telekommunikation. En av de manliga unga cheferna arbetar i en näringsgren där könsfördelningen bland chefer är jämn och den utgörs av juridisk och ekonomisk konsultverksamhet (SCB 2013, tabell 18, bilaga 2). Ingen av de unga cheferna arbetar i en kvinnodominerad näringsgren, avseende att kvinnor är i majoritet bland chefer eller anställda inom näringsgrenen. I intervjuerna har cheferna fått svara på frågor om sina erfarenheter av arbete, karriär, betydelse av föräldraskap och jämställdhet. För en utförligare beskrivning av urvalet av unga chefer, tillvägagångssätt vid intervjuerna och frågeguide se bilaga 1 om metod. Först redogörs för aktuell statistik om kvinnor och män som unga chefer i näringslivet, framtagen av SCB (2013).

Unga chefer, dvs. chefer i åldern 18–35 år, utgör den åldersgrupp av chefer inom privat sektor där andelen kvinnor är störst. Unga chefer består av 37 procent kvinnor och 63 procent män (SCB 2013, tabell 42, bilaga 2). I undersökningen som genomfördes år 2002 (SOU 2003:16) utgjordes gruppen unga cheferna av 25 procent kvinnor och 75 procent män. Samtidigt visar den senaste kartläggningen att det är fler företag än för tio år sedan som inte har några unga chefer alls. Ungefär en fjärdedel, 26 procent, av företagen i den senaste studien saknar unga chefer (SCB 2013, tabell 40, bilaga 2). För tio år sedan var det 17 procent av företagen som inte hade några unga chefer alls (SOU 2003:16). Det innebär en ökning av företag som saknar unga chefer med 9 procentenheter.

Av de företag som har unga chefer är det 28 procent som endast har män som unga chefer, enligt den senaste kartläggningen (SCB

2013, tabell 41, bilaga 2). Detta kan jämföras med för tio år sedan då det var 42 procent av företagen som endast hade män som unga chefer (SOU 2003:16). Således har det skett en minskning av företag som inte har några kvinnor som unga chefer med 14 procentenheter.

Sammanfattningsvis kan konstateras att jämfört med hur det såg ut för tio år sedan i svenskt näringsliv finns det nu en större andel kvinnor bland de unga cheferna samtidigt som andelen företag som saknar unga chefer har ökat. Ökningen av andelen kvinnor bland de unga cheferna kan förstås mot bakgrund av en stor antalsmässig minskning av män, visar statistiken (SCB 2013, tabell 42 och SOU 2003:16, tabell 49). I åldersgruppen 18–35 år bland chefer inom privat sektor har män minskat i antal med cirka 9 530 medan kvinnor har ökat i antal med 160 under det senaste decenniet. Vad som kan förklara dessa antalsförändringar bland unga chefer, och framförallt bland unga män, i svenskt näringsliv vore intressant att undersöka vidare.

#### 4.1 Karriär – formella processer med tonvikt på det informella

En fråga till de unga cheferna som intervjuades i denna studie handlade om hur man bör gå tillväga för att göra karriär inom sitt företag. Både kvinnorna och männen diskuterar betydelser av såväl formella som informella processer när det gäller tillvägagångssätt för att göra karriär. Männen lyfter i högre grad än kvinnorna fram betydelsen av informella kontakter via nätverk, med chefer och med närmaste chef och betonar också vikten av att göra sig synlig i företaget genom att engagera sig på olika sätt.

Två kvinnor framhåller betydelsen av de formella medan två betonar vikten av de informella processerna. Avseende de formella processerna tar kvinnorna upp betydelsen av medarbetar- och utvecklingssamtal när chefer och medarbetare gemensamt diskuterar, planerar och följer upp utveckling och potential. En annan formell praktik som nämns är ersättningsplanering där ledning och överordnade chefer identifierar potentiella efterträdare till alla chefstjänster och planerar utveckling av medarbetare därefter. De informella processerna som uppges spela roll i karriären är nätverkande och goda kontakter med chefer, vilka har betydelse för möjligheten att bli erbjuden en tjänst. En kvinna säger:



Det handlar mycket om nätverkande och god kontakt med chefer. Det finns en process för karriärutveckling där det för varje position finns en tanke på vem som är ersättare. Båda finns samtidigt, en strikt process men också betydelsen av nätverk.

Två av männen beskriver att det finns en successionsplan och en pågående dialog med den närmsta chefen i medarbetar- och utvecklingssamtal där planering och uppföljning sker, vilket sedan följs upp av avdelningen för Human Resources, HR. För att få möjligheter i karriären är det viktigt att ha en bra chef. Männen framhåller också betydelsen av de egna prestationerna och den egna viljan, och de förmedlar ett synsätt om att man ”gör sin karriär själv”. Männens beskrivningar av karriärmöjligheter handlar om vikten av att uttrycka intresse, prestera, överleverera, synas, bredda sig och göra sig ett namn internt så att många känner till en vid rekryteringar. Det anses finnas ”många knep kring att engagera sig och synas”, t.ex. kan man göra sig känd genom att engagera sig utanför den egna gruppen för att få ett bredare nätverk genom att vara social och vara med på gemensamma aktiviteter. En man säger:

Jag har utvecklingssamtal två gånger per år med min chef. Där bestäms målen och inriktningar och aktiviteter riktas in mot vad individen går mot. Man gör sin karriär själv. Man ska även ha egna kunder, sälja och ett externt nätverk. Men det är viktigt att göra sig ett namn internt, att bli känd, synas, att visa upp sig så att många känner till en vid rekryteringar.

## 4.2 Arbetstider – mycket övertid men flexibelt

Samtliga av kvinnorna och männen uppger att de arbetar heltid och övertid, mellan 45–50 timmar i veckan. Arbetstiderna kan variera mellan olika perioder mot bakgrund av olika projekt eller om de får nya uppgifter som är svåra att planera tidsmässigt. Arbetet beskrivs av en kvinna som att ”mitt jobb är mitt intresse”. En man säger att ”övertid följs upp, och det är inget självändamål att jobba mycket”. Både kvinnorna och männen anser att arbetet är flexibelt genom att de t.ex. kan arbeta hemifrån eller vara lediga om de behöver. De beskriver arbetet utifrån att de har ett uppdrag som ska genomföras. Det ger upphov till såväl övertid som en möjlighet att själv styra över sin tid. Både kvinnorna och männen resonerar dock om att det i praktiken är svårt att vara ledig p.g.a. arbetsbelastningen. En man beskriver att det fungerar flexibelt för hans del mot bak-

grund av att han har delad vårdnad om sitt barn och kan hämta och lämna på dagis och samtidigt vara tillgänglig i arbetet via telefon. I materialet finns en tendens till att kvinnor och män har olika utgångspunkter när det gäller flexibilitet i arbetet. Kvinnorna resonerar kring vilka krav som finns på tillgänglighet på arbetsplatsen medan männen talar om vad som är acceptabelt när det gäller att vara frånvarande från arbetsplatsen. Två av kvinnorna menar att de förväntas vara tillgängliga på kontoret under dagtid. En man säger att de som har småbarn och hämtar och lämnar på förskolan förväntas vara på arbetet först klockan nio på morgonen och att de kan gå hem klockan fyra på eftermiddagen. En man berättar att när han nyligen hade blivit chef skämdes han över att gå hem tidigare än vad medarbetarna i hans grupp gjorde.

### 4.3 Stöd i karriärutvecklingen – varierande upplevelser av stöd hos kvinnorna

De unga cheferna fick en fråga om huruvida de får stöd i karriärutvecklingen, och i så fall av vem och på vilket sätt. Samtliga män uppger att de får stöd i karriärutvecklingen och av närmaste chef. Kvinnorna däremot har mer varierande erfarenheter av stöd i karriärutvecklingen.

Två kvinnor upplever att de har stöd i karriären och att det kommer från den närmaste chefen. En av dem beskriver stödet som att det finns en utvecklingsplan skapad för henne, att hon kan diskutera olika frågor med chefen och att hon får återkoppling och vidareutbildning. Den andra kvinnan beskriver stödet i form av regelbundna möten med den närmaste chefen och att det finns en uttalad vilja att satsa på hennes utveckling av chefen och även av vd. Kvinnan upplever även stöd från en extern mentor som hon på eget initiativ har träffat regelbundet sedan flera år tillbaka. De övriga två kvinnorna saknar stöd i karriären. En kvinna säger att ”man får vara sin egen lyckas smed”. Den andra kvinnan känner sig ensam och anser att det är svårt att vända sig till närmaste chef. Hon vet inte vem hon skulle kunna få stöd av i karriärutvecklingen.

Männen talar om vikten av att ha en bra chef och de hävdar att det får betydelse för hur bra stöd man får i karriären. En man anser att karriären ligger i hans chefs händer eftersom det finns mycket politik i organisationen. Vidare anser han att det är viktigt att vara omtyckt för att rekryteras vidare. Samma man beskriver stödet i

karriären med att han har löpande samtal med sin chef där han får feedback och diskuterar sitt utvecklingsbehov. Två av männen nämner även att deras närmaste chef har åtaganden gentemot HR-avdelningen för att planera, utveckla och stödja dem i karriären eftersom det följs upp i formella system av successionsplanering. En man beskriver att det finns visst stöd från chefer men att det ligger på en själv att skapa möjligheter och att tala om vad man vill göra och på så sätt öppna för sin egen karriär.

#### **4.4 Föräldraskap – om det påverkar karriären gäller det endast kvinnor**

Uppfattningarna om vilken betydelse som föräldraskap har för karriären varierar bland de unga cheferna, både bland de som har och inte har barn. En kvinna och tre män har barn, och tre kvinnor och en man har det inte. Cheferna delar uppfattningen att föräldraskap inte har någon negativ inverkan på mäns karriärer. Däremot, i de fall där föräldraskap anses ha betydelse i karriären, vilket tre kvinnor och en man tycker, så är det i negativ bemärkelse för kvinnors karriärer, som då anses stanna upp. Kvinnorna utan barn anser att även omgivningens föreställningar om ett framtida, potentiellt föräldraskap kan ha en negativ och begränsande inverkan på kvinnors karriärer.

Kvinnan med barn anser att föräldraskap påverkar hennes karriär negativt utifrån att hon inte vill arbeta lika mycket som tidigare, vilket visar att det finns en föreställning om att en karriär kräver mycket arbete med övertid. Männen som har barn anser inte att föräldraskap påverkar deras karriärer negativt. De anser inte att det finns några hinder och att det är möjligt för sin egen del att prioritera både barn och karriär.

Bland de tre kvinnorna och mannen som inte har barn skiljer sig uppfattningarna om föräldraskapets påverkan på karriären. En kvinna anser inte att barn påverkar karriären negativt eftersom det finns en positiv inställning till barn i företaget som företräds av ledningen på ett tydligt sätt. De övriga två kvinnorna och mannen anser att föräldraskap påverkar karriären negativt, och i synnerhet för kvinnor. En kvinna säger att trots positiva uttalanden kring möjligheter att arbeta flextid för att det ska fungera med ansvar för barn, ser hon att kvinnors karriärer påverkas negativt i företaget, inte minst för att det huvudsakligen är kvinnor som använder möj-

ligheten till flexitid. De manliga kollegorna verkar ha någon som arbetar flexitid åt dem, säger hon. Kvinnor i hennes närhet i företaget har sedan de fått barn inte fått den utveckling de önskat. De har exempelvis inte fått tjänster de velat ha. En kvinna vet inte om barn kommer att påverka karriären, men säger att ”är man borta så är man borta” vilket kan påverka tillgång till möjligheterna i karriären.

Kvinnorna resonerar också kring att deras företag finns i globala sammanhang där synen på föräldraskap och karriär är annorlunda än i Sverige. En kvinna säger att det finns ett dominerande synsätt som handlar om att antingen prioritera karriär eller föräldraskap. Förståelsen för att vilja dela ansvar för barn med sin partner för att båda vill göra karriär finns inte hos vissa chefer, enligt kvinnan. Kvinnorna säger att det även kan finnas en generationsskillnad där äldre män inte förstår att den yngre generationens kvinnor och män vill dela på föräldradighet och vård av barn. Tre av kvinnorna diskuterar att de som unga kvinnor utan barn ses som ”tickande bomber” i omgivningens ögon, eftersom de ofta får frågor om när ”det ska bli barn”. En kvinna säger att ”det ger en känsla av hur de ser på mig och min karriär”. Enligt mannen som inte har barn, kan föräldraskap påverka karriären negativt om du är föräldradig under längre tid som exempelvis ett år. Inom hans företag sägs frånvaron innebära att man förlorar sin kundstock, vilket ”påverkar karriären som då stannar upp helt”. I synnerhet har han sett att kvinnors karriärer påverkas negativt för att de är borta under längre tid än vad män är från arbetet. Om man däremot kan arbeta parallellt under föräldradigheten för att på så vis behålla kunderna, fungerar det i karriären. Han säger att ”vissa jobbar hemifrån, det är jobbigt, men det förbättrar karriären”.

#### **4.5 Möjligheter i karriären – antingen lika eller sämre för kvinnor**

Uppfattningar om kvinnors och mäns möjligheter i karriären varierar hos de unga cheferna. Vad som framträder som typiskt i kvinnornas svar är synen på att möjligheterna i karriären är olika för män och kvinnor på högre nivåer medan de i stort sett är lika på lägre nivåer. Kvinnorna säger att mansdominansen på ledningsnivå återskapas genom att kvinnor sorteras bort. Eftersom kvinnorna inte tycker att de har upplevelser av olika villkor anser de att villkoren i stort är lika för kvinnor och män på lägre nivåer. Hos männen

finns två typer av svar. Det ena handlar om att villkoren i grunden är lika, men att kvinnor inte kan eller vill ställa upp på dem då att kvinnor är borta från arbetet mer i samband med föräldraledighet och tar större ansvar för barn generellt. Den andra typen av svar handlar om att mansdominans gör det lättare för män och svårare för kvinnor att passa in i företaget.

Kvinnornas resonemang handlar om att de ser betydelse av mansdominans och att ledningen i företaget består av en majoritet män, men att de samtidigt inte själva har upplevt olika villkor, kanske mot bakgrund av att de befinner sig på en lägre nivå. En kvinna säger att "kvinnor tunnas av uppåt, vet inte varför". Vidare säger hon att det visserligen är många män i branschen men trots det råder lika möjligheter. Två kvinnor säger:

Upp till en viss nivå är det positivt med kvinnor men sen slår man i glastaket. Vi har haft kvinnor i vår ledningsgrupp. Men de slutar för de får inget gehör.

Kvinnor vaskas bort ju högre upp man kommer. Jag har dock inte fått uppleva det själv.

Två av männen anser att kvinnor och män har lika möjligheter i karriären. En man tillägger att "högre upp är det obalans". Samtidigt säger en av männen att det är "i vår ålder som karriären formas" och han säger att i och med att kvinnor tar större ansvar för barn och är borta från arbetet längre så missar de chanser i karriären. "Mindre tid på jobbet ger färre möjligheter", säger han. De övriga två männen anser att kvinnor har sämre möjligheter i karriären. Den ena mannen säger att kvinnors karriärer påverkas negativt för att de är borta längre i samband med föräldraledighet. "Men bortsett från det är det lika möjligheter", säger han. En av männen diskuterar betydelsen av en mansdominerad bransch som tilltalar män och gör att flest män söker sig dit. Mansdominansen skapar ett "hårdare klimat" som innebär att män passar bättre i kulturen och kvinnor får det svårt att passa in.

#### 4.6 Syn på problemet

En fråga till de unga cheferna handlade om deras uppfattning om vad en ojämn könsfördelning bland chefer i näringslivet är för ett slags problem. I frågan efterlystes dels deras egen uppfattning och dels vad de ansåg att deras företags uppfattning om problemet är.

Hos kvinnorna framkommer två typer av egna uppfattningar om problemet. En uppfattning är att det är ett icke-problem eftersom det är en generationsfråga. De anser att den ojämna könsfördelningen är ett resultat av hur rekryteringen har gått till historiskt med män som har rekryterat andra män. Enligt den andra uppfattningen är en ojämna könsfördelning ett problem som handlar om homogena grupper och i det avseendet betonade kvinnorna att det även handlar om mångfald utifrån etnicitet och ålder. "Homogena grupper är inte bra" var en åsikt och istället förespråkade kvinnorna s.k. "dynamiska grupper" utifrån en uppfattning om att sådana grupper fungerar bättre genom att flera perspektiv finns representerade och erbjuder fler infallsvinklar på problem. Dessutom tycker de att det blir bättre språk, vilket förhindrar att "grabbigheten" tar över. När det gäller kvinnornas syn på deras respektive företags uppfattning anser två av kvinnorna att det ses som ett icke-problem eftersom könsfördelningen bland chefer inte diskuteras. Enligt de två andra kvinnorna uppfattas den ojämna könsfördelningen bland chefer som ett problem i deras företag. Problemet handlar om att man bör skapa en större blandning för att få mer dynamiska grupper mot bakgrund av att det inte anses vara bra med för ensidigt sammansatta grupper. Det finns därför, enligt kvinnorna, en uttalad vilja hos ledningen för att öka andelen kvinnor bland cheferna.

Alla fyra män hade olika uppfattningar om problemet med en ojämna könsfördelning bland chefer i näringslivet. För det första finns en syn på att en ojämna könsfördelning bland chefer är ett icke-problem därför att det är ett resultat av traditioner där vissa branscher har blivit mansdominerade och att det inte finns någon poäng med att sträva efter 50/50 överallt. För det andra anses den ojämna könsfördelningen bland chefer vara ett problem som får konsekvenser för kvinnor. Om kvinnor diskrimineras och inte får samma möjligheter tappar de motivationen. Ett tredje synsätt handlar om att en ojämna könsfördelning är ett problem som orsakas av obalans mellan antal kvinnor och män i en grupp, dvs. problem som följer av att det blir för "grabbigt och tjejigt", vilket i sin tur antas påverka professionaliteten i arbetet. En fjärde uppfattning är att den ojämna könsfördelningen bland chefer utgör ett problem som har att göra med representation, utifrån en syn på att könsfördelningen i företagets ledning bör spegla könsfördelningen bland de anställda. När det gäller männens syn på företagets uppfattning om problemet ansåg alla fyra att det är en icke-fråga, mer eller mindre. En man säger att "i ledningen talas det om det ibland,

men inte i det dagliga”. En man beskriver att det finns en lika-behandlingspolicy och att HR-avdelningen lyfter frågan. En annan man anser att samtidigt som könsfördelningen bland chefer är en icke-fråga i företaget så används den jämna könsfördelningen bland medarbetarna som något positivt i marknadsföringen av företaget, vilket lyfts fram i olika företagsfakta vid presentationer.

#### 4.7 Jämställdhetsläget

De unga cheferna fick också frågan om jämställdhetsskalan och uppmanades att göra en skattning av dels sitt företag och dels näringslivet i Sverige i dag (Wahl och Lingshag 2013). Kvinnorna skattade i genomsnitt både det egna företaget och näringslivet lägre på jämställdhetsskalan än männen, även om det fanns enskilda variationer.

Kvinnorna skattade sitt företag med ett snitt på en sexa. Siffran tre motiverades av att det inte pratades om jämställdhet i företaget och att det inte pågick något jämställdhetsarbete. De högre siffrorna motiverades av att det pratades mycket och framförallt om mångfald utifrån ålder, kön och etnicitet, enligt kvinnorna. Där- emot tyckte de inte att sammansättning och könsfördelning på ledningsnivån i företagen diskuterades. Kvinnorna skattade näringslivet lika eller lägre än det egna företaget. Generellt skattade kvinnorna näringslivet med ett snitt på fyra. Motiveringarna till de lägre skattningarna handlade huvudsakligen om den skeva könsfördelningen på ledande positioner i näringslivet och om bristande mångfald.

Männens skattningar av det egna företaget var något högre än kvinnornas skattningar med ett snitt på en sju. Siffran tre motiverades av att könsfördelningen i företagets ledning var skev och ”om det inte vore så, annars en nia”, förklarade en man. De högre siffrorna motiverades av männen med att det råder lika förutsättningar för män och kvinnor, att det råder ett öppet klimat, att det görs regelbundna medarbetarenkäter och att man arbetar med frågor kring arbetsmiljön. Näringslivet generellt skattade männen med ett snitt på sex. En man satte en högre siffra på näringslivet generellt, en nia, än på sitt eget företag och motiverade det med att det egna företaget i en mansdominerad industri inte kommit ikapp än. De övriga tre männen skattade näringslivet lägre än det egna företaget. Siffran två motiverades mot bakgrund av mansdominans, dvs. när

det gällde ”könsfördelningen i ägandet, hur det ser ut i styrelser”. Men det handlar även om svårigheter med att förena föräldraskap och karriär. De övriga motiverar skattningar på sex och sju med att det är sämre ställt med möjligheter till föräldraledighet i näringslivet generellt men också utifrån medias speglingar av näringslivets bristande jämställdhet, med en mansdominerad kultur ”där män motar bort kvinnor”.

#### 4.8 Påståenden om kvinnor och män

I SOU 1994:3 fick manliga och kvinnliga företagsledare kommentera vanliga förklaringar till den skeva könsfördelningen på ledande positioner som förekom i den allmänna debatten. De unga cheferna ombads att kommentera dessa förklaringar. Syftet var att fånga de unga chefernas sätt att tala om den skeva könsfördelningen på ledande positioner i relation till hur det talades om det för cirka 20 år sedan. Det visade sig att förklaringarna som förekom för 20 år sedan upplevdes som giltiga av de unga cheferna, både kvinnor och män, även i dag. Uppfattningarna varierade dock hos de unga cheferna. Det gick inte att utläsa några tydliga uppdelningar i svaren.

##### 4.8.1 Kvinnor har dåligt självförtroende

Det var flera av de unga cheferna som ansåg att kvinnor generellt sett har sämre självförtroende även om de inte tyckte att det gällde alla kvinnor.

Ja, det är min erfarenhet. Utifrån min bekantskapskrets är kvinnor överrepresenterade bland dem som har dåligt självförtroende. Och sedan vad det beror på, ja, det är en bredare fråga. (man)

Tveksamt. De som kommer långt är inte osäkra. Generellt har kvinnor lägre självkänsla i jämförelse med män som saltar sitt cv. (kvinna)

Delvis stämmer tyvärr. Jag har en kvinna i min grupp, jag sliter mer med henne. (man)

Det stämmer inte. Jag anser att män har sämre självförtroende än kvinnor om man generaliserar stort. Dock tror jag att det kan framstå som om män har bra självförtroende. De sätt som självförtroende uttrycks på och vad som associeras med bra självförtroende är ofta förknippade med manlighet. Män kan verka ha bra självförtroende just för att de är män. (man)



#### 4.8.2 Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb

Även på denna fråga var det flera som ansåg att även om kvinnor söker chefsarbete så gör de inte det i samma utsträckning som män.

Håller med. Kvinnor söker inte i samma utsträckning som män. (kvinna)

Ja och nej. Jag har upplevt att kvinnor inte vill ha chefsansvar, istället vill de utvecklas. (kvinna)

Svår fråga. Jag ser att både kvinnor och män söker. (kvinna)

I enstaka fall, men det är inte en förklaring. (man)

Det fanns emellertid några chefer som inte tyckte att påståendet stämde alls.

Stämmer inte. Om kvinnor inte söker beror det på att de inte tror att de får jobbet. Jag tror viljan att bli chef är lika stor hos kvinnor och män. (man)

#### 4.8.3 Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera

Både bland kvinnor och män finns uppfattningar om att kvinnor måste visa sin kompetens tydligare, liksom att påståendet inte stämde alls.

Inte dubbelt, men ja, det gäller. Kvinnor måste ha tydligare kompetens. (kvinna)

Min arbetsplats nej, men tidigare, ja. (kvinna)

Nej, det tror jag inte på. (man)

Om det gäller teknisk kompetens så tror jag inte det. Däremot tror jag att det krävs mer för kvinnor att vara tydliga och visa mer självförtroende för att bli uppfattade att ha självförtroende. De måste vara tydliga. För män är det enklare, en ledare kopplas naturligt till en man. Sättet som en chef ska vara är som en vanlig man. (man)

#### 4.8.4 Män väljer män

Flera av de unga männen ansåg att detta påstående stämde. Det fanns även kvinnor som höll med om det.

Ja, jag har flera exempel, tyvärr. (kvinna)

Hos oss nej, men generellt så inträffar det. Alla har inte förstått att det är bra att komplettera. Det är inte professionellt. (kvinna)

Det ligger det nog något i. Jag tänker även på mig själv och successionsplanering för min tjänst. Där finns tre män som är aktuella. Och kring andra tjänster i min omgivning har jag nog i 80 procent av fallen en man i åtanke. Det blir en snöbollseffekt. Jag återskapar den mansdominans som är, det blir naturligt med successionsplanen. (man)

Ja, det tror jag. Män samarbetar med män. Män startar företag tillsammans. Män umgås med män. Jag ser mig själv. Utöver min flickvän umgås jag nästan bara med män. Och då blir det så att män tar in män. (man)

En del kvinnor var mer ambivalenta inför påståendet. De menade att det till viss del kunde stämma men framhöll samtidigt att den egna arbetsplatsen var undantagen.

Nej, det kan vara så i vissa fall. Inte nu. (kvinna)

Nej, det tror jag inte. Man går på kompetens. (man)

#### 4.8.5 Kvinnor väljer också män

Kvinnorna ansåg att påståendet kunde stämma i dag. Hos männen varierade uppfattningarna.

Ja, jag tror det. För att inte skapa obalans. Hon vill inte bli sedd som en som bara väljer kvinnor. (kvinna)

Ja, de tror de är duktigast. Män är duktiga på att sälja in sig själva. (kvinna)

Ja, jag tror att kvinnor är smarta. De tar in män för att komplettera kompetens. Kvinnor tänker så. Medan män inte tänker på att ta in kvinnor för att komplettera kompetens. (man)

Det tror jag inte. Tvärtom, de väljer andra kvinnor. (man)

Nej, inte vad jag sett. (man)

#### 4.9 Jämställdhets- och mångfaldsarbete

Ett frågeområde behandlade jämställdhets- och mångfaldsarbete i företagen, om cheferna anser att det bedrivs något sådant arbete och vad deras åsikt om arbetet i så fall är. Dessutom ställdes en fråga om cheferna själva hade varit involverade i något jämställdhetsarbete och/eller om de skulle vilja vara det. Mer än hälften av

de unga cheferna, två kvinnor och tre män säger att det inte bedrivs något jämställdhetsarbete alls i företaget.

En kvinna berättar att det finns ett kvinnligt nätverk i företaget, vilket är "helt värdelöst". Det kvinnliga nätverket sysslar med "larviga aktiviteter", som yoga och att fika tillsammans, vilket hon anser underminerar jämställdhetsarbetet. En annan kvinna delar hennes uppfattning och berättar om hur hon fick i uppdrag att starta ett kvinnligt nätverk, vilket hon avstyrde mot bakgrund av att det "skapar motsatt effekt" och verkar exkluderande mot andra grupper. Däremot anser hon att mångfaldsfrågan är levande i företaget. Hon säger att det är ett viktigt arbete för att det gynnar kompetensen i organisationen om alla har "lika chans". En annan kvinna berättar att de arbetar med att skapa blandade grupper med kvinnor och män. Vid intervjuer är t.ex. en expert från HR med för att hjälpa till i rekryteringsarbetet. En av kvinnorna anser att hon är involverad i jämställdhets- och mångfaldsarbete genom att vara med i arbete med att "forma grupper". De övriga tre kvinnorna har inte deltagit i jämställdhets- eller mångfaldsarbete. Alla säger emellertid att de kan tänka sig att vara involverade i jämställdhetsarbete.

Jag skulle vilja vara det om det fanns något konkret initiativ för öka jämställdheten. Om jag skulle kunna bidra, vill jag gärna det.

Av de fyra männen berättar tre att de inte har varit involverade i något jämställdhetsarbete i sitt företag medan en man säger att "jag följer delarna i likabehandlingspolicyn som HR driver och om det innebär att jag är involverad i jämställdhetsarbete så är jag väl det". En man av de som inte har varit involverade i något jämställdhetsarbete berättar samtidigt om hur de inom företaget dragit lärdomar kring betydelse av olika könsfördelningar för kulturen på arbetsplatsen och att de rekryterar medvetet för att få "ihop rätt mix". "Men det gick inte under genusflagg", säger han. Ingen av männen säger att de utifrån sina nuvarande positioner ser behov av att vara involverade i något jämställdhetsarbete i företaget.

Jag har inte varit med i sådant arbete. I nuvarande roll har jag inget behov. Bolaget i stort skulle ha behov av sparringpartner.

Det är HR som är ägare till detta [jämställdhetsarbete]. Det är ok. Jag anser att jag gör vad jag kan och ska utifrån min position och ser inte att jag skulle göra mer än det.

I min grupp är det 50/50 och jämställdhet är ingen issue. Vad skulle jag kunna göra? Svårt att konkretisera.

Bland männen framkommer olika synsätt på jämställdhets- och mångfaldsarbete i företagen, både hos de som uppger att det pågår ett jämställdhetsarbete i företaget och de som säger att det inte gör det. En man berättar att det finns en jämställdhetsplan men att det däremot inte bedrivs något aktivt jämställdhetsarbete. Han beskriver jämställdhetsarbetet som "anonymt" och "för odefinierat". Han har exempelvis aldrig själv fått krav eller frågor från överordnade chefer angående hur det ser ut med avseende på löner och könsfördelning i gruppen han leder. Han säger att det varken mäts eller ställs krav på chefer i frågor som rör jämställdhet. En annan man berättar om att det finns en likabehandlingspolicy som HR driver som handlar om att motverka diskriminering på grund av ålder och kön, och särskilt kring att föräldraskap inte ska vara negativt för karriärutvecklingen i företaget. Han säger att det är bra och "jag tycker att det fyller sitt syfte". En tredje man beskriver att när det gäller jämställdhet så är det uttalat i företaget att man inte anställer efter kön utan att man tar in den som är bäst. Han säger att när de har anställt de bästa har det blivit en jämn könsfördelning bland de anställda i företaget. Däremot har jämställdhet inte lyfts i relation till den skeva könsfördelningen i ledningen av företaget, vilket det borde göras, enligt mannen. Därutöver beskriver han att det finns ett kvinnligt nätverk i företaget som han har en "liten kluven" inställning till mot bakgrund av att han säger att även män borde involveras i jämställdhetsarbete. Samma man säger vidare att "det är dåligt" att det utöver kön inte bedrivs något mångfaldsarbete i företaget, t.ex. utifrån etnicitet.

Avslutningsvis är det en man som berättar att det inte finns något jämställdhetsarbete alls i hans företag. Han säger att han tycker det är bra att det inte finns särskilda projekt om jämställdhet. Han berättar om att det vid enstaka nätverksträffar har diskuterats kring "kvinnligt ledarskap". Han säger att sådant engagemang "kan ligga dig i fatet" och att "mångfaldsarbete är lättare att marknadsföra". I motsats till olika projekt säger han att jämställdhet ska vara integrerat och "sitta i ryggraden" när det t.ex. handlar om "pappaledighet eller att kvinnor halkar efter på grund av föräldraledighet".

#### 4.10 Förslag till åtgärder för att öka andelen kvinnor på ledande positioner

Avslutningsvis ställdes en fråga kring vilka åtgärder som de unga cheferna anser behövs för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Bland männen är det huvudsakligen kvinnors längre föräldraledighet och större ansvar för barn som lyfts fram som problem som behöver åtgärdas, framförallt genom förändring av normer kring föräldraskap och chefskap. Kvinnornas förslag till åtgärder handlar om att lyssna till vad kvinnor vill, vilka behov de har i arbetssituationen och för att få ihop hela livssituationen, t.ex. att män borde vara föräldralediga i högre utsträckning samt att det skulle finnas tillgång till hushållsnära tjänster.

En kvinna anser att om det fanns fler kvinnor på ledande positioner skulle det framstå som mer lockande för kvinnor att vilja ha ledande positioner. Hon säger att kvinnor vill ha ledande positioner om ”man inte var en minoritet”. Hon säger också:

Om det var fler kvinnor på ledande positioner, skulle det vara mer lockande för mig.

Kvinnorna säger att ledningen i företagen måste bli mer aktiva och ”sätta tonen” i jämställdhetsarbetet. Två kvinnor säger:

Kvinnor jobbar på och vill bli sedda.

De som är i toppen sätter tonen. I skolan, det är tjejerna som är duktiga, varför tar de sig inte vidare? Hur vill kvinnor ha det?

Den långa föräldraledigheten lyfts fram som ”en fälla för kvinnor” mot bakgrund av att frånvaron från arbetslivet kanske inte gör det möjligt för kvinnor att komma ikapp i karriären. En kvinna säger:

En lång föräldraledighet är en bonus. Om du är mer hemma kan du bli borta från arbetslivet länge. [...] Du kanske inte kan komma ikapp. Korta ner föräldraledigheten kanske!

Kvinnorna tar vidare upp behov av attitydförändringar när det gäller jämställdhet i samhället. De exemplifierar från idrottsvärlden med hur mäns och kvinnors idrottsutövande värderas och skildras. De anser att media har ett ansvar, t.ex. genom att de speglar män och mäns sporter mer. Media borde även bli bättre på att lyfta fram kvinnor. Kvinnorna säger att media ofta lyfter fram kvinnor på ett annat sätt, t.ex. utifrån att kvinnor har ansvar för barn, och att media därför behandlar kvinnor och män olika.

Männen diskuterar kvinnors längre föräldraledighet och större ansvar för barn och förändring av normer kring föräldraskap och chefskap.

Föräldraledighet är avgörande mellan 28 och 38 år. Om man vill ha familj, kvinnor är hemma mer. Jag vet inte hur man ska lösa det. Är det företaget eller samhället? Det är ekonomiskt bättre om kvinnor är hemma på grund av löneläget. [...] Jag och min fru betedde oss helt olika under graviditeten. Det var ett tufft år med ett barn på dagis. Nu med andra barnet, nu kan jag jobba mycket mer. Det är lättare arbetsmässigt för mig nu.

Även om de flesta chefer anser att kvinnor drabbas negativt i karriären av lång föräldraledighet ser de inte en jämnare uppdelning av föräldraförsäkringen som ett alternativ.

Jag är kluven till kvotering. Om det görs på fel sätt. Det handlar om att skapa normer kring föräldraledighet och lönen. [...] Allt normskapande kommer uppifrån, från företagsledningen. Men lagstiftning blir påtvingat. [...] Normen i dag, att lämna vid nio och hämta vid tre på dagis, det går inte. Alla blir befordrade i dessa år.

Man borde ta tag i föräldraskapet. Skapa incitament för män att vara föräldralediga. Det är upp till företagen att göra något konkret. [...] Sedan handlar det om chefskapet, att det behövs ett annat chefskap med andra värderingar som inte är så starkt knutet till manlighet, inte en karikatyr av en man.

En man resonerar kring att branscher ser olika ut och att han inte ser behov av att sträva efter 50/50 på alla ställen. Han ser inte något problem med mansdominansen i hans företag. Han säger att "jag tycker att man ska lägga krutet där det behövs" genom riktade satsningar mot unga kvinnor.

Jag tycker som sagt inte att det finns något problem hos oss med mansdominansen på ledande positioner. Kanske skapa forum där man stöttar unga kvinnor i karriären att bli chefer, uppmuntra och peppa. Jag vet inte, jag har dålig erfarenhet av de här frågorna. Kanske det borde finnas företagarkurser kring detta.

#### 4.11 Reflektioner kring intervjuerna

Slutligen fick cheferna reflektera över hur det hade varit att delta i intervjuerna. Både kvinnor och män ansåg att det var intressanta frågor och att de väckte många tankar. De tyckte också att det var intressant att lyssna på varandra. Flera av kvinnorna sa att de skulle

vilja ha haft frågorna i förväg för att kunna förbereda sig. Männens uttryckte inte någon sådan önskan. En man sa att han var intresserad av att veta mer om vilka förklaringar som verkligen påverkar kvinnors lägre representation på ledande positioner. Nedan följer några kommentarer från först kvinnorna och sedan männen.

Intressanta frågor att fundera kring. Och att lyssna. Hade jag kunnat förbereda mig, hade jag då tänkt annat? Det har väckt tankar. (kvinna)

Intressant att höra hur man tänker om det här. Väcker tankar. Jag ville förbereda mig. Vi har inte diskuterat lönen. Den är också relevant. Det är inte lika i dag. (kvinna)

Intressant. Jag hade velat ha frågor i förväg. Man missar vissa grejer. Jag hade velat samla mig själv innan. Man fick tänka fort, och präglas av de andra. (kvinna)

Intressant, spännande att höra. Vad finns för förklaringar? Finns korrelationer? Vet man vad som faktiskt påverkar? (man)

Intressant, det var bra frågor. Att stöta den här biten är intressant. Att ta in den här typen av frågor. Jättebra. Tänker inte på det annars. (man)

Intressant, hoppas det ger effekt. Det är bra att ni gör dessa studier och bra att ni intervjuar. Det är viktiga frågor. Jag har kommit till tals. (man)

#### 4.12 Avslutande diskussion

Jämfört med hur det var för tio år sedan i svenskt näringsliv finns det nu en större andel kvinnor bland de unga cheferna samtidigt som andelen företag som saknar unga chefer har ökat. Unga chefer i näringslivet består av 37 procent kvinnor och 63 procent män. Ungefär en fjärdedel av företagen saknar unga chefer. I det här avsnittet kommer några teman som framkommer i intervjuerna med de unga cheferna att lyftas fram och diskuteras. I de tidigare utredningarna, SOU 1994:3 och SOU 2003:16, har unga chefer inte kommit till tals via intervjuer som de har gjort här, och resultaten kan således inte jämföras med liknande tidigare intervjuer av unga chefer. Däremot presenterades en forskningsöversikt av unga chefer i SOU 2003:16. I den forskningsöversikten gavs en teoretisk bakgrund till den skeva könsfördelningen bland unga chefer. Flera av de teman som framkommer i intervjuerna med cheferna ovan känns igen från tidigare forskning om unga chefer.

#### 4.12.1 Karriärvillkor som för-givet-tagna fungerar exkluderande och diskriminerande

I de unga chefernas utsagor framstår karriärvillkoren i hög grad som givna och något som man får anpassa sig till om man vill göra karriär. Att kunna arbeta mycket och övertid samt utan längre avbrott framstår som för-givet-tagna villkor för att göra karriär. Ett längre avbrott med föräldraledighet eller att inte vilja eller kunna arbeta övertid kontinuerligt antas innebära att karriären stannar av. Det framstår som särskilt viktigt att arbeta mycket under just den period som de unga cheferna befinner sig i. Deras uppfattning är att det är i deras ålder som möjligheter uppstår och karriären tar fart. Frånvaro från arbetet antas innebära missade karriärmöjligheter. I forskningsöversikten i SOU 2003:16 redogjordes för olika synsätt på hur chefer gör karriär. Till skillnad mot den vanliga föreställningen om att chefer befordras på basis av kompetens synliggjordes betydelse av makt, att tillhöra rätt nätverk och maktgrupperingar. Dessutom framkom betydelse av internalisering av organisationskultur liksom en rad informella kriterier såsom kön, etnicitet, ålder och andra liknande bakgrundsfaktorer.

Flera studier visar hur personer längre ned i hierarkin behöver anpassa sig till högre chefers beteende för att göra karriär. På så sätt får högre chefers normer och beteenden genomslag i chefskulturen, vilket sedan återspeglas i de yngre chefernas karriärstrategier (Dalton 1959, Kanter 1977, Hochschild 1997, Franzén 1998, Eriksson 2000, Porsfelt 2001, Linghag 2009). En studie visar hur ett företags erbjudande om mer familjevänliga policys, som möjlighet till flex-tid, inte används av de anställda mot bakgrund av att män som var toppchefer saknade intresse för att genomföra kulturförändringen. Dessa sågs även som riktade till enbart kvinnliga chefer. Dessutom var mellanchefer öppna fiendliga mot dem (Hochschild 1997).

De unga cheferna i det här materialet, både kvinnorna och männen, ser att karriärvillkorens krav har negativa *konsekvenser* för kvinnors karriärer, både utifrån att kvinnor i realiteten tar större ansvar för barn genom större uttag av föräldraledighet och vård av sjuka barn men även utifrån föreställningar om kvinnors potentiella föräldraskap, dvs. en ung kvinna som ”en tickande bomb”. Dessa konsekvenser formulerar de dock inte som uttryck för exkludering och diskriminering, dvs. strukturella effekter av karriärvillkoren, utan snarare som en konsekvens av kvinnors och mäns individuella val mellan familj och karriär.



Det sker en frikoppling mellan synen på kraven för att göra karriär och konsekvenser det får för kvinnor och män. Cheferna har en könsneutral förståelse av karriärvillkoren. Det är detta som gör det möjligt att samtidigt kunna hävda att karriärvillkoren är lika för kvinnor och män samtidigt som man anser att föräldraskap påverkar kvinnors karriärer negativt. Att villkoren för chefsarbetet är fel, att män är tillgängliga på arbetet för mycket och bidrar för litet i relation till ansvar för barn, vilket skulle kunna vara alternativa förståelser är osynligt i de unga chefernas utsagor. Varken kvinnor eller män ifrågasätter chefsvillkoren eller påpekar att de fungerar diskriminerande och exkluderande.

För mäns del framstår det som om de krav som följer av föräldraskap är betydelselösa för karriärens utveckling. Istället söks fel hos kvinnor som inte vill ställa upp på villkoren för att bli ledare. Föräldraförsäkringen med lång föräldraledighet beskrivs som en fälla för kvinnor. Dessutom ses chefsers förmåner och löner som otillräckliga för att kunna köpa tjänster för att de ska kunna uppfylla karriärvillkorens krav. I de unga chefernas röster hörs ekon av en kritik av de nordiska välfärdsstaterna där det hävdats att en omfattande familjepolitik gör att arbetsgivarna förväntar sig att kvinnor är föräldralediga under längre tid och har huvudansvar för sjuka barn (se Ellingsaeter 2013 som refererar till Mandel och Seymonov 2006). Sådana påståenden har dock bestridits i forskning. Kvinnor med hög utbildning har hög yrkesaktivitet i de flesta länder och familjepolitiken förefaller ha liten betydelse för denna grupp (Ellingsaeter 2013 som refererar till Korpi m.fl. 2010). I olika familjepolitiska regimer finns små skillnader vad gäller kvinnors möjligheter att uppnå ledande positioner (Ibid.). Däremot påverkar de kvinnors deltagande i arbetskraften. I en studie av samtliga sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden visas att kvinnor har lägre chanser än män att göra karriär och att föräldraledighet varken har positiva eller negativa effekter på karriärchanserna för kvinnor (Granqvist & Persson 2004). Svensk familjepolitik har visats ha en positiv effekt på yrkesaktiviteten för kvinnor generellt och bidragit till att minska såväl köns- som klasskillnader (Ellingsaeter 2013 som refererar till Korpi m.fl. 2010).

#### 4.12.2 Ensidigt fokus på föräldraledighetens negativa betydelser för kvinnors karriärer

Vad som framträder som en intressant paradox i denna studie är att föreställningen om föräldraledighetens negativa betydelser för kvinnors karriärutveckling tycks vara starkast i gruppen unga chefer. De befinner sig i åldern där familjebildning sker och samtidigt är andelen kvinnor bland cheferna högst i den åldersgruppen. Bland de kvinnliga och manliga företagsledarna samt förändringsaktörerna som sannolikt kan betrakta karriärens utveckling under längre tid påtalas inte föräldraledigheten som det huvudsakliga problemet bakom kvinnors lägre representation på ledande positioner.

I de refererade studierna i SOU 2003:16 framkommer att unga män som är blivande chefer inte ser problem med att kombinera arbete och familj till skillnad från kvinnor som beskriver en självklar motsättning mellan chefskap och familjebildning (Franzén m.fl. 1998, Eriksson 2000, Bekkengen 2002). En slutsats från Bekkengens studie är att mäns valfrihet är central. I vårt samhälle förväntas vuxna människor bidra till sin försörjning genom att arbeta, vilket innebär att både kvinnor och män har skyldighet att delta i produktionens sfär. Inom reproduktionens sfär finns däremot olika villkor där män har rättigheter att vara delaktiga och kvinnor har en skyldighet att ta huvudansvar. Praktiska konsekvenser av mäns valfrihet blir att kvinnor i högre grad anpassar sitt förvärvsarbete efter föräldraskapet medan män inte gör några större anpassningar (Bekkengen 2002). I analyser av pappapolitiken i Sverige, visar Klinth (2013) hur det under senare år skett en tyngdpunktsförskjutning. Från att under slutet av 1980-talet se föräldraskapet som en fråga om makt- och handlingsutrymme till följd av asymmetriska maktrelationer mellan kvinnor och män har pappaledigheten liksom tidigare framställts som en rättighet och en möjlighet, snarare än ett ansvar som följer av föräldraskapet (Klinth 2013).

Kvinnorna i den här studien riktar ingen tydlig kritik mot de jämnåriga männen för att de tar otillräckligt ansvar som föräldrar, även om det framkommer att unga män inte använder möjligheten till flexitid i samma utsträckning som kvinnorna i företagen. Det är möjligt att det kan ses som utslag av den dominerande pappapolitiken där mäns valfrihet betonas framför ansvar i föräldraskapet. Kvinnorna talar om problem i organisationerna som följer av globala sammanhang och den äldre generationens chefer där synen på familj och karriär skiljer sig från hur den yngre generationen vill ha

det. I männens utsagor framkommer emellertid inte någon uppfattning om att ansvar för barn har konsekvenser för deras karriärer och att det finns hinder i organisationer till följd av förlegade synsätt. Det finns alltså inget i intervju svaren som tyder på att de unga männen har en mer jämställd syn på villkoren i organisationerna än den äldre generationens män.

Utifrån tidigare forskning som synliggjort att föräldraledighet saknar betydelse för kvinnors karriärutveckling, är det intressant varför bilden av föräldraledighet som problem för enbart kvinnors karriärer, upprätthålls. I den ålder som de unga cheferna befinner sig, vilken beskrivs som central avseende möjligheter som formar framtidens karriär, torde det råda konkurrens om möjligheterna. Föreställningar om krav på att arbeta mycket och vara ständigt tillgänglig, i kombination med föreställningar om föräldraskapets negativa konsekvenser för kvinnor, kan fungera avskräckande för kvinnor och därmed minska konkurrensen i karriären.

#### 4.12.3 Mansdominans som icke-problem eller en fråga om representation av perspektiv

Förklaringar till varför de unga cheferna inte ifrågasätter karriärvillkoren kan sökas i hur de ser på problemet med en ojämn könsfördelning på chefspositioner. De unga cheferna har svårigheter med att formulera vad för slags problem detta är, vilket i sin tur gör det svårt att finna argument för förändring. Antingen är det en icke-fråga eller så handlar det vagt om att homogena grupper är bristfälliga och att blandning är bättre. Cheferna, främst männen, verkar inte heller tycka att det är något problem om det är en icke-fråga i företaget. Hälften av de unga cheferna anser inte att en skev könsfördelning på ledande positioner är ett problem. Möjligtvis var det ett problem förr i tiden som inte är aktuellt längre. Eller så formulerar de att problemet inte har någon betydelse utifrån att det är poänglöst att sträva efter 50/50. När en ojämn könsfördelning ses som ett icke-problem ifrågasätts inte heller karriärvillkoren.

Utsagorna hos de unga cheferna om påståendet att ”män väljer män” är intressanta. De flesta tycker att det stämmer och ändå säger de att villkoren är lika för kvinnor och män. Kvinnorna tycker att det är fel och problematiskt att män väljer män. De flesta männen däremot tycks anse att det är naturligt, det är som det är, och de ifrågasätter det inte. Kvinnorna tror att kvinnor kan välja

män för att skapa balans och tillgodose olika perspektiv, vilket de beskriver som professionellt. Men kvinnornas svar kan även kopplas till känslor av skuld som kvinnor kan uppleva för att jämställdhetsarbete pågår i organisationer (Wahl och Linghag 2013).

#### 4.12.4 Informella relationer och stöd av närmaste chef

Karriärvillkoren ifrågasätts i viss mån, dels utifrån en uppfattning om att mansdominansen har exkluderande konsekvenser, i synnerhet på höga nivåer, och dels genom att kvinnor har svårare att passa in i karriärkulturen. De unga cheferna ser betydelse av de informella processerna i karriärutvecklingen, där männen i högre utsträckning betonar att de informella processerna är viktiga medan kvinnorna tycks lita mer på de formella processerna. Det framgår att männen i högre grad ser betydelsen av relationen till närmaste chef som viktig för deras karriärutveckling. Att stöd från närmaste chef är viktig för karriären har visats i tidigare forskning. Dessutom ger mansdominansen bland chefer unga kvinnor och män som är blivande chefer olika förutsättningar för stöd i karriären (Linghag 2009). Unga män som är blivande chefer beskriver relationen till närmaste chef som en ömsesidig omsorg om och identifikation med varandra, vilket inte framkommer i kvinnors beskrivningar på samma sätt. Olika förutsättningar för bekräftelse och stöd i karriären innebär att kvinnor och män utvecklar olika syn på sin framtida karriär. Hos män skapas *förväntningar* på karriär och hos kvinnor *förhoppningar* på karriär. Förväntningar respektive förhoppningar på karriär ger uttryck för olika möjligheter i organisationen och påvisar olika former av handlingskraft i karriären (Ibid.). Unga män förväntar sig att få stöd från överordnade chefer och kräver av dem att få nödvändiga erfarenheter och positioner för att komma vidare i karriären medan kvinnor inte tycks ha motsvarande förväntningar på att få sådan hjälp i sina karriärer (Martin 1996).

#### 4.12.5 Utmaningar i jämställdhetsarbetet i relation till unga

I SOU 2003:16 diskuterades föreställningar om förväntningar på att mansdominansen som kan observeras i de högre chefsskikten ska upphöra i takt med att den yngre generationen etablerar sig i företagen. Föreställningarna handlade om att den yngre genera-

tionen i en del avseenden kan anses ha vuxit upp i ett mer jämställt samhälle och har andra och mer jämställda värderingar. När denna generation träder in i organisationer förväntas de medverka till förändringar avseende såväl könsfördelningar på ledande positioner som föreställningar om chefskap och kön. För tio år sedan konstaterades att dessa förväntningar på den yngre generationen bortser från och döljer mansdominansens betydelse och det faktum att kvinnor och män inte träder in och etablerar sig i organisationer på lika villkor. I utsagorna hos de unga cheferna i denna studie bekräftas denna bild. För-givet-taganden kring karriärens villkor och kraven på anpassning i karriären som framkommer visar på återskapande av villkor snarare än på förändring. Förväntningar på unga chefer som förändringsaktörer i organisationer framstår inte som rimliga mot bakgrund av de villkor som de möter.

Ett annat problem för samhället och organisationer är att det i de unga chefernas erfarenheter framkommer en negativ, ambivalent och kluven inställning till jämställdhetsarbete, vilket är ett ytterligare hinder för förändring. Mot bakgrund av att de unga cheferna ser karriärvillkoren som givna och inte ser problem med en ojämn könsfördelning på ledande positioner blir det svårt att se relevansen med att bedriva jämställdhetsarbete. Kvinnorna beskriver det som kränkande att vara föremål för jämställdhetsarbete medan männen anser att jämställdhet kan fylla sitt syfte så länge det riktas mot kvinnor. Män som föremål för jämställdhetssatsningar är osynligt i de unga chefernas utsagor. När de unga cheferna tillskriver att kön saknar betydelse för karriärvillkoren och istället betonar individens förmåga som avgörande, blir det svårt att få uppslutning kring jämställdhet. En individualiserad arbetserfarenhet innebär att köns-segregeringens strukturella karaktär betonas i mindre grad. Det medför att det skapas liten förståelse för arbete för lika villkor mellan könen. Jämställdhetsarbete uppfattas troligen som onödigt och orättvist och kan förväntas möta likgiltighet eller motstånd. Organisationer med unga medarbetare som hyser ett individualistiskt och könsneutralt tankesätt får svårt att bedriva ett medvetet och målinriktat jämställdhetsarbete.

## Referenser

- Bekkengen, L. (2002) *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber.
- Dalton, M. (1959) *Men Who Manage*. New York: John Wiley & Sons.
- Ellingsaeter, A. L. (2013) ”Den kvinnliga lönearbetaren”-teoretiska spår, i Blomberg, E. & Niskanen, K. (red.) *Arbete och jämställdhet. Förändringar under femtio år*. Stockholm: SNS.
- Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.
- Franzén, C., Linghag, S. & Zander, S. (1998) *Arbetsglädje i livet om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- Granqvist, L. & Persson, H. (2004) Kvinnors och mäns karriärvägar på den svenska arbetsmarknaden, i *SOU 2004:43. Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.
- Hochschild, A. R. (1997) *The Time Bind. When Work Becomes Home, and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Klinth, R. (2013) Den svenska pappapolitiken i historisk belysning, i Blomberg, E. & Niskanen, K. (red.) *Arbete och jämställdhet. Förändringar under femtio år*. Stockholm: SNS förlag.
- Korpi, W., Ferrarini, T., & Englund, S. (2010) *Women’s Opportunities Under Different Constellations of Family Policies in Western Countries: A Comparative Analysis*. Working Paper no. 556. Luxembourg Income Study Working Paper Series.
- Linghag, S. (2009) *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- Mandel, H. & Seymonov, M. (2006) A Welfare State Paradox: State Intervention and Women’s Employment Opportunities in 22 Countries. *American Journal of Sociology*, 111(6), 1910–1949.
- Martin, P.Y. (1996) Gendering and Evaluating Dynamics: Men, Masculinities and Managements. I: Collinson, D. L. & Hearn, J (red.) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Porsfeldt, D. (2001) *Management Trainee. Möten med förbinder*. Luleå: Luleå Tekniska universitet.
- SCB (2013) *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: SCB.

SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.

SOU (2003:16) *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.

Wahl, A. & Linghag, S. (2013) *Män har varit här längst: jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## 5. Förändringsaktörer

Anna Wahl

I detta kapitel redovisas resultaten från intervjuer med förändringsaktörer inom området jämställdhet och ledarskap. Gruppen förändringsaktörer har definierats som personer som arbetar med olika metoder i organisationer för att medverka till en jämnare könsfördelning på chefspositioner i näringslivet. I intervjuerna har aktörerna svarat på frågor om hur problemet uppfattas i dag, vilka metoder som används och vilka resultat de ser av förändringsarbetet. De har också fått göra bedömningar av hur framgångsrikt förändringsarbetet varit samt hur utvecklingen av arbetsmetoder har sett ut i relation till de tidigare utredningarna som genomfördes 1993 och 2002. Aktörerna har också uttryckt önskemål om stöd samt farhågor om motstånd i relation till det fortsatta arbetet för förändring. I kapitlet redovisas också sammanfattningar av resultaten från intervjuerna med aktörer i de två tidigare utredningarna, samt en jämförande analys av hur problemet uppfattats, vilka metoder som använts samt de resultat som lyfts fram i rapporterna som publicerats 1994, 2003 och 2014.

### 5.1 Förändringsaktörerna – vilka är de?

Konsulter som arbetar med uppdrag från företag benämns externa aktörer och personer som har uppdraget att arbeta med frågan inom ett företag kallas interna aktörer. I den första av utredningarna, SOU 1994:3, fanns det ungefär lika många av både externa och interna aktörer i materialet. I SOU 2003:16 var det en tydlig dominans för externa aktörer, eftersom interna aktörer blivit ovanligare under perioden på grund av tendensen att integrera jämställdhetsarbete i organisationers ordinarie verksamhet, så kallad *gender mainstreaming*. I den studie som genomförts 2013 ingår framför allt externa aktörer i urvalet, vilket är en avgränsning. Dessa är mer synliga i arbetet med frågan och antalet konsulter som är aktiva inom området förefaller vara fler 2013 än 2003. I urvalsprocessen till intervjuerna var fler namn än i tidigare utredningar kända för oss inom projektet. Även förändringsaktörerna delade uppfattningen att antalet konsulter på området har blivit fler under de senaste tio åren. I intervjuerna kommenterades detta, och



också att det blivit ett bredare område med utrymme för specialisering i olika riktningar, under de 20 år som gått sedan dessa intervjuer genomfördes, t.ex. mångfald, jämställdhet, ledarskap, affärsutveckling och coaching. Intervjuerna har följt en frågeguide, som i hög grad följer upp de två tidigare studierna där förändringsaktörer intervjuats. I de fall där aktörerna har intervjuats i grupp har det genomförts med speciella förhållningsregler, se bilaga 1 om metod.

Enligt den nya kartläggningen är det främst personalchefer som arbetar operativt med jämställdhet, vilket är fallet i 85 procent av de företag som har ett organiserat jämställdhetsarbete (SCB 2013, tabell 24 och 27, bilaga 2). Ungefär 10 procent av dessa företag har en jämställdhetshandläggare och knappt fem procent har en intern projektledare för jämställdhetsarbetet (SCB 2013, tabell 27, bilaga 2). Uppfattningen hos de intervjuade aktörerna är att det ofta är samma personer som är ansvariga för de större företagens arbete med mångfald och *corporate social responsibility*, CSR som också är ansvariga för arbetet med att öka andelen kvinnor på chefspositioner. Men, huvudsakligen anlitas externa konsulter för denna typ av arbete, enligt aktörerna. Flera av dem hade uppfattningen att det finns fler anställda interna aktörer inom offentlig sektor än inom privat näringsliv. Enligt kartläggningen anlitar endast drygt två procent av företagen med organiserat jämställdhetsarbete externa konsulter för det operativa arbetet (SCB 2013, tabell 27, bilaga 2).

Av de intervjuade aktörerna har mer än hälften (10) arbetat med frågan i över 20 år. Övriga har arbetat med frågan i knappt eller drygt 10 år. En övervägande majoritet bland aktörerna är kvinnor. På frågan om vad som är deras huvudsakliga verksamhet är de vanligaste svaren; ledarutveckling, mentorprogram, rekrytering (*executive search*), individuell handledning (coaching), individuell ledar- och karriärutveckling, nätverk, styrelseutbildning, organisationsutveckling, affärsutveckling, utbildning, kartläggning och rådgivning. Några poängterar att de får uppdrag som främst rubriceras som ledarskap, löner eller affärsutveckling, där sedan genus och jämställdhet blir en integrerad del. Andra har jämställdhet eller mångfald mer framträdande och generellt i sin verksamhet, där arbetet med chefsfrågan utgör en del av många inom jämställdhetsområdet. Några av aktörerna arbetar också med internationella uppdrag. Många arbetar både med kvinnor och män, ofta dock separat och med delvis olika metoder. Andra arbetar främst med ledningsgrupper och ger dem stöd i det egna förändringsarbetet.

## 5.2 Jämställdhetsläget

Betyget på jämställdhetsskalan från 1 till 10 (Wahl och Linghag 2013, se bilaga 1), blev drygt tre då aktörerna skulle göra en bedömning av jämställdhet i relation till chefsfrågan i näringslivet. Förklaringarna kopplades till den fortsatt ojämna könsfördelningen på ledande positioner. Kommentarer till siffrorna var att förändringarna var så små och inte systematiska och att det går långsamt. Antalsmässigt är det för få kvinnor på ledande positioner för att sätta en högre siffra på skalan. Flera av dem påpekar att förutsättningarna egentligen finns med lagstiftning, föräldraförsäkring och en relativt hög medvetenhet i en internationell jämförelse. Villkoren för högre chefer utmanas inte i tillräckligt hög grad. Det sker för lite i näringslivet i riktning mot förändring för att bedömningen skulle blivit mer positiv, är en förklaring. Flera aktörer poängterar att det är stora skillnader mellan branscher. Inom t.ex. handel och kunskapsföretag är betyget högre än i mansdominerad industri och byggbransch. Aktörernas utsagor om olikheter i branscher bekräftar av kartläggningen (SCB 2013, tabell 17, bilaga 2). Det finns också en skillnad mellan större städer och landsbygd hävdar någon, där städerna ligger högre på skalan, vilket kan jämföras med kartläggningen (SCB 2013, tabellerna 19–23, bilaga 2). Flera aktörer menar att det fortfarande finns stora spärrar inom näringslivet mot större förändringar eftersom det handlar om fördelning av makt. Andra vill ändå lyfta fram att attityderna har förändrats till det bättre.

Aktörerna fick också sätta betyg på jämställdheten i en mer bred bemärkelse i näringslivet och jämföra det med betyget de satt på hur chefsfrågan utvecklats. De flesta aktörer bedömde då läget som mer jämställt än när det gäller chefsfrågan specifikt, snarare närmare betyget sex. Många gjorde då en internationell jämförelse, där Sverige framstod som mer jämställt än många andra länder. Detta motiverades främst med att det i Sverige går att kombinera barn med karriär. Att män hämtar på dagis väcker förundran i andra delar av Europa. Det finns en mentalitet i Sverige som är präglad av att jämställdhet är viktigt vilket inte är självklart i andra delar av världen, menade någon.

### 5.3 Syn på problemet

Aktörerna ombads beskriva vad det bakomliggande problemet till den skeva könsfördelningen på chefspositioner i näringslivet är. De uppmanades att både ge sin tolkning av hur problemet uppfattas i näringslivet generellt 2013, och hur de själva ser på problemet. Dessa bilder är inte överensstämmande.

Den generella uppfattningen om problemet med få kvinnor på chefspositioner beskrivs av aktörerna som i viss mån oförändrad jämfört med tidigare undersökningar. Beskrivningen att det *inte* är något problem förekommer i vissa branscher, men är inte längre den dominerande. Den vanligaste tolkningen av problemet i näringslivet är fortfarande att det har med kvinnor att göra. Antingen att kvinnor föder barn, inte är tillräckligt kompetenta eller helt enkelt inte vill ha ledande positioner. Problemet kan också fortsättningsvis beskrivas som att det är svårt att hitta kvinnor. Att kvinnorna ses som problemet eller att problemet är kvinnornas, förklarar flera aktörer med att det fortfarande finns bristande kunskaper om de strukturer som finns i näringslivets organisationer.

Det finns dock några andra beskrivningar av hur problemet uppfattas i näringslivet mer generellt, enligt nästan hälften av de intervjuade aktörerna. Dessa pekar mot en förändring i synen på problemet hos vissa företag eller personer. Det finns en uppfattning om att det inte ser bra ut med så skev könsfördelning. Det kan beskrivas som en fråga om att tänka på att varumärket kan skadas av mansdominans i ledningen eller att det finns ett nytt intresse av att inte framstå som omodern. Obalans på ledande befattningar blir då ett störande element som man inte vet hur man ska hantera. Det förändrade synsättet kan också grundas på en övertygelse om att kompetens ska gå före kön, vilket leder till att fler kvinnor än tidigare rekryteras. Ett generationsskifte, där den nya generationen vill se förändringar till skillnad från den äldre generationen som uttrycker rädsla för att få in fler kvinnor bland cheferna, är ett annat sätt att uppfatta problembilden. Majoriteten av aktörerna beskriver näringslivets uppfattning som synonym med mäns uppfattning. Och därför handlar tolkningen av problemet om huruvida män i näringslivet är rädda för fler kvinnor, eller om de efterfrågar fler kvinnor därför att de ser vinster med det. Det tolkas ibland som en fråga om lönsamhet och behov av talang.

När aktörerna ska beskriva sin egen syn på vad problemet består i uttrycks andra aspekter och tolkningar. Merparten av aktörerna nämner i första hand att problemet handlar om en ojämn maktfördelning mellan män och kvinnor. Kvinnor exkluderas från de högsta befattningarna och män väljer fortfarande män. Det blir ett problem som får återverkningar på såväl samhälls-, organisations- som individnivå. I samband med begreppet makt nämns ofta ojämn tillgång på pengar och resurser. Här återkommer beskrivningar av män som rädda för förändring, män som är ovana med kvinnor och män som inte vill se förändringar på toppen och därför inte vill släppa fram kvinnor. Kvinnors kompetens tas inte tillvara, vilket flera aktörer poängterar som problematiskt.

Några aktörer beskriver också kvinnorna som en del av problemet. Antingen som att kvinnor fortfarande är omedvetna om rådande strukturer och att en del kvinnor är emot förändringar. Kvinnor beskrivs ibland sakna strategier för att hantera hindrande strukturer eller de är inte tillräckligt tydliga med vad de vill. Flera aktörer beskriver problemet med att kvinnor ger upp och tröttnar eftersom de inte upplever någon förändring. Ytterligare ett sätt att beskriva problemet är att det saknas kunskaper om hur man kan arbeta med frågan för att uppnå förändring. Många företag arbetar på fel sätt och de saknar insikter i betydelsen av förändring för den verksamhet som bedrivs.

#### 5.4 De vanligaste metoderna i förändringsarbetet

Två aspekter lyfts fram då aktörerna beskriver sina egna metoder i förändringsarbetet. Den första är att poängtera att de *inte* sätter genus, kön eller jämställdhet i första rummet då de kommunicerar sin metod med uppdragsgivaren. Snarare betonas betydelsen av att arbeta med verksamheten, affärsutveckling, lönefrågor och ledarskap. Genus integreras i det arbete som bedrivs genom att relatera genus till affärsnytta. Den andra är att betona betydelsen av att arbeta genom den högsta ledningen i företaget, antingen att få metoder förankrade hos dem eller att arbeta direkt med männen i ledningen. Nästan alla aktörer betonar betydelsen av att arbeta med eller via ledningen för att kunna nå resultat.

En majoritet av de intervjuade aktörerna har numera fokus på män i sina metoder, vilket är en förändring jämfört med tidigare. Det är männen, speciellt de som finns på högre nivåer som behöver

kunskap, insikter och tid att reflektera kring frågor om ledarskap och kön. Några arbetar med män genom att de bedriver mentorprogram där män är mentorer. De har både utbildning och coaching av män inom ramen för mentorprogrammen. Andra har utbildningar för män i grupp eller enskild handledning med manliga chefer. I vissa fall är männen i ledningen främst viktiga som ingången till att bedriva förändringsarbetet, i andra fall är de männen som är i centrum och ska påverkas vilket ska möjliggöra förändring. I vissa exempel handlar det om att övertyga män om att ökad jämställdhet ger vinster eller att genusperspektiv är viktigt och kan bidra till affärsutveckling och verksamhet. I andra fall är det snarare att få män att bli medvetna om de olika villkor som råder för kvinnor och män i organisationer, så att de ska bli motiverade att arbeta för förändring av andra skäl än egen vinning.

Flera aktörer beskriver metoder där de främst arbetar med kvinnor. Det kan vara personlig utveckling för kvinnor i syfte att utforma strategier för karriären och att få kvinnor att tänka mer strategiskt. Det kan också vara metoder där kvinnorna är de som driver projekten i organisationerna. Kvinnorna utgör de viktigaste verktygen för förändringsprocesserna. Metoden kan också medverka till att kvinnor blir bättre på att stödja varandra i karriären. Då kvinnorna ingår i mentorprogram är ofta syftet att synliggöra dem i organisationerna och för män i ledningen, snarare än att de ska lära av männen. Flera aktörer arbetar utifrån en egen modell eller metod. Ofta består den av ett antal steg eller moment som inkluderar både ökad kunskap och medvetenhet om genus och att formulera mål samt sätta igång processer för förändring. Dessa metoder används ofta i blandade grupper av både män och kvinnor.

Aktörerna fick också frågan om vilka metoder som de trodde var de mest allmänt förekommande i näringslivet i dag. Ganska många av dem avstod från att svara på detta då de inte tyckte att de hade den överblicken. Flera kommenterade att det inte görs så mycket i näringslivet i dag jämfört med andra sektorer i samhället, eller att det inte är speciellt synligt och känt. De som svarade beskrev att metoderna kvinnliga nätverk, mentorprogram, mångfaldsarbete, *gender mainstreaming* och vanlig ledarutveckling, där genus integreras i något moment är det som främst förekommer. Några av dem nämnde också priser och utmärkelser. Det fanns också en uppfattning om att metoderna förflyttats från att handla om mänskliga rättigheter till lönsamhet.

I intervjuerna framkom även en del kritik mot de metoder som används mer generellt. Kritiken handlade både om att det görs för lite och att vissa metoder inte är tillräckliga. Flera nämnde att det inte räcker att arbeta med kvinnor, t.ex. i nätverk, om man inte kombinerar detta med att arbeta med män. Andra var kritiska mot *gender mainstreaming*, som både bedömdes vara sidoordnat och otydligt. De såg risker med att en ökad integrering samtidigt kan medverka till en större osynlighet av frågan i organisationer och till att frågan får lägre prioritet. Det finns också de aktörer som är positivt inställda till *gender mainstreaming*, eftersom de ser att metoden medverkat till att integrera jämställdhet i andra frågor, t.ex. hållbarhet och affärs-utveckling. Även *diversity* omnämndes i kritiska ordalag som att man inte riktigt tog frågorna om mångfald på allvar i näringslivet. Någon tyckte att det skämtades om mångfald på ett sätt som trivialiserar förändringsarbetet. Andra aktörer tyckte att arbetet med mångfald, *diversity*, förbättrat jämställdhetsarbetet. Kritik riktades också mot synsättet att jämställdheten redan är avklarad i svenskt arbetsliv, vilket man menade var ganska vanligt. Några var kritiska mot att det finns en övertro på effekten av skrivna dokument och jämställdhetsplaner. Även på denna punkt finns det en i grunden positiv inställning till kartläggningar och jämställdhetsplaner som nödvändiga metoder för förändring. Kritiken som framförs handlar med andra ord om på vilket sätt metoder implementeras och vilka förväntningar man har på resultaten.

### 5.5 De viktigaste resultaten av förändringsarbetet

När aktörerna ska beskriva de viktigaste resultaten de ser från sitt arbete är det en övervägande majoritet som berättar om möten med enskilda personer som återför positiva erfarenheter genom att berätta om på vilket sätt nya insikter har satt spår i deras liv. Både kvinnor och män hör av sig eller tar kontakt för att berätta om vad som hänt och hur de har omsatt nya kunskaper och insikter i handling. Aktörerna ser också själva hur både män och kvinnor utvecklas och hur de i konkreta situationer agerar annorlunda. Förändringsarbetet resulterar ofta i ögonöppnare för människor, som i sin tur påverkar deras värderingar och handlingar. Flera aktörer exemplifierar också med konkreta projekt som resulterat i förändringar på en praktisk nivå. Det kan vara små förändringar som ändå får stor betydelse. Det kan t.ex. handla om hur man genomför

rekryteringar, formulerar mål eller på vilket sätt som kvinnor synliggörs i organisationer. Att kvinnor fått styrelseposter eller chefsbefattningar framhålls också som uppenbara resultat av arbetet. Att slå hål på myter och att medverka till nya tankar och insikter kan inspirera till skapandet av alternativa lösningar i organisationer.

Förändringar som relateras till kvinnor är att kvinnor får nya poster och positioner, men även att kvinnor känner mindre skuld för frågan. Kvinnor blir mer medvetna och självklara i organisationer. Kvinnor slutar vara till lags. Kvinnor ser andra kvinnor och medverkar till deras utveckling. Resultat som relateras till män handlar i hög grad om att män tar emot kunskapen och påverkas av den. Det kan vara en förflyttning från att känna sig tvingad till att bli självgående därför att man är övertygad och faktiskt vill medverka till en förändring. Det kan vara att högre chefer blivit imponerade av de resultat som förändringsarbetet hittills uppnått, varför förtroendet för arbetet har ökat hos dem.

Flera av aktörerna skämtar om att de blivit vana vid att glädjas över små förändringar. Flertalet av dem tycker inte att resultaten i näringslivet generellt motsvarar de insatser som gjorts. Några av dem berättar också att de ofta tappar sugen eller känner sig uppgivna. När det gäller statistik över könsfördelningar på ledande poster tycker de flesta att resultaten är för dåliga och att förändringen tar för lång tid. Det är genant att det tar sådan tid, uttrycker sig en aktör. En annan aktör menar att det är problematiskt att män i näringslivet vill se egna vinster för att vilja medverka till förändringar, vilket hindrar resultat. Flera av dem pekar på den offentliga sektorn som en mer lyckad arena. Där tycker man att resultaten varit tydligare än i näringslivet. Det finns en högre medvetenhet och större kunskap i offentlig sektor, menar flera, vilket också lett till bättre resultat på högre nivåer.

I näringslivet har det dock skett förändringar på lägre och mellannivå, där kvinnorna ökat i antal, hävdar många. Detta bekräftas av kartläggningen av SCB och Medlingsinstitutet som visar att andelen kvinnliga chefer har ökat med 12 procentenheter jämfört med år 2002. År 2002 var endast 19 procent av cheferna inom privat sektor kvinnor, där de 2013 utgör 29 procent (SCB 2013, tabell 34, bilaga 2). Ett annat resultat som flera av aktörerna lyfter fram på samhällsnivån är att kvinnliga chefer blivit mer synliga medialt. Kvinnorna tar större plats i medier än i organisationer, menar någon.

Det resultat som de flesta aktörer är eniga om är att det skett en förflyttning i sättet att prata om frågan. Diskursen har förändrats i positiv riktning, ämnet är talbart, nämntbart och det finns en större medvetenhet om strukturers betydelse, vilket bl.a. synliggörs och bekräftas i intervjuerna med både manliga och kvinnliga företagsledare i denna studie. Flera aktörer påpekar att det inte längre går att uttala sig hur som helst om denna fråga. Attityder och värderingar har påverkats. Det finns ett mer initierat sätt att prata om frågan i dag, vilket ses som ett viktigt resultat av arbetet. Några aktörer menar att det blivit en fördel att ha en mer jämställd ledningsgrupp ur konkurrenssynpunkt, t.ex. vid upphandlingar.

## 5.6 Positiva förändringar – ökad kunskap och medvetenhet

Majoriteteten av aktörerna arbetade med frågan 2003 och har därför kunnat reflektera kring vilka förändringar som skett under den senaste tioårsperioden vilka påverkat arbetet. Både positiva och negativa aspekter lyftes fram, med en viss övervikt av positiva förändringar. De positiva förändringarna har medfört att frågan är på agendan på ett annat vis i dag hävdar flera av dem. Bemötandet har förändrats då man arbetar med frågan vilket underlättar. Man skrattar inte öppet åt detta längre. Istället för att fråga *varför* det ska vara fler kvinnor på ledande positioner så frågar man nu, *varför inte?* Kvinnor efterfrågas på olika positioner på ett annat sätt än för tio år sedan. Det finns också en större förståelse för att frågan handlar om på vilket sätt verksamheter organiseras och att mer strategiska angreppssätt förekommer oftare i dag. Frågan är integrerad i CSR, hållbarhet och mångfald. Den kopplas oftare till lönsamhet och affärsutveckling. Kanske har arbetet med *gender mainstreaming* hjälpt till att integrera jämställdhet i olika frågor i högre grad, är en tanke som uttrycks.

Attityder har förändrats mer än beteenden, hävdar andra. Män har blivit mer öppna för diskussionen och mer reflekterande. Det finns fler män i dag som vill ha in kvinnor på ledande positioner. Även mångfalddiskursen har förändrats mot en större medvetenhet om makt. Sammantaget finns det fler uppdragsgivare och kunder som har kunskap på området i dag jämfört med 2003, hävdar aktörerna. Det finns mycket forskning och kunskap på området som har påverkat praktiken. Forskning om intersektionalitet, vilket betyder forskning där fler maktrelationer än kön analyseras i rela-



tion till varandra exempelvis etnicitet, klass och sexualitet, är viktiga bidrag i arbetet för förändring. Pappaledighet är en viktig förändring. Det finns en ny generation män som har en helt annan förståelse för frågan genom sina egna erfarenheter av att ta hand om barn i kombination med karriär. Det finns en ny stolthet bland män för att vara pappor, framhåller flera av de intervjuade aktörerna.

### 5.7 Negativa förändringar – färre uppdrag och minskat politiskt intresse

En negativ förändring som aktörerna lyfter fram är att det är färre uppdrag och pågående projekt i näringslivet jämfört med tidigare. Denna upplevelse av en förändring kan jämföras med kartläggningen av SCB, där det visas att andelen företag som bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete har stigit med 8 procentenheter. Undersökningen visar att 83 procent av företagen med privat äganform bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete (SCB 2013, tabell 24, bilaga 2), jämfört med 75 procent av företagen 2002 (SOU 2003:16). De aktiviteter som dominerar är jämställdhetsplaner, 87 procent, rekrytering, 78 procent, frågor kring lön och arbetstider, 69 procent samt integrering i verksamheten, 39 procent (SCB 2013, tabell 26, bilaga 2). Endast 20 procent av företagen bedriver utbildning i jämställdhetsfrågor och 16 procent har nätverk för kvinnor som aktivitet (SCB 2013, tabell 26, bilaga 2). Den slutsats som kan dras av kartläggning och intervjuer är att de aktiviteter som dominerar är integrering av jämställdhet i den normala operativa verksamheten utförd av anställda, främst inom personalfunktionen och bland chefer. Aktörernas upplevelse av färre pågående projekt bekräftas därmed av kartläggningen av SCB.

En annan negativ förändring som flera aktörer uttrycker i intervjuerna är att det politiska intresset har förflyttats bort från könsfördelning på ledande positioner till förmån för frågor om företagande och innovation, vilket minskat kraven på företagen betydligt. Tidsandan innebär en större individualisering vilket osynliggör betydelsen av strukturer och genus. Det finns en stor spännvidd i stöd och motstånd för förändringar, både bland kvinnor och män. Det finns stort motstånd från omedvetna kvinnor samtidigt som stödet för kvotering bland kvinnor har ökat. Flera aktörer hävdar att sexualiseringen i samhället har ökat vilket påverkar kvinnors och mäns villkor i samhället generellt. Sexualiseringen bidrar till en

ökad sexism i arbetslivet där kraven på kläder och yta har förändrats. Kvinnor ska vara uppklädda och avklädda även på jobbet, medan män fortsätter att vara påklädda, som en aktör uttrycker det. Några av aktörerna reflekterar kring på vilket sätt detta speglar maktrelationer mellan könen i arbetslivet i dag.

### 5.8 Önskat stöd för det fortsatta arbetet

Aktörerna efterfrågar stöd från både politiskt håll och från näringslivet för att kunna uppnå framtida resultat. Från politiskt håll tycker nästan alla aktörer att det kunde ställas högre krav på näringslivet. Några tycker att politiker kunde skapa starkare incitament för att näringslivet ska uppnå bättre resultat, t.ex. att könsfördelning på chefspositioner skulle rapporteras in. Nya incitament till förändring där jämställdhet blir en konkurrensfördel kan vara ett alternativ till lagstiftning om kvotering, menar några. En klar majoritet av aktörerna tycker dock att det behövs lagstiftning för att förändringsarbetet ska få riktigt stöd. Många menar att det är omöjligt annars. Den lagstiftning som föreslås är kvotering till bolagsstyrelser och individuell föräldraförsäkring. Flera aktörer påpekar dock att det redan i dag finns lagstiftning om jämställdhet som kunde följas upp hårdare. Diskrimineringsombudsmannens resurser borde gå till uppföljning av jämställdhetsplaner istället för förebyggande arbete, menade flera. Det skulle också vara önskvärt med belöningar till de företag som kan visa upp positiva resultat, så att allt fokus inte går till sanktioner av dem som inte följer lagen. Andra lagar skulle kunna skärpas, t.ex. diskrimineringslagen, eller förändras så att jämställdhet integreras, t.ex. i lagen om offentlig upphandling. Att upphandlingar skulle kunna inkludera krav om jämställdhet, t.ex. i könsfördelningar i ledningsgrupper, är också något som skulle skapa incitament till förändring.

Att kvotering till styrelser skulle vara ett stöd i förändringsarbetet tycker ungefär 75 procent av aktörerna. Samtidigt poängteras ofta att det vore fel att tro att det skulle vara tillräckligt med kvotering. Det kan vara en ledstång för det övriga arbetet, som en av dem uttrycker det. En annan menar att det skulle snabba upp processen betydligt. Det är också av avgörande betydelse att politiker står upp för att förändringar på ledande positioner är en viktig fråga, att de inte undviker frågan eller backar undan från den i den offentliga debatten.

Flera av aktörerna betonar hur viktig genusforskningen är för det fortsatta arbetet, varför de också säger att forskningsmedel till genusforskning är ett önskat stöd för förändringsarbetet. Någon nämner särskilt VINNOVA som en lämplig forskningsfinansiär i detta sammanhang. Det behövs också sammanhang där samarbeten mellan näringsliv, akademi och politik skapas och uppmuntras, framhåller flera. Forskningsmedel kan bidra till att det skapas stödstrukturer för den typen av samarbeten. Flera aktörer framhåller betydelsen av kunskap från genusforskningen, varför de också ser utbildning som ett stöd för förändring. På typiska plantskolor för chefer, t.ex. handelshögskolor och tekniska universitet, borde genuskurser vara obligatoriskt. Men, också i skolor på olika nivåer borde genuskunskaper ingå. Om det ställdes högre krav från politiskt håll på att arbetsgivare och t ex. skolor, universitet och socialförvaltningar blev mer medvetna om hur de medverkar till diskriminering så skulle det finnas en helt annan plattform för förändringar. Genuskunskap är en hygienfaktor, som en aktör formulerade det.

Näringslivet skulle kunna vara mer aktivt i att bygga upp samarbeten i förändringsarbetet. Näringslivet borde efterfråga kunskap och lösningar från konsulter i större utsträckning än vad som görs i dag. Några aktörer tycker att managementkonsulter överlag behöver mer kunskap om genus, så att även de konsulter som inte specifikt arbetar med jämställdhet och genus skulle kunna integrera detta arbete i sina uppdrag. Flera av aktörerna efterfrågar ett tydligare stöd från enskilda personer i näringslivet för dessa frågor. De förundrar sig över varför ingen känd företagsledare träder fram och förespråkar en stor förändring på ledande positioner. Det skulle behövas mer mod och öppet stöd från enskilda och synliga företagsledare i frågan. Ledarskapet för frågan i näringslivet brister, tycker flera av dem.

## 5.9 Motstånd mot förändring

När aktörerna ska beskriva motstånd mot förändring ges också exempel från både näringsliv och politik. I många fall ser man motståndet i vad som händer i samhället, inte bara kopplat till den politiska sfären. Högerextremism, anti-feminism och rasism ses som strömningar i samhället vilka utgör hot mot ökad jämställdhet generellt men också mot frågan om kvinnor på ledande positioner i

näringslivet. En ekonomisk kris skulle också kunna skapa motstånd mot frågan genom att konservativa krafter får luft under vingarna. Några ser dessa konservativa strömningar i Europa vilka de tror kan få en påverkan även här. Andra nämner Sverigedemokraterna som ett tydligt motstånd mot förändring, med en dominans av vita män som uttrycker både rasistiska och sexistiska värderingar. Dessa kan slå sig ihop med konservativa krafter inom näringslivet för att skapa motstånd mot förändring, hävdar några aktörer. Andra negativa strömningar i samhället är ökad sexualisering och ökad individualisering samt mäns våld. Dessa synsätt representerar en normalisering av diskriminering och våld mot kvinnor, vilket skapar ett stort motstånd mot förändringar på maktpositioner, menar flera aktörer. Detta motstånd medverkar också till att tysta ner kvinnor, eftersom förändring blir hotfullt och kvinnor upplever sig vara hotade.

På en mer konkret politisk nivå fanns det också flera exempel på vad som ses som motstånd. Jämställdhet som kunskaps- och förändringsområde inkluderas inte på samma sätt som områdena miljö och hållbarhet i det politiska arbetet eftersom kunskaper om jämställdhet inte efterfrågas på samma genomgripande sätt inom politiken som kunskaper om hållbarhet. Det finns också kritik mot att det ges ekonomiska bidrag till kvinnoprojekt från politiskt håll, vilket bedöms som kortsiktigt. Det vore bättre att stödja de konsultföretag som finns genom att efterfråga deras tjänster, vilket görs genom att staten ställer krav på företagen. Tillfälliga projekt tar slut, och då finns inte arbetet kvar och företagen är inte vana vid att få betala för förändringsarbete. En annan kritik som uttrycks är ett upplevt fokus på att mäta resultat som dominerar jämställdhetsarbetet i dag, vilket styrs av politiken. Ett ensidigt fokus på mätningar av resultat försvårar ett reflekterande förhållningssätt och metoder som bygger på maktperspektiv, menar någon. En aktör uttrycker farhågor för att jämställdhet skulle få minskade resurser inom politiken, t.ex. genom att jämställdhetsministerposten skulle försvinna eller genom att Statistiska centralbyrån skulle få minskade anslag till könsuppdelad statistik. Att Diskrimineringsombudsmannen arbetar med förebyggande arbete ses som ett slag i ansiktet på flera av aktörerna. Det sänker den här branschen, menar en aktör.

Det motstånd som aktörerna ser i näringslivet är ett fortsatt bristande intresse och en stor okunskap om genus och jämställdhet på många håll. Fortfarande *ser inte* ledande personer inom näringslivet att de har problem med könsfördelningen på ledande posi-

tioner. De ser inte heller vilken affärsnytta de skulle ha av ökade insikter. Motståndet hos män i näringslivet består i att de gör sig oåtkomliga för frågan. Många män känner sig hotade och är rädda, vilket skapar motstånd. Motståndet hos kvinnor består i en historielöshet hos unga kvinnor som tar jämställdhet för givet. Och i att kvinnor inte förstår att det är viktigt att de gör affärer med andra kvinnor för att medverka till förändring. Kvinnor anpassar sig i för hög grad till de rådande villkoren fortfarande. Och om kvinnor anpassar sig, så ser inte män någon anledning till förändring. Att kvinnor ställer så orimligt högra krav på sig själva på många olika sätt ses också som ett motstånd mot förändring. Varför är ytan så viktig i dag, undrar en aktör, som tycker att utseendet blivit så viktigt att det hindrar kvinnor i näringslivet.

## 5.10 Jämförelse med tidigare utredningar

Det är nu dags för några återblickar på tidigare utredningar för att kunna jämföra resultaten med denna studie. Eftersom frågorna i intervjuerna med aktörer varit liknande i de tre studierna kan jämförelser mellan åren 1993, 2002 och 2013 ge ytterligare dimensioner till en avslutande diskussion om arbete för förändring (Wahl och Höök 2007).

### 5.10.1 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap, SOU 1994:3

Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap publicerades 1994 och är baserad på empiri från 1993 (SOU 1994:3). I denna utredning intervjuades nio aktörer, varav fyra externa och fem interna. Några av dem som intervjuades då ingår i såväl den uppföljande studien som publicerades i SOU 2003:16 och i den som presenterats ovan från 2013. De metoder som användes 1993 var rekrytering, befintlig chefsutbildning, nätverk, projekt, chefsutbildning för kvinnor och mentorprogram. Redan då poängterade aktörerna vikten av att arbeta med att förankra arbetet hos ledningen och cheferna för att visa hur arbetet hänger ihop med den verksamhet som bedrivs. Ansvaret ligger hos cheferna, och det ansågs viktigt att ledningen var medveten om detta. De interna aktörer som då intervjuades såg sig som experter inom ett kunskapsområde av vikt

för verksamheten. Aktörerna beskrev sitt arbete som en kunskapsprocess och en maktprocess. Med ledningens stöd ställdes specifika mål för hur könsfördelningen på chefspositioner skulle se ut ett visst år, vilket kopplade ihop de aktiviteter som genomfördes med ett önskat resultat. Ledningen blev del av en dialog om önskade resultat samtidigt som de också påmindes om sitt ansvar att realisera och följa upp.

Det kan konstateras att de metoder som användes då inte nämnvärt skiljer sig från de metoder som används tjugo år senare. Inte heller är det arbete som nu beskrivs i förhållande till ledningen avsevärt förändrat. Det som har förändrats är att det blivit en större omfattning i det direkta arbetet med män. 1993 var männen främst berörda av förändringsarbetet genom sina positioner i ledningen eller genom sitt deltagande i mentorprogram i rollen som mentorer. De kunde också beröras genom deltagande i befintlig chefsutbildning där inslag om kön kunde integreras innehållsmässigt. Ibland påverkades också rekryteringen till chefsutbildningar så att könsfördelningen var mer jämn än tidigare. I övrigt fanns det då, liksom nu, ett antal val kring hur man utformade mentorprogram, utbildningar, nätverk och projekt. Det kunde handla om form, perspektiv och grad av integrering, vilket också gav upphov till en modell i boken:

<b>FORM</b>	Enbart kvinnor	Kvinnor och män
<b>PERSPEKTIV</b>	Könsperspektiv	Könsneutralt perspektiv
<b>INTEGRERING</b>	Fristående	Integrerat

Modellen har sedan använts och utvecklats i flera omgångar. Syftet med modellen är att illustrera betydelsen av de val som görs i utformandet av olika metoder för vilket resultat som kan förväntas. Det fanns t.ex. i SOU 1994:3 ett resonemang kring hur nätverk för kvinnor kunde utformas olika. Där konstaterades att förändringskraften låg både i att det skapas en kunskapsprocess mellan kvinnor kring rådande villkor och en påtryckningsgrupp i organisationen som bland annat utgör en resurs för ledningen.

I anslutning till modellen presenterades en figur, kallad *Mognadsaxel för arbete med chefsutbildning för kvinnor*. Den illustrerar att samma metod ofta utformas och används på olika sätt i en organisation i olika faser av förändringsarbetet som ett resultat av lärande över tid. Mognadsaxeln beskrivs på följande sätt: 1) Mer förankring i organisationen, 2) Mer integrering med män, 3) Fler

projekt, med olika form, tillåts samtidigt och 4) Även misstag tillåts utan att frågan avskrivs.

De resultat av förändringsarbetet som aktörerna beskriver är:

- Ökade antal kvinnor på chefsbefattningar
- Ökad synlighet av kvinnor i organisationen
- Ökad medvetenhet hos kvinnor
- Nya insikter och nytt intresse bland män
- Ett förändrat synsätt i organisationen.

Området beskrivs med andra ord som ett kunskapsområde. Förändringar kräver att både män och kvinnor tänker på nya sätt. Kunskapen innebär ett synsätt på problemet som ett organisationsproblem istället för ett kvinnoproblem. Problemet som aktörerna ser det är att män är rädda och okunniga, samt att män väljer män. Kapitlet om förändringsaktörerna i *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3) avslutas med en diskussion om vad som är viktigt att tänka på då män integreras i förändringsarbetet. Program med könsneutralt perspektiv blir problematiska, eftersom rådande strukturer då återskapas okritiskt även inom programmen. Men, program med ett medvetet könsperspektiv skapar förutsättningar för att både män och kvinnor blir medvetna om de strukturer och maktrelationer som är grunden för den skeva könsfördelningen på ledande positioner. Det som kan konstateras i jämförelse med studien från 2013 är att just arbetet med män har utvecklats mest, och verkar också i hög grad följa den mognadsaxel som beskrevs 1994. Ledarutbildning med könsperspektiv enbart för män fanns inte då. Mentorprogram var ofta utformade med manliga mentorer och kvinnliga adepter vilket har breddats till formen sedan dess. I dag är det lika vanligt med kvinnliga mentorer som manliga, oavsett om adepterna oftast fortfarande är kvinnor. Mentorprogrammen har tagit sig andra former där det ömsesidiga lärandet betonas än mer. Mentorerna kan t.ex. delas mer kollektivt och man kan träffas i grupper.

### 5.10.2 Mansdominans i förändring, SOU 2003:16

Det finns en möjlighet för ett nedslag i tiden mellan 1993 och 2013, nämligen år 2002. I *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) publicerades resultaten av en studie där sex interna aktörer och åtta externa aktörer intervjuades. Dessutom kompletterades dessa inter-

vjuer med en enkät som skickades till ett urval av länsstyrelsernas jämställdhetsdirektörer.

Aktörerna beskriver i stort sett samma metoder som 1993, nämligen kartläggning, seminarier, ledarutveckling, mentorskap, nätverk och rekrytering. Dessutom poängterades i ännu högre grad än 1993 att man arbetade med integrering av frågan i så många sammanhang som möjligt. Metoder som var nya 2002 var coachning samt böcker och utmärkelser. En tolkning av studien var att det fanns tendenser till att förflytta en del av förändringsarbetet från organisationsnivån till såväl samhälls- som individnivån (Wahl och Höök 2007). På individnivån coachades kvinnor för att få hjälp att hantera rådande villkor bättre. Det är en tendens som håller i sig även 2013, då även män på chefspositioner får coachning i dessa frågor. Detta nya inslag bland metoder tolkades 2003 som att kvinnor efterfrågar mer kvalificerad rådgivning utifrån ett medvetet könsperspektiv, jämfört med t.ex. att ingå i ett mentorprogram och ha en omedveten man som mentor och rådgivare. Aktörerna 2013 som verkar som coacher betonar att de visserligen arbetar på individnivån, men att deras stöd handlar om att förmedla kunskap och råd utifrån ett strukturellt synsätt.

Utmärkelser och böcker samt en större uppmärksamhet i medier för frågan medförde en förflyttning till samhällsnivån. Även denna tendens verkar ha hållit i sig, då många av aktörerna 2013 nämner synligheten av kvinnliga chefer i media samt uppmärksamhet kring större förändringsprojekt i medier som ett viktigt resultat av förändringsarbetet. Den symboliska dimensionen som togs upp 2002 återkommer i intervjuerna 2013 då aktörerna talar om förändringen av diskursen som ett av de mest påfallande resultaten av arbetet.

På organisationsnivån kunde aktörerna 2002 konstatera att det pågick färre riktade projekt och att arbetet oftare integrerades i ordinarie verksamhet, t.ex. i den befintliga chefsutbildningen eller i utformningen av rekrytering. Även detta är en tendens som kan sägas ha förstärkts under den senaste tioårsperioden. En skillnad som uppmärksammades var också att man oftare arbetade med blandade grupper av män och kvinnor 2002, då det tidigare var vanligare att arbeta med enbart kvinnor. Ytterligare tio år senare kan konstateras att grupper med enbart män blivit vanligare som form i de metoder som utformas.

Manliga företagsledare beskrevs som mer medvetna och kunniga i frågan 2002 jämfört med 1993. Däremot innebar inte en ökad kunskap alltid en ökad vilja till förändring, enligt aktörerna. Bristen



på vilja betonas därför som en större del av problemet än tidigare, då det var bristen på kunskap som lyftes fram. Okunskap om könsstrukturer i organisationer ses fortfarande som ett viktigt bakomliggande problem, men också att jämställdhet blivit så självklart att man inte längre ser ojämställdhet som ett problem. Fler aktörer är positiva till förändring av lagstiftningen 2002 jämfört med 1993, men de ger inte några detaljerade exempel på hur det ska formuleras.

De resultat av förändringsarbetet som nämns i SOU 1994:3; fler kvinnor på ledande positioner, ökad synlighet för kvinnor, ökad medvetenhet hos kvinnor och män samt förändrade synsätt och handlingsmönster, återkommer i SOU 2003:16. Men, dessutom lyfter aktörerna fram kvinnors kritik av rådande strukturer och kvinnors protester som ett viktigt resultat (Wahl och Höök 2007). Detta kan jämföras med beskrivningarna av resultat som 2013 handlar om att kvinnor känner mindre skuld för frågan, att kvinnor blivit mer självklara i organisationer samt att kvinnor i högre utsträckning slutar att vara till lags och anpassa sig. Kvinnor har blivit bättre på att se andra kvinnor och att medverka till deras utveckling, hävdar aktörerna 2013.

Förflyttningen av förändringsarbetet till samhällsarenan tolkades 2003 som dels ett ökat medialt intresse och dels ett ökat politiskt intresse. Det mediala intresset beskrivs av aktörerna 2013 som fortsatt starkt, medan det politiska intresset för frågan upplevs som avsevärt minskat under tioårsperioden. Nedan jämförs de tre utredningarna med avseende på förändringsaktörernas uppfattning av hur problemet med skev könsfördelning på ledande positioner uppfattas, vilka metoder som används, de viktigaste resultaten av arbetet samt vilka lärdomar som framhållits i varje period.

### **5.10.3 Analys av synsätt – en fråga om varumärke, rädda män och ojämnt fördelad makt**

De flesta av de aktörer som intervjuats i denna studie är externa, dvs. de arbetar i egna bolag och verkar som konsulter med kunder i olika branscher. Merparten av de intervjuade aktörerna har varit verksamma på detta fält i många år, och har erfarenheter av såväl ett flertal metoder som ett flertal av olika branscher. Gemensamt för dem som intervjuats är att de i någon utsträckning arbetat med uppdrag i näringslivet där gruppen chefer står i centrum i relation till frågan om förändrad könsfördelning. Rubriceringen är ofta

ledarskap, löner eller affärsutveckling, där genus och jämställdhet blir en integrerad del. I tabellen nedan sammanfattas och jämförs hur problemet uppfattas i näringslivet generellt och av dem som arbetar med frågan i de tre studierna. Där kan vi konstatera att diskursen om att problemet handlar om brister hos kvinnor är seglivad i näringslivet, trots många års forskning som har visat på motsatsen. Aktörernas syn på problemet är relativt oförändrad över åren.

**Tabell 5.1 Syn på problemet med ojämn fördelning, aktörernas egna uppfattningar och deras tolkningar av den dominerande synen i näringslivet 1993, 2002 och 2013**

	1993	2002	2013
"Problemet" enligt näringslivet	Kvinnor bristfälliga	1) Kvinnor bristfälliga 2) Frågan politiskt korrekt	1) Kvinnor bristfälliga 2) Varumärket skadas
"Problemet" enligt aktörer	1) Mäns rädsla och okunnighet 2) Män väljer män 3) Makt och demokrati i samhället 4) Kompetens, affärer och kvalitet i företag	1) Okunskap om könsstrukturer 2) Bristande vilja hos manliga företagsledare 3) Jämställdhet "självklart" och en icke-fråga	1) Mäns rädsla och ovilja 2) Kvinnor omedvetna och saknar strategier 3) Ojämn maktfördelning 4) Kvinnor tröttnar i brist på förändring

Aktörernas tolkning av hur problemet med skev könsfördelning på chefspositioner ses i näringslivet är att det fortfarande i hög grad kopplas till kvinnor. Att kvinnor föder barn, inte har tillräcklig kompetens eller att de inte vill är en uppfattning som fortfarande är gällande. Det har dock tillkommit synsätt under 2000-talen som handlar om att en ojämn könsfördelning i ledning och styrelse kan uppfattas som omodernt och negativt. Först beskrivs detta som en uppfattning om att det är politiskt korrekt att arbeta för förändring, vilket under senare år kopplas ihop med att verksamhetens varumärke kan skadas av för stark mansdominans. Aktörerna själv har dock en annan bild av problemet, nämligen att det handlar om ojämnt fördelad makt och ojämnt fördelad tillgång till resurser. De ser fortfarande män som en del av problemet, och beskriver det som antingen rädsla eller ovilja hos män för att dela med sig av makten. Då aktörerna relaterar problemet till kvinnor handlar det inte om kvinnor som bristfälliga när det gäller kompetens eller vilja utan det handlar om en brist på medvetenhet och strategier. Dessutom finns en trötthet hos kvinnor eftersom de inte upplever att någon förändring sker, vilket påverkar kvinnors vilja och kraft.

#### 5.10.4 Analys av metodutvecklingen – samma metoder på nya sätt

De metoder som används 2013 i förändringsarbetet är på sätt och vis desamma som tidigare, det handlar om utbildning, mentorprogram, nätverk, rekrytering, coaching och projekt. Det som lyftes fram i den andra utredningen (SOU 2003:16) som nytt i val av metoder i jämförelse med den första utredningen (SOU 1994:3) var individuella inslag som coaching samt mer mediala inslag som böcker och utmärkelser. Dessutom arbetade man oftare med blandade grupper med både män och kvinnor än vad som var fallet 1993. I denna studie består de nya inslagen av att den vanligaste målgruppen har förändrats och även på vilket sätt man arbetar med metoderna. Att arbeta med eller via ledningen är nu, liksom i tidigare studier, en viktig del av metoden. I det följande avsnittet analyseras den metodutveckling som skett under tidsperioden för de tre utredningarna, baserat på intervjuerna med förändringsaktörer. Det går att se en mer utvecklad syn på *hur* dessa metoder används. Dels betonas metodernas fokus på verksamhet, affärsutveckling och ledarskap. Dels beskrivs modeller för hur *processen* ser ut för en viss vald metod. Många av aktörerna arbetar utifrån egna modeller där processen ofta innehåller kartläggning, probleminventering, målsättning och initiativ till förändring i olika steg. Detta kan jämföras med den *Mognadsaxel* som fanns beskriven redan i den första utredningen (SOU 1994:3) där betydelsen av processen över tiden betonades som avgörande för utveckling och bestående resultat. Slutligen specificeras den *målgrupp* som man främst arbetar med 2013, vilken nu oftare är män än kvinnor. Detta är en tydlig förändring. När målgruppen är män, är dessa ofta på ledande positioner med stort inflytande över förändringsarbete. Väldigt sällan nämns arbete med yngre män eller män på mellanchefsnivå. När målgruppen är kvinnor betonas ofta betydelsen av att kvinnor är experter i förändringsarbetet och drivande i processer.

Det dominerande sättet att argumentera för jämställdhetsarbete i dag är att koppla samman det med frågor som berör organisationers verksamhet, behov av affärsutveckling och utveckling av ledarskap. Detta påverkar utvecklingen av det *fokus* som oftast finns i förändringsarbetet, vilket är den första aspekten av metodutveckling som framträder. Det fokus för förändringsarbetet som på ett tydligare sätt än tidigare lyfts fram 2013 är att knyta det till affärs- och verksamhetsutveckling. Den andra metodutvecklingen handlar

om förändringsaktörerna betoning av vikten av ett processperspektiv och av hur betydelsefullt det är att förändringsarbetet är genomtänkt i hela *processen* över tid. Arbetet innehåller oftast flera steg, t.ex. kartläggning, probleminventering, målsättning, initiativ till förändring och uppföljning. Att förstå processen över tid och att lägga ner lika mycket energi och kunskap på de olika delarna är något som har blivit tydligare med åren. Den tredje metodutvecklingen berör på vilket sätt man arbetar med olika kategorier eller *målgrupper* i förändringsarbetet. Målgrupper för förändringsarbetet är såväl män som kvinnor, och det är lika vanligt att arbeta med enkönade som blandade grupper. Det finns dock en större medvetenhet om på vilket sätt man arbetar med de olika grupperna, och det finns olika argument bakom valet av målgrupper. Den vanligaste målgruppen som man arbetar med i dag är män, vilket är en tydlig förändring i förhållande till de tidigare utredningarna. När målgruppen är män, är dessa ofta på ledande positioner och mer sällan yngre män eller män på mellanchefernivå. Arbetet med män syftar oftast till att försöka nå personer som har makt och inflytande över de strukturer som anses vara en del av problemet. Att män blivit vanligare som målgrupp är en förändring i tiden som illustrerar en ökad insikt om att män är både en del av problemet och är därmed också viktiga att arbeta med för att åstadkomma förändring. När målgruppen är kvinnor betonas betydelsen av att kvinnors erfarenheter av ojämställdhet och kvinnors speciella kunskaper när det gäller hur dessa frågor ska tas tillvara i förändringsarbetet är oumbärliga. Det är viktigt att kvinnor blir drivande i de processer som leder till förändring, så att kvinnor får inflytande över på vilket sätt arbetet bedrivs. Att kvinnor på detta sätt blir målgrupp för förändringsarbetet ska därför inte tolkas som att kvinnorna ses som problemet, eller att det är kvinnorna som borde förändras. Denna tolkning, att kvinnor är bristfälliga och utgör problemet, är dock fortfarande vanlig, vilket kan förklara en del av det motstånd som finns mot metoder med kvinnor som målgrupp i centrum, t.ex. kvinnliga nätverk. Att arbeta med könsblandade målgrupper är också vanligt, vilket till en del handlar om utvecklingen mot en större grad av integrering av jämställdhetsarbetet inom organisationer. Det handlar också om att skapa sammanhang med jämn könsfördelning, där kvinnor och män kommer till tals på lika villkor. Figuren nedan sammanfattar analysen av hur metoder för förändring har utvecklats, baserat på aktörernas utsagor.

Tabell 5.2 Metodutveckling i förändringsarbete

Fokus	Aktivitet	Process	Målgrupp
1. Arbeta med eller förankra hos ledningen	Utbildning Nätverk Mentorprogram Projekt Coaching Rekrytering	Modeller för flera steg; kartläggning, problemidentifiering, analys, val av aktivitet, kunskap och reflektion, uppföljning	1. Män: ledande positioner som har inflytande
2. Fokus på verksamhet, affärsutveckling och ledarskap			2. Kvinnor: utveckla strategier och driva projekt 3. Blandade grupper: att integrera jämställdhet och mångfald

Tabell 5.3 Metoder i förändringsarbete, förändring över tid

1993–2013	Tillägg 2002	Tillägg 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>Förankring hos ledningen</li> <li>Rekrytering</li> <li>Nätverk</li> <li>Mentorprogram</li> <li>Chefsutbildning för kvinnor</li> <li>Ledarutveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrering</li> <li>Utbildning</li> <li>Coaching</li> <li>Böcker och utmärkelser</li> <li>Blandade grupper med kvinnor och män</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt</li> <li>Målgrupp män: ledande positioner</li> <li>Målgrupp kvinnor: för att utveckla strategier och driva projekt</li> <li>Fokus på verksamhet, affärsutveckling, ledarskap</li> <li>Processen utmärks av arbete i flera steg</li> </ul>

Sammantaget kan konstateras att bilden av förändringsarbete från 1994 inte är helt skild från bilden 2013. Analysen av hur problemet uppfattas och de metoder som används känns igen. En skillnad är dock att det i dag i stort sett endast pågår förändringsarbete utifrån ett medvetet könsperspektiv och där aktörerna själva utgår från att problemet är relaterat till en maktobalans i samhället generellt och i näringslivet i synnerhet. En annan skillnad är också ett mer utvecklat arbete med män, inom ramen för flera av de sedan tidigare kända metoderna. Arbetet som riktar sig till kvinnor är också mer utvecklat och fokuseras i dag på strategier för förändring. Dessutom har metoderna utvecklats och förfinats i olika modeller av aktörerna för att hantera förändringsarbetets olika faser i processen från

probleminventering till aktiviteter och uppföljning. Det är intressant att notera att många av aktörerna har en dålig överblick över hur förändringsarbetet ser ut generellt. Flera av dem konstaterar i intervjuerna att de inte vet vad som pågår, och inte heller i vilken omfattning. Det finns t.ex. en osäkerhet när det gäller effekten av *gender mainstreaming* i näringslivet, om det har medverkat till en högre grad av integrering av jämställdhetsarbetet eller om det har medverkat till att arbetet för förändring har minskat eller förflyttats till andra områden.

**Tabell 5.4 Sammanfattande analys av resultaten om arbetet för förändring i SOU 1994:3, SOU 2003:16 och 2014**

Ledningens stöd en förutsättning	En förflyttning av förändringsarbetet från organisations- till samhälls- och individnivån	Diskursen förändrad, man pratar om frågan på ett mer initierat sätt
Arbetsprocessen en helhet		Större medvetenhet om betydelsen av strukturer
Modell om metoder: form, perspektiv och integrering		Samma metoder men på nya sätt
Mognadsaxeln, en modell om processen		

### 5.10.5 Resultaten motsvarar inte arbetsinsatsen

I en jämförelse mellan vad aktörerna lyfter fram som de viktigaste resultaten av förändringsarbetet kan konstateras att följande punkter återkommer i samtliga tre utredningar:

- Fler kvinnor på ledande positioner
- Ökad synlighet av kvinnors kompetens i organisationer
- Ökad medvetenhet hos kvinnor och män
- Förändrade synsätt och beteenden i organisationer.

I den andra utredningen (SOU 2003:16) gjordes tillägget att kvinnors kritik av rådande strukturer kommer till uttryck.

- Kvinnors kritik av rådande strukturer.

Bland de resultat som lyfts fram av aktörerna 2013 tillkommer följande;

- Ökad vilja till förändring hos män

- Ökad synlighet av frågan i media
- Kvinnor anpassar sig i lägre grad efter rådande strukturer
- Generellt pratar man på ett mer initierat sätt om frågan
- En mer utbredd kunskap och medvetenhet om strukturers betydelse för hur könsfördelningen på ledande positioner återskapas
- Fler män har blivit övertygade om vikten av en förändring
- Kvinnor har blivit mer medvetna och mer självklara i att medverka till förändring.

Dessa senare förändring återspeglas i de intervjuer som gjorts i den här studien med både manliga och kvinnliga företagsledare. Aktörerna har många konkreta exempel på ökade antal kvinnor på chefspositioner eller i styrelser, samt hur både kvinnor och män berättat om hur kunskaper eller insikter medverkat till förändringar i hur de tänker och handlar. Samtidigt som alla aktörer tycker att arbetet ger resultat så är de flesta missnöjda med resultaten i näringslivet totalt sett. Det sker för lite och det går för långsamt. Speciellt i relation till allt det arbete som har bedrivits under en längre tid så tycker aktörerna att resultaten är för blygsamma.

#### 5.10.6 Frågan är på agendan – men än saknas kunskap och handling

Aktörerna satte betyget tre i genomsnitt på jämställdhetsskalan i förhållande till frågan om könsfördelning på chefspositioner, vilket i huvudsak grundas på att kvinnorna fortfarande är för få på ledande positioner för att kunna sätta ett högre betyg. Jämställdhet i allmänhet fick dock det högre betyget sex, vilket relaterades till att det är lättare att kombinera karriär och familj i Sverige i jämförelse med många andra länder. Den största positiva förändringen sedan 2003 är att frågan mer tydligt är på agendan i dag, och att den tas på ett större allvar. Det finns också en större insikt i dag om att frågan är en integrerad del av verksamheten, och inte sidoordnad. Forskningen har utvecklats och är fortsatt viktig för förändringsarbetet, inte minst genom fördjupade kunskaper om hur olika maktrelationer kan samverka vilket underlättar mångfaldsarbete. Förändringar i negativ riktning är att uppdragen blivit färre i näringslivet och att det politiska intresset för frågan har minskat.

Då aktörerna fick frågor om vad som skulle vara ett stöd för arbetet framöver respektive vad som skulle öka motståndet mot förändring delades svaren ofta upp i önskemål riktade dels till näringslivet och dels till politiken. I jämförelsen ovan mellan de tre utredningarna tolkades förflyttningen av förändringsarbetet till samhällsarenan 2002, jämfört med 1993, som resultatet av dels ett ökat medialt intresse och dels som resultatet av ett ökat politiskt intresse för frågan om fler kvinnor i ledande ställning. Det mediala intresset beskrivs av aktörerna 2013 som fortsatt starkt, medan det politiska intresset för frågan upplevs som avsevärt minskat under tioårsperioden.

Aktörerna ser det minskade politiska intresset även i näringslivets agerande, där de tycker att arbetet för förändring har minskat. Ledande personer i näringslivet tar inte heller ställning för att en förändring är viktig, enligt aktörerna. Förutom lagstiftning om kvotering till bolagsstyrelser och individuell föräldraförsäkring tycker aktörerna att den lagstiftning som redan finns kan följas upp bättre. Näringslivet behöver få både ökade krav på rapportering och bättre incitament för att skapa resultat. Genusforskningen är viktig för förändringsarbetet, varför forskningsmedel måste säkerställas. Samtidigt saknas utbildning och undervisning i kunskap om genus, organisation och ledarskap fortfarande både i skolor, på universitet och inom chefsutbildningar. Kunskap ses fortfarande som en viktig grund för att förändringsarbetet ska kunna bedrivas på ett seriöst sätt, så att det finns en insikt om problemet och dess konsekvenser. Förväntningarna i näringslivet är att den nya generationen är medveten och att de har de kunskaper som krävs för att skapa jämställda organisationer, vilket fortfarande inte motsvaras av de insatser som görs inom utbildningar av olika slag.



## Referenser

- SCB (2013) *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: Statistiska Centralbyrån.
- SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (2003:16) *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, A. och P. Höök (2007) Changes in working with gender equality in management in Sweden. *Equal Opportunities International*, 26 (5), 435–448.
- Wahl, A. och S. Linghag (2013) *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## 6. Förändringar på toppen kräver kunskap, vilja och medveten handling

Charlotte Holgersson, Sophie Linghag, Klara Regnö och Anna Wahl

Problemet med den skeva könsfördelningen på chefspositioner beskrivs på olika sätt av de intervjuade grupperna i denna studie. Förändringsaktörerna som har erfarenhet av att arbeta för många olika uppdragsgivare i olika företag under en lång tid berättar att den vanligaste förklaringen till den skeva könsfördelningen som de fortfarande möter i näringslivet är att kvinnor ses som bristfälliga på olika sätt. Det kan t.ex. uttryckas som att kvinnor föder barn, inte har tillräcklig kompetens eller att de inte vill göra karriär. Ett nytt inslag i hur problemet uppfattas i näringslivet är enligt förändringsaktörerna att det inte uppfattas vara modernt med mansdominans på ledande positioner. Problemet kan alltså handla om att mansdominans kan skada företagets image och varumärke. De förändringsaktörer som intervjuats i studien har dock själva en annan uppfattning om problemet än den de oftast möter i näringslivet, nämligen att det handlar om ojämnt fördelad makt och ojämnt fördelad tillgång till resurser. De beskriver också problemet som en rädsla hos män för att dela med sig av makten. Aktörernas uppfattning är inte att kvinnor är bristfälliga när det gäller kompetens eller vilja. Däremot tycker de att kvinnor kan sakna medvetenhet om strukturer och strategier för förändring. Dessutom uppfattar förändringsaktörerna att kvinnor ibland tappar motivationen då förändringar uteblir trots mycket arbete.

**Tabell 6.1 Olika gruppers synsätt på problemet med ojämn könsfördelning på ledande poster 2013**

Näringslivets syn, enligt förändringsaktörerna	Aktörernas egen syn	Manliga företagsledare	Kvinnliga företagsledare	Unga chefer
1: Kvinnor är bristfälliga (kompetens, vilja och barnafödande)	1: Ojämnt fördelad makt	1: Det finns strukturer	1: Det finns strukturer	1: Det finns inget problem längre
2: Varumärket skadas	2: Män är rädda eller ovilliga	2: Män väljer män	2: Män väljer män	2: Homogena grupper är oprofessionella
	3: Kvinnor är omedvetna eller saknar strategier	3: Karriärtidtabellen passar kvinnor dåligt	3: Brist på stöd till kvinnor	genom avsaknad av olika perspektiv
	4: Kvinnor möter motstånd och tröttnar	4: Kvinnor är onödigt blygsamma	4: Villkor i karriären	
			5: Kvinnor gör andra livsval	

De intervjuade manliga företagsledarna för dock fram en mer nyanterad bild av problemet med den låga andelen kvinnor på ledande positioner, som skiljer sig från det som förändringsaktörerna beskriver som den gängse uppfattningen i näringslivet. De förklarar inte den låga andelen kvinnor i första hand med att kvinnor är bristfälliga. De betraktar istället frågan i första hand som ett problem för bolagen och för samhället i stort. De manliga företagsledare som är intervjuade skiljer sig också från genomsnittet genom att de har arbetat med jämställdhets- och mångfaldsfrågor i större utsträckning än vad som är fallet i näringslivet generellt. 85 procent av företagen i näringslivet uppger att de driver ett organiserat jämställdhetsarbete men det är endast i en dryg tredjedel av dessa företag som vd eller annan person i ledande ställning än personalchefen arbetar aktivt med frågan (SCB 2013, tabell 24 och 27, bilaga 2). Detta är en möjlig förklaring till diskrepansen mellan hur förändringsaktörerna uppfattar att synen på problemet ser ut i näringslivet och hur de intervjuade manliga företagsledarna beskriver situationen. De manliga företagsledarna beskriver strukturer på arbetsmarknaden som gör att kvinnor och män finns på olika typer av positioner och att det finns en stark tendens i näringslivet till att lika väljer lika, det som inom forskningen kallas för homosocialitet, vilket bidrar till att den befintliga mansdominansen på ledande poster återskapas (Holgersson 2003). Detta stämmer överens med förändringsaktörernas beskrivning av en ökad medvetenhet i näringslivet generellt, och även bland manliga chefer. Män har blivit mer öppna för diskussionen och mer reflekterande. Det finns fler män i dag som *vill* ha in kvinnor på ledande positioner, enligt förändringsaktörerna. De manliga företagsledarna ser inte kvinnor som bristfälliga utan som minst lika kompetenta som sina manliga kollegor, om inte mer kompetenta ibland. Däremot upplever de att kvinnor är mer blygsamma och mer kritiska gentemot sin egen kompetens medan de tycker att män har för höga tankar om sig själva. Förutom arbetsdelning och homosocialitet anser flera av de manliga företagsledarna att familjebildningen fortfarande är ett hinder för kvinnor. Det finns fortfarande en traditionell syn på karriärtidtabellen som leder till att familjebildning gärna sammanfaller med tidpunkten då karriären ska ta fart, vilket främst missgynnar kvinnor, men även män som tar ett aktivt föräldraansvar.

Synen på kvinnor som kompetenta och ibland t.o.m. mer kompetenta än sina manliga kollegor återkommer i intervjuerna med de kvinnliga företagsledarna. De framhåller att de ofta har lättare att

hitta kvalificerade kandidater som är kvinnor när de ska rekrytera och berättar hur de upplever att kvinnor kommer på bred front med goda studieresultat och kvalifikationer. De flesta anser att den sneda könsfördelningen främst beror på männens agerande. De menar att män rekryterar män och har svårt att släppa in kvinnor. Att rekrytera en kvinna är fortfarande ”lite apart” som en företagsledare uttrycker det. De kvinnliga företagsledarna har i likhet med de manliga företagsledarna i första hand en strukturell förståelse av problemet. De tycker att den skeva könsfördelningen beror på att det finns mönster och villkor som missgynnar kvinnor. Intressant att notera är att kvinnornas problembeskrivning i stort sett inte har förändrats på 20 år utan är ungefär densamma som 1993. De kvinnliga företagsledare som har gjort karriär i mansdominerade miljöer berättar att de har fått vara mycket uthålliga och har fått stå ut med att arbeta under utmanande arbetsvillkor under långa tider för att lyckas. De tycker inte att kvinnor alltid får det stöd de behöver för att klara arbetet på ett bra sätt.

De kvinnliga företagsledarna lyfter fram flera aspekter på hur arbetslivet är organiserat som inte passar kvinnor. Några exempel på krav som missgynnar kvinnor och som de intervjuade företagsledarna är kritiska till är förväntningarna på att göra karriär mellan 30 och 40 års ålder, att vara tidsmässigt tillgänglig, arbeta kvällar och helger, resa mycket, mingla och delta i sociala aktiviteter. Kraven är svåra att kombinera med familj och barn, tycker flera av dem. Några av dem beskriver att nu när de har uppnått en vd-position har de större möjlighet att styra sin arbetstid så att det passar dem själva. Flera berättar också om hur de undviker att arbeta kvällar och helger och menar att det går utmärkt att leda ett företag på ett framgångsrikt sätt ändå. De tycker att fokus borde vara mer på kompetens och resultat än yttre faktorer, såsom tidsmässig tillgänglighet, när man bedömer kvinnors och mäns kvalifikationer.

Det är emellertid inte alla kvinnliga företagsledare som ger strukturella förklaringar till den skeva könsfördelningen. Det finns de som tycker att mansdominansen på ledande positioner snarare är ett uttryck för medvetna val och olika intressen hos kvinnor och män. Det är inte heller alla som tycker att det har varit negativt att vara enda kvinnan i olika sammanhang, de lyfter istället fram att det har fört med sig fördelar. De kvinnliga företagsledarnas erfarenheter känns igen från tidigare studier av kvinnliga chefer i minoritet (Kanter 1977, Wahl 1992). Intervjuerna visar att upplevelsen av

karriären och betydelsen av att vara kvinna är kopplad till det stöd man får i karriären, där de som fått mer stöd och har kunnat utforma arbetet i enlighet med sina önskemål också har upplevt det mindre problematiskt att vara kvinna.

De unga chefer som intervjuats inom ramen för utredningen är den grupp som i minst utsträckning tycker att det är problematiskt med ojämn könsfördelning på ledande positioner. Hälften av de unga cheferna beskriver det inte som något problem. De ser den ojämn könsfördelningen som ett resultat av historien och tycker inte att problemet är aktuellt längre, eller så anser de att könsfördelning på ledande positioner saknar betydelse. Det är poängglöst att sträva efter 50/50 överallt, hävdar de, eftersom branscher i näringslivet ser olika ut och har olika traditioner. De unga chefer som anser att en ojämn könsfördelning innebär ett problem motiverar det med att homogena grupper saknar viktiga perspektiv och därmed blir bristfälliga. Särskilt de unga kvinnorna betonar betydelsen av mångfald med avseende på etnicitet och ålder för att grupper ska bli dynamiska. Betydelsen av mångfald i organisationer återkommer också både i de kvinnliga och manliga företagsledarnas resonemang.

I de unga chefernas utsagor framstår karriärvillkoren i hög grad som givna, man måste anpassa sig till dem om man vill göra karriär. Att kunna arbeta mycket och övertid samt utan längre avbrott framstår som självklart. Att inte arbeta övertid kontinuerligt eller att ha ett längre avbrott på grund av föräldraledighet antas innebära att karriären stannar av. Det framstår som särskilt viktigt att arbeta mycket under just de år som de unga cheferna själva befinner sig i. Deras uppfattning är att det är i deras ålder som möjligheter uppstår och karriären tar fart. Frånvaro från arbetet förväntas innebära uteblivna karriärmöjligheter.

De unga cheferna, både kvinnor och män, ser också att karriärvillkorens krav har negativa konsekvenser, främst för kvinnors karriärer. De ser att kvinnor tar större ansvar för barn i realiteten, men även att föreställningar om kvinnors potentiella föräldraskap är negativa för karriären. Dessa konsekvenser formulerar de unga ledarna dock inte som strukturella effekter av karriärvillkoren, utan snarare som resultat av de individuella val mellan familj och karriär som kvinnor respektive män gör. De uttrycker därmed en könsneutral förståelse av karriärvillkoren, som samtidigt är ambivalent. De kan å ena sidan hävda att det råder *lika* villkor och å andra sidan samtidigt säga att villkoren i karriären får *olika* konsekvenser för

kvinnor och män. Det uttrycks ingen kritik mot att t.ex. män är tillgängliga på arbetet för mycket eller att män bidrar för litet i relation till ansvar för barn, vilket skulle kunna vara andra sätt att formulera problemet. Vare sig kvinnorna eller männen ifrågasätter chefvillkoren trots att det framgår av deras beskrivningar att dessa får diskriminerande och exkluderande konsekvenser.

För mäns del framstår föräldraskap som betydelselöst för karriärens utveckling. De unga cheferna beskriver istället brister hos kvinnor som inte vill ställa upp på villkoren för att bli ledare. De ser också förklaringar till den skeva könsfördelningen i brister i föräldraförsäkringen och beskriver en lång föräldraledighet som en fälla för kvinnor. Ytterligare ett problem som beskrivs är att chefers förmåner och löner är otillräckliga för att kunna köpa tjänster i hemmet så att chefer ska kunna uppfylla karriärvillkorens krav.

### 6.1 Analys av arbetet för förändring

De metoder som enligt förändringsaktörerna används i förändringsarbetet år 2013 liknar tidigare metoder; utbildning, mentorprogram, nätverk, rekrytering, coachning och projekt. Då resultaten från de tre utredningarna analyseras kan konstateras att även om metoderna är ungefär desamma som tidigare så har det skett en tydlig utveckling av *hur* dessa metoder utformas och används. Utvecklingen av hur metoderna används märks på tre sätt, dels i val av *fokus* i de projekt som utformas, dels i hur *processen* i förändringsarbetet ser ut och slutligen dels på vilka *målgrupper* som man arbetar med samt på vilket sätt man arbetar med de olika målgrupperna.

Den vanligaste målgruppen som man arbetar med i dag är män, vilket är en tydlig förändring i förhållande till de tidigare utredningarna. När målgruppen är män, är dessa ofta på ledande positioner och mer sällan yngre män eller män på mellanchefsnivå. Att män blivit vanligare som målgrupp är en förändring i tiden som illustrerar en ökad insikt om att män är både en del av problemet och är därmed också viktiga att arbeta med för att åstadkomma förändring. När målgruppen är kvinnor betonas betydelsen av att kvinnors erfarenheter av ojämställdhet och kvinnors speciella kunskaper när det gäller hur dessa frågor ska tas tillvara i förändringsarbetet är oumbärliga, och ska därför inte tolkas som att kvinnorna ses som problemet. Denna tolkning, att kvinnor är

bristfälliga och utgör problemet, är dock fortfarande vanlig enligt förändringsaktörerna, vilket kan förklara en del av det motstånd som finns mot metoder med kvinnor som målgrupp i centrum, t.ex. kvinnliga nätverk. Att arbeta med könsblandade målgrupper är också vanligt, vilket till en del handlar om utvecklingen mot en större grad av integrering av jämställdhetsarbetet inom organisationer.

Många förändringsaktörer beskriver att de har dålig överblick över hur förändringsarbetet generellt ser ut i näringslivet i dag. Det finns en t.ex. en osäkerhet när det gäller effekten av strategin med jämställdhetsintegrering i näringslivet, om det har medverkat till en högre grad av integrering av jämställdhetsarbetet eller om det har medverkat till att arbetet för förändring har minskat, blivit osynligt eller förflyttats till andra områden. Det framkommer olika uppfattningar i studien. Aktörerna har svårt att beskriva en generell bild, men har uppfattningen att projekten och uppdragen är färre i dag. Detta kan ses i ljuset av att de unga chefer som intervjuas beskriver jämställdhetsarbetet som nästan osynligt eller icke-existerande. Enligt SCB:s kartläggning är det emellertid fler företag i dag som bedriver jämställdhetsarbete än för tio år sedan, huvudsakligen som en del av personalarbetet (SCB 2013, tabell 24 och 27, bilaga 2).

I denna studie samt i de två tidigare utredningarna (SOU 1994:3, SOU 2003:16) lyfter förändringsaktörerna fram följande resultat av förändringsarbetet:

- Fler kvinnor på ledande positioner
- Ökad synlighet av kvinnors kompetens i organisationer
- Ökad medvetenhet om jämställdhet och genus hos kvinnor och män
- Förändrade synsätt och beteenden i organisationer.

I 2003 års utredning (SOU 2003:16) framkom också att kvinnors kritik av rådande strukturer kommer till uttryck i förändringsarbetet, vilket sågs som ett viktigt resultat i sig eftersom kvinnors kritik kan vara den signal som initierar att förändring är önskvärd i en organisation (Wahl och Höök 2007). De resultat som, förutom de ovan nämnda, lyfts fram av förändringsaktörerna 2013 är följande;

- Ökad kunskap om strukturers betydelse

- Frågan finns på agendan i organisationer
- Fler män än tidigare är övertygade om vikten av förändring
- Kvinnor är mer självklara i arbetet och anpassar sig i lägre utsträckning till rådande villkor.

Dessutom framhåller förändringsaktörerna att jämställdhet har fått en ökad synlighet i medier. Man pratar generellt i samhället på ett mer initierat sätt om jämställdhet i dag. Det finns en mer utbredd kunskap och medvetenhet om strukturers betydelse för hur könsfördelningen på ledande positioner återskapas. Fler män har blivit övertygade om vikten av att en förändring kommer till stånd och fler kvinnor har blivit mer positiva till att medverka till förändring. Denna förändring återspeglas i de intervjuer som gjorts i den här studien med både manliga och kvinnliga företagsledare. Samtidigt som aktörerna tycker att arbetet ger resultat så är de flesta missnöjda med resultaten i näringslivet på det stora hela. Det går för långsamt och händer för lite i relation till insatsen i arbete, menar de.

De intervjuade manliga företagsledarna tycker i likhet med förändringsaktörerna att förändringarna i näringslivet går för långsamt. En majoritet av dem diskuterar lagstadgad kvotering till styrelser som en önskvärd åtgärd för att öka andelen kvinnor i styrelserna. För att öka andelen kvinnor på företagslednings- och lägre nivåer för de fram betydelsen av att både arbeta med rekryterings- och chefsutvecklingsprocesserna, att sätta upp mål och ställa tydliga krav samt att följa upp resultaten. De tycker också att det är viktigt att aktivt coacha kvinnor i det egna ledarskapet. Dessa förslag på åtgärder grundar de på egna erfarenheter av att ha ökat andelen kvinnor på högre positioner.

De kvinnliga företagsledarna beskriver att de själva har lätt att hitta och rekrytera kompetenta kvinnor och de efterlyser därför att män borde göra likadant. Flera tycker att det måste finnas ett tryck från en opinion i samhället och från politiskt håll för att det ska bli en förändring, vilket också är något som några av de manliga företagsledarna nämner. Samtidigt är de kritiska till en del av de satsningar som förekommit de senaste åren, i vilka man riktat sig till kvinnor. Problemen placeras i kvinnorna knä, menar de, när metoderna riktar in sig på kvinnor istället för på de män som behöver ändra sitt beteende. Att utbilda kvinnor för att de ska kunna komma i fråga för olika uppdrag är de också kritiska till eftersom det ger signaler om att den skeva könsfördelningen beror på brister



hos kvinnor, vilket är en problembeskrivning som de kvinnliga företagsledarna vänder sig starkt emot. De flesta av dem har själva relativt jämn könsfördelning i sina ledningsgrupper och flera av dem beskriver hur de själva aktivt engagerat sig i olika aktiviteter för att öka andelen kvinnor på ledande poster, t.ex. genom att driva frågan i den egna koncernen, arbeta aktivt med olika metoder för att främja mångfald och jämställdhet vid rekrytering. Bilden av företagsledaren som *aktör* i jämställdhets- och mångfaldsfrågor träder fram tydligare år 2014 än vad den gjorde för 20 år sedan.

Även om flera av de kvinnliga företagsledarna inte tycker att det är tillräckligt att enbart företagsledningarna har ansvar för jämställdhetsfrågorna är många samtidigt tveksamma till kvotering. För flera av dem är frågan stigmatiserande och skamlig på ett sätt som de manliga företagsledarna inte ger uttryck för. Några av de kvinnliga företagsledare som är negativa till kvotering tolkar det som att kvinnor skulle få en fördel bara för de är kvinnor, varför de ser kvotering som motsats till kompetens. Men de finns också kvinnliga företagsledare som är positivt inställda till kvotering. De framhåller att det redan nu förekommer en informell kvotering och att rekrytering till viktiga poster görs via kontakter. De menar att även om frågan är kontroversiell i dag så tror de inte att den kommer att vara det i framtiden och jämför med erfarenheter från rösträttsreformen i Sverige.

För de unga cheferna förefaller jämställdhetsarbete vara en osynlig praktik. Mer än hälften av de unga cheferna säger att det inte bedrivs något jämställdhetsarbete alls i deras företag. När jämställdhetsarbete nämns av de unga cheferna är det i relation till likabehandlings-policyer i företagen, eller att HR-avdelningen finns som resurs i arbetet med rekrytering. Ett par kvinnor beskriver riktade satsningar till kvinnor, speciellt kvinnliga nätverk som något negativt. De beskriver kvinnliga nätverk som en exkluderande metod som kan få motsatt effekt och verka underminerande för förändring. Mot bakgrund av att de unga cheferna har svårt för att beskriva en ojämn könsfördelning på ledande positioner som ett problem, blir det också svårt för dem att argumentera för förändring. De unga kvinnornas förslag till åtgärder handlar om att företagen måste lyssna på vad kvinnor vill förändra och vilka behov kvinnor har i arbetet för att få ihop hela livssituationen. Bland männen är det huvudsakligen kvinnors längre föräldraledighet och större ansvar för barn som lyfts fram som problem som behöver åtgärdas i företagen, framförallt genom förändring av normer kring

föräldraskap och chefskap. De unga cheferna visar sig antingen vara negativa, ambivalenta eller klivna inför det jämställdhetsarbete de uppfattar pågå i deras företag. Mot bakgrund av att de unga cheferna ser karriärvillkoren som givna och i många fall inte heller ser problem med en ojämn könsfördelning på ledande positioner, är en rimlig tolkning att det är svårt för dem att förstå relevansen med att bedriva jämställdhetsarbete. Medan kvinnorna förefaller kränkta av att beskrivas som föremål för jämställdhetsarbete, tycks männen anse att jämställdhetsarbete kan fylla ett syfte så länge det riktas till kvinnor. Män som föremål för jämställdhetsåtgärder är osynligt i de unga chefernas utsagor. Detta samband mellan männens och kvinnornas synsätt på jämställdhetsarbete förklarar också kvinnornas motstånd mot jämställdhet i allmänhet, och metoder som har kvinnor som målgrupp i synnerhet. De unga kvinnorna, i likhet med de kvinnliga företagsledarna, tolkar metoder med kvinnor i centrum som att förklara kvinnor som problemet och därmed som metoder vilka syftar till att förändra kvinnorna.

## 6.2 Familj och karriär – för vem är det ett problem?

Föreställningen om föräldraledighetens negativa konsekvenser för kvinnors karriärutveckling tycks vara starkast i gruppen unga chefer, vilket framstår som en intressant paradox. De befinner sig i åldern där familjebildning sker och samtidigt är andelen kvinnor bland cheferna högst i den åldersgruppen. De kvinnliga och manliga företagsledarna samt förändringsaktörerna, vilka sannolikt betraktar karriärens utveckling under längre tid, lyfter visserligen fram karriärtidtabellen som problematisk för kvinnor men de påtalar inte föräldraledigheten som det huvudsakliga problemet bakom kvinnors lägre representation på ledande positioner. Tidigare svensk forskning har visat att föräldraledighet varken har positiva eller negativa effekter på kvinnors karriärchanser (Granqvist och Persson 2004), varför det är intressant att konstatera att bilden av föräldraledighet som problem för enbart kvinnors karriärer ändå upprätthålls i dessa intervjuer. Den period som de unga cheferna befinner sig i, vilken av dem själva beskrivs som den centrala perioden för karriärutveckling, är troligen präglad av konkurrens om möjligheter. Föreställningar om krav på att arbeta mycket och att vara tillgänglig, samt om föräldraskapets negativa konsekvenser för

kvinnor, kan fungera exkluderande för kvinnor och kan därmed bidra till minskad konkurrens för män i karriären.

### 6.3 Mångfald och jämställdhet

Mångfald har blivit en alltmer aktuell fråga i svenskt näringsliv som de flesta företagsledare, både kvinnor och män, uppger att de arbetar med i sina företag. Detta är en skillnad mot vad som framkommit i utredningarna för tio och tjugo år sedan. Mångfaldsarbetet motiveras utifrån att näringslivet går miste om kompetens och möjligheter om man inte kan tillvarata mångfalden av alla kompetenta medarbetare som finns. Detta är ett synsätt som också återkommer när vd:arna resonerar kring den låga kvinnorepresentationen. Den negativa, ambivalenta eller klivna inställning som de unga cheferna visar inför det jämställdhetsarbete som de uppfattar pågår i deras företag finns inte i relation till mångfaldsarbetet. Mångfaldsarbetet har en odelat positiv laddning för dem. Med mångfald avses i deras ögon framförallt förändringsarbete med fokus på etnicitet och ålder. Mångfaldsarbetet anses enligt de unga cheferna bidra till dynamiska grupper och ökad kompetens. Detta synsätt ger även de intervjuade företagsledarna uttryck för.

### 6.4 Kunskapsområdet genus, organisation och ledarskap

Flera av förändringsaktörerna betonar genusforskningen betydelse för den ökade kunskap och medvetenhet som nu blivit grunden för förändring i organisationer. Forskningen är viktig även för det fortsatta arbetet, varför forskningsmedel till genusforskning är ett önskat stöd för förändringsarbetet enligt förändringsaktörerna. Flera av dem framhåller också betydelsen av att kunskap från genusforskningen sprids, varför de också ser utbildning som ett stöd för förändring. De tycker att genuskunskaper borde vara obligatoriska på utbildningar som ofta leder till chefspositioner, t.ex. ekonom- och ingenjörutbildningar, och att även borde ingå i grundskole- och gymnasieutbildningar. Om det ställdes högre krav från politiskt håll på att arbetsgivare och t.ex. skolor, universitet och socialförvaltningar blev mer medvetna om hur de medverkar till diskriminering så skulle det finnas en annan plattform för föränd-

ringar, hävdar aktörerna. Genuskunskap är en "hygienfaktor" enligt en förändringsaktör.

Flera av de manliga företagsledarna berättar de att de fortfarande ofta hamnar i situationer då de behöver övertyga *andra* om värdet av blandade grupper och av att ha kvinnor på ledande poster. Flera av dem återkommer i intervjuerna till att det är en viktig värderingsfråga och att det är företagsledarens roll att agera kulturbärare i situationer då frågan kommer på tal. För de kvinnliga företagsledarna är det självklart att kvinnor är kompetenta och att kvinnor är en tillgång för företag. Problemet finns inte hos kvinnorna utan består i att kvinnor inte får möjligheter att bidra utifrån sin kompetens. Redan i SOU 1994:3 hade de kvinnliga företagsledarna en strukturell problembeskrivning på så sätt att de påtalade mönster och villkor i arbetslivet som missgynnar kvinnor. Intervjuerna inom ramen för denna rapport illustrerar att forskningen de senaste 20-åren har gett ett språk för dessa erfarenheter. Det framkommer genom att flera av de begrepp och förklaringsmodeller som företagsledare använder i sina beskrivningar är sprungna ur forskningen (Wahl m.fl. 2011). Till detta kan läggas en spridning av kunskap från forskningsområde om organisation, ledarskap, jämställdhet och mångfald, inte minst via statliga utredningar såsom SOU 1994:3, SOU 1997:135, SOU 2003:16 och andra större initiativ under de senaste två decennierna, t.ex. de många forsknings- och utvecklingsprojekt med genusperspektiv som finansierats av VINNOVA och EU.

I intervjuerna med de unga cheferna är bilden en annan. Där är istället *avsaknaden* av kunskap från området genus och organisation framträdande. Medan de manliga och kvinnliga företagsledarna gör strukturella tolkningar av den låga representationen av kvinnor på ledande positioner betonar istället de unga cheferna individens egna val och förmågor som avgörande. En individualiserad arbetserfarenhet medför att könssegregeringens strukturella karaktär osynliggörs, och minskar därmed förståelsen och motivationen för ett jämställdhetsarbete för lika villkor mellan könen.

## 6.5 Jämställdhetsläget – var är vi nu?

Betyget på jämställdhetsskalan (Wahl och Linghag 2013) blev drygt tre då aktörerna skulle göra en bedömning av jämställdhet i relation till chefsfrågan i näringslivet. Den fortsatt ojämna könsfördel-

ningen på ledande positioner var deras förklaring till det låga betyget. Förändringarna är små och inte systematiska, och det går långsamt, enligt dem. Både de manliga och kvinnliga företagsledarna delade beskrivningen av att näringslivet inte är jämställt. Merparten av de intervjuade företagsledarna placerade svenskt näringsliv med avseende på toppositioner i näringslivet långt ner på skalan, mellan två och fem. De förklarar den låga siffran med den skeva könsfördelningen, i synnerhet bland börsbolagen. Både de manliga och kvinnliga företagsledarna placerade svenskt näringsliv i bred bemärkelse något högre på skalan, någonstans mellan tre och sex. Några av dem placerade dock svenskt näringsliv så högt som på sju och åtta och motiverade den relativt höga siffran med att det i en internationell jämförelse är mer jämställt i Sverige.

Bland de unga cheferna skattar kvinnorna svenskt näringsliv generellt lägre på jämställdhetsskalan än vad männen gör, men det finns variationer. Kvinnorna placerar svenskt näringsliv på en skala mellan tre till fem, vilket motiveras utifrån en skev könsfördelning på ledande positioner och bristande mångfald. Männen har ett större spann och placerar svenskt näringsliv mellan två till nio. Motiven till den låga siffran handlar om mansdominansen i styrelser generellt. Den höga siffran motiveras med att näringslivet kommit längre än det egna företaget som verkar inom en mansdominerad industri. Förändringsaktörerna gör en liknande bedömning som de unga cheferna av näringslivet generellt och ger ett högre betyg på jämställdheten, närmare sex. Detta motiveras av både förändringsaktörer och chefer med att Sverige i en internationell jämförelse framstår som mer jämställt än många andra länder de verkar i.

## 6.6 Önskemål för förändring

En förändring i tiden som förändringsaktörerna lyfter fram är att det är färre uppdrag och pågående projekt som syftar till att förändra könsfördelningen på ledande positioner i näringslivet jämfört med tidigare, vilket de tolkar som negativt. Denna upplevelse av en förändring kan jämföras med kartläggningen av SCB, där det visas att andelen företag som bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete tvärtom har ökat med 8 procentenheter. Förklaringen är att de aktiviteter som dominerar är integrering av jämställdhet i den normala operativa verksamheten utförd av anställda, främst inom

personalfunktionen och av chefer. Förändringsaktörernas upplevelse av färre pågående projekt bekräftas därmed av kartläggningen av SCB. Denna tyngdpunktsförskjutning gör att det ställs höga krav på det förändringsarbete som bedrivs internt och på att frågan om ledande positioner verkligen inkluderas i det jämställdhetsarbete som bedrivs. En annan förändring i tiden som flera förändringsaktörer uttrycker i intervjuerna är att det politiska intresset har förflyttats bort från könsfördelning på ledande positioner till förmån för frågor om företagande och innovation, vilket minskat kraven på företagen betydligt när det gäller chefsfrågan. Detta lyfter förändringsaktörerna fram som negativt för möjligheterna till förändring.

Nästan alla förändringsaktörer tycker att det skulle kunna ställas högre krav på näringslivet från politiskt håll. Även starkare incitament för förändring skulle kunna skapas genom politiken för att näringslivet ska uppnå bättre resultat. En klar majoritet av förändringsaktörerna tycker att det behövs lagstiftning för att förändringsarbetet ska få fart genom kvotering till bolagsstyrelser och individuell föräldraförsäkring. Flera förändringsaktörer påpekar dock att det redan i dag finns lagstiftning om jämställdhet som kunde följas upp mer noggrant. Diskrimineringsombudsmannens resurser borde gå till uppföljning av jämställdhetsplaner istället för förebyggande arbete, menar flera. Andra lagar skulle kunna skärpas, t.ex. diskrimineringslagen, eller förändras så att jämställdhet integreras i t.ex. lagen om offentlig upphandling. Det är också av avgörande betydelse att politiker står upp för att förändringar på ledande positioner är en viktig fråga, och att de inte undviker frågan eller backar undan från den i den offentliga debatten framhåller förändringsaktörerna.

Näringslivet skulle kunna vara mer aktivt i att bygga upp samarbeten i förändringsarbetet och efterfråga mer kunskap från forskare och lösningar från konsulter i större utsträckning. Flera aktörer efterfrågar ett tydligare stöd från enskilda personer i näringslivet för dessa frågor. Det skulle behövas mer mod och öppet stöd från enskilda och synliga företagsledare i frågan, tycker flera aktörer. De riktar följande önskemål till näringslivet:

- Större efterfrågan på kunskap och praktiska lösningar från konsulter
- Bygga upp samarbeten i förändringsarbetet

- Krav på genuskunskaper hos konsulter
- Tydligare offentligt stöd för frågan från ledande personer
- Ökat ansvarstagande för frågan från män i ledande ställning
- Större medvetenhet hos kvinnor så att anpassning inte blir norm
- Ökade insikter om affärsnyttan i relation till jämställdhetsarbete.

Aktörerna riktar motsvarande önskemål till politiker för att uppnå förändring på ledande positioner:

- Ställa högre krav på näringslivet
- Skapa incitament för näringslivet
- Integrera jämställdhet i likhet med hållbarhet i politiken
- Lagstiftning om kvotering till bolagsstyrelser och individuell föräldraförsäkring
- Främja reflekterande och processinriktade metoder istället för ensidigt fokus på mätningar av resultat
- Uppföljning av befintlig lagstiftning av DO
- Krav om jämställdhet i offentlig upphandling
- Medel till genusforskning
- Skapa sammanhang för samarbeten mellan näringsliv, akademi och politik
- Krav på genusutbildning på universitet, i skolor och för chefer.

Det motstånd som aktörerna upplever i näringslivet består av bristande intresse och okunskap om genus och jämställdhet. Fortfarande *ser inte* företagsledare att de har problem med könsfördelningen på ledande positioner. De inser inte heller affärsnyttan av ökade insikter på området. Motståndet hos män i näringslivet består i att de gör sig oåtkomliga för frågan. Motståndet hos kvinnor finns både i form av en historielöshet hos unga kvinnor som tar jämställdhet för givet och i form av att kvinnor i olika åldrar i för hög grad anpassar sig till de rådande villkoren i organisationer.

Även de intervjuade företagsledarna uttrycker vissa önskemål när det gäller förändringar i näringslivet på chefspositioner. De

manliga företagsledarna pekar i första hand på bristen på insikter om värdet av att rekrytera fler kvinnor och av att ha mer blandade chefsgrupper. De pekar också på en oförmåga hos många företagsledare för att leta efter kompetens bortom den närmaste kretsen, vilket de ser som ett hinder för jämställdhet. Endast en manlig företagsledare lyfter fram att det finns en syn på kvinnor som bristfälliga och att det finns en personlig prestige hos män på ledande poster som hindrar dem från att arbeta aktivt med jämställdhet. De kvinnliga företagsledarna har inte så många önskemål utöver att alla de kompetenta kvinnor som finns också ska rekryteras till ledande positioner och styrelser. Sedan efterlyser en del av dem större krav från samhälle och näringsliv, några i form av kvotering och andra utan att specificera i detalj mer än att de tycker att kvinnliga företagsledare ska lyftas fram i goda sammanhang.

### 6.7 Jämställdhet och den unga generationen

I SOU 2003:16 diskuterades föreställningen om att mansdominansen som kan observeras i de högre chefsskikten kommer att upphöra i takt med att den yngre generationen etablerar sig i företagen. Föreställningen grundas på att den yngre generationen har andra och mer jämställda värderingar eftersom de anses ha vuxit upp i ett mer jämställt samhälle. De förväntas medverka till förändringar i arbetslivet avseende såväl könsfördelningar på ledande positioner som föreställningar om chefskap och kön. För tio år sedan konstaterades att dessa förväntningar på den yngre generationen döljer mansdominansens effekter och det faktum att kvinnor och män inte träder in i organisationer på lika villkor. I utsagorna hos de unga cheferna i dag framkommer samma mönster. För-givettagandet av och anpassningen till karriärens villkor visar på att den yngre generationens medverkar till att återskapa strukturer och villkor snarare än att förändra dem. Förväntningar på unga chefer som förändringsaktörer i organisationer framstår inte som rimliga mot bakgrund av de villkor som de möter.

De unga chefernas har en negativ bild av jämställdhetsarbete, vilket är ett ytterligare hinder för förändring. När de unga cheferna hävdar att kön saknar betydelse för karriärvillkoren och istället enbart betonar individens förmåga och individuella val som avgörande i karriären blir det svårt att få uppslutning kring jämställdhetsfrågor. Jämställdhetsarbete uppfattas som onödigt och orättvist



och kan förväntas möta likgiltighet eller motstånd. Konsekvensen av detta är att organisationer med unga medarbetare som har ett individualistiskt och könsneutralt synsätt får svårt att bedriva ett medvetet och målinriktat jämställdhetsarbete, om inte ett grundligt arbete kring analys av ojämställdhet först genomförs.

## 6.8 Avslutande diskussion

Avslutningsvis vill vi som forskare på området organisation och genus kommentera resultaten i denna uppföljande studie. Baserat på det material som presenterats drar vi några slutsatser. Det första som kan konstateras är att inom samtliga kategorier som intervjuats för denna studie är betyget på jämställdheten på ledande positioner ganska lågt. Det finns således en utbredd kritik mot och en medvetenhet om rådande ojämställdhet.

### 6.8.1 Kvinnors kritiska röster

Förändringsaktörerna beskriver att kvinnor i högre grad än tidigare artikulerar ett missnöje i näringslivet. Dessa kritiska röster finns bland de kvinnliga företagsledarna, vilket är en grupp som blivit mer kritiska mot rådande strukturer och mansdominans med åren. På vd-nivå finns de kritiska kvinnor, men inte så mycket bland de unga kvinnliga cheferna. De unga kvinnorna uttrycker kritik mellan raderna, men är försiktiga med att framstå som kritiska och krävande. De säger dock att jämställdhet för dem skulle innebära att företagen skulle lyssna på kvinnor. De unga cheferna, i synnerhet kvinnorna beskriver att de saknar bekräftelse i sitt arbete. De kvinnliga företagsledarna tycker att det genomförs olika aktiviteter för kvinnor och är kritiska till inriktningen på dessa. De efterlyser avgörande beslut och krafttag för förändring. De tycker att det är män som borde ändra sitt beteende, inte kvinnor och efterlyser förändringsinitiativ med detta fokus. Det blir tydligt i studien att de unga kvinnliga cheferna och de kvinnliga företagsledarna talar utifrån olika maktpositioner. Medan de kvinnliga företagsledarna talar om handling för förändring, vilket i deras ögon innebär att kvinnor ska rekryteras till ledande positioner eftersom de är kompetenta, talar de unga kvinnorna om att de vill uttrycka sina behov av förändring.

Förändringsaktörerna menar att många kvinnor i näringslivet har tröttnat. De tror inte längre på jämställdhetsarbete, vilket kan jämföras med de kvinnliga företagsledarnas utsagor. Tilltron till metoder och jämställdhetsprojekt urholkas när förändringen är blygsam i förhållande till allt arbete som genomförts. I synnerhet till metoder som fokuserar på kvinnor har tilltron minskat. Detta uttrycks också i intervjuerna med de unga kvinnliga cheferna. De uttrycker nästan förakt för metoden kvinnliga nätverk. Det är som om metoden blivit en symbol för det misslyckade jämställdhetsarbetet. Metoden tolkas som ett skuldbeläggande av kvinnor genom att förändring förväntas uppstå genom att kvinnor förändras. De unga kvinnornas förakt för kvinnliga nätverk kan tolkas utifrån hur de unga männen förlägger hela problemet med ojämställdhet på kvinnors sämre förmåga till anpassning. De unga männen uttrycker ingen självkritik eller kritik mot män i näringslivet. De talar inte om förändring i termer av att män borde förändras, vilket står i stark kontrast till förändringsaktörernas och de kvinnliga företagsledarnas uppfattning.

I analysen av metodutvecklingen inom förändringsarbetet, baserad på intervjuerna med förändringsaktörer, framstår det tydligt att det finns en övertygelse bland förändringsaktörerna om betydelsen av att arbeta med män som målgrupp, i termer av att de måste förändra sitt sätt att tänka och agera. Män är till och med den vanligaste målgruppen i det arbete som bedrivs av dem. Förändringsaktörerna är också väl medvetna om att metoder riktade mot kvinnor inte handlar om att kvinnor är bristfälliga eller att kvinnor måste förändras. Tvärtom används kvinnor som målgrupp för att poängtera betydelsen av att kvinnors erfarenheter av ojämställdhet måste tas tillvara i förändringsarbetet. Dessutom bör kvinnor få inflytande över hur problem definieras och vilket syfte som formuleras inom projekt för ökad jämställdhet. Att både unga kvinnliga chefer och kvinnliga företagsledare ändå har en så övervägande negativ tolkning av metoder där kvinnor finns i målgruppen kan förklaras av ökningen av internt drivna projekt i kombination med minskningen av uppdrag för externa konsulter. Troligen finns inte den kompetens om metoder och metodutveckling som förändringsaktörerna har inom organisationers ordinarie verksamhet. Kanske har integreringen inneburit en förlust av kompetens inom det förändringsarbete som bedrivs internt.

### 6.8.2 En avsaknad av efterfrågan på kvinnor

Förändringsaktörer har vid upprepade tillfällen arbetat med metoder för att synliggöra kompetenta kvinnor för dem som inte tror att kompetenta kvinnor finns. Konsulter och interna förändringsaktörer har skapat namnlistor som marknadsförts och synliggjorts. Problemet har varit att de inte har efterfrågats av näringslivet. De kvinnliga företagsledarnas reaktioner av frustration och otålighet kan förstås utifrån detta. Deras skeptiska inställning till jämställdhetsprojekt består i att de tycker att det inte leder till förändring. Det är bara att rekrytera och tillsätta kvinnor, är deras budskap. Det finns inte längre några behov av att varken synliggöra eller utbilda kvinnor.

Kvinnor finns, de syns och de är kompetenta. Även om de kvinnliga företagsledarna är särskilt tydliga på denna punkt, återkommer argumenten även i intervjuerna med de manliga företagsledarna och i intervjuer med förändringsaktörer. Problemet med obalans på ledande positioner finns i efterfrågan, inte i utbudet. Det är män i ledande positioner som behöver få upp ögonen för kvinnors kompetens och rekrytera dem och det är män i ledande positioner som behöver kunskap och medvetenhet. Det är även män som måste förändra sitt beteende och agera på nya sätt. Förändringsaktörerna uttrycker problemet med manliga ledare som att de gör sig otillgängliga för frågan, och därmed för möjligheten att bidra till förändring. De unga manliga cheferna stämmer väl in på denna beskrivning genom att de gör sig själva otillgängliga för frågan. De unga manliga cheferna beskriver jämställdhet som en fråga för kvinnor. Fortfarande förklarar många aktörer och chefer att det går så långsamt med att många män är rädda för förändringar.

### 6.8.3 Kvinnors brist på bekräftelse

Det framkommer att det finns föreställningar om att kvinnor måste vara mer kompetenta än män innan de vågar söka en attraktiv tjänst. Det finns också föreställningar om att kvinnor är mer blygsamma än män och att de har sämre självförtroende i jämförelse med män. Detta är föreställningar som återkommer hos både män och kvinnor. Kvinnors kompetens beskrivs som att de är duktiga, men att de saknar medvetenhet om detta. Sammantaget kan dessa vanligt förekommande utsagor om kvinnor tolkas som uttryck för

en brist på återkoppling och bekräftelse om den egna kompetensen som kvinnor utsätts för, vilket kan ses som exempel på diskriminering i form av icke-handlingar (Husu 2005). Kvinnor får inte samma bekräftelse som män, varför de inte blir lika säkra i karriären (Linghag 2009). I SOU 1994:3 beskrev en manlig företagsledare hur han bekräftar en kvinna som gjort ett bra jobb genom att säga att hon har en snygg dräkt. Det är en öppen fråga hur kvinnors kompetens bekräftas i dag. I en studie av Linghag (2009) konstateras att unga kvinnor hoppas på en karriär till skillnad från unga män som förväntar sig en karriär. Dessa olika förhållningssätt påverkar också med vilken handlingskraft män och kvinnor tar sig an karriären. Brist på bekräftelse påverkar den egna självbilden och beteendet. De som i denna studie lyfter fram kvinnors kompetens är de kvinnliga företagsledarna och förändringsaktörerna, men även de kvinnliga företagsledarna resonerar en del kring att kvinnor är mer osäkra och kanske har sämre självförtroende.

Kvinnor får generellt sett inte samma bekräftelse för sina arbetsinsatser och kompetens som män och detta leder till bristande självförtroende. Den blygsamheten som kvinnor upplevs uttrycka i karriären ses emellertid som ett problem hos kvinnor. Samtidigt framkommer den paradoxala synen att kvinnor heller inte ska vara "för duktiga". Att vara duktig framhålls också som en kvinnlig brist då ansträngning och noggrannhet tolkas som ytterligare ett uttryck för osäkerhet. Att vara duktig tolkas inte som kompetens utan som osäkerhet. Oavsett om kvinnor är blygsamma eller duktiga så anses det problematiskt ur karriärsynpunkt för kvinnor. Detta kan kopplas till föreställningar om den "duktiga flickan" och hur duktighet inte ses som en tillgång hos kvinnor, utan tvärtom som nästan skamligt (Regnö 2013). Detta synsätt leder till ett skuldbeläggande av kvinnor och bidrar till att kvinnors underskott på bekräftelse förstärks.

Kvinnors bristfällighet har använts som förklaring till att kvinnor är underrepresenterade på ledande positioner. Denna förklaring har dock ifrågasatts inom forskningen eftersom strukturella förklaringar visat sig mer relevanta (Wahl m.fl. 2011). Kvinnors bristfällighet som förklaring existerar fortfarande i praktiken, men den har fått konkurrens av mer strukturella förklaringar, även inom näringslivet. Att kvinnors blygsamhet och "duktighet" nu ersatt bristfällighet som förklaring till den låga andelen kvinnor på ledande positioner är intressant, men också viktigt att problematisera.

#### 6.8.4 Idén om jämställdhet som en generationsfråga haltar

Tron på att jämställdhet är en generationsfråga, i meningen att den unga generationen skulle föra med sig jämställdhet in i näringslivet, framstår i denna studie som ett av de största hoten mot jämställdhet. De unga cheferna förefaller ha en mycket begränsad kunskap med sig från grundutbildning, vidareutbildning och jämställdhetsprojekt. De saknar ett strukturellt synsätt på villkor i karriären, samtidigt som de är medvetna om att villkoren ger olika effekter för kvinnor och män. Ansvar för ojämställdhet läggs därför på individerna. Detta sätt att resonera är tecken på bristande kunskaper, vilket också påpekas av förändringsaktörerna. De ser det som ett problem att kunskap om genus inte lärs ut på högskoleutbildningar i exempelvis teknik och ekonomi, eftersom det då inte finns någon kunskap att bygga vidare på i förändringsarbetet i organisationer. Däremot förefaller den unga generationen ha en mycket mer positiv inställning till mångfald i arbets- och ledningsgrupper.

Att karriärtidtabellen är så för-givet-tagen både bland företagsledare och unga chefer utgör ett hinder för att yngre generationer ska föra med sig ökad jämställdhet. Att karriären ska göras huvudsakligen mellan 30 och 40 ifrågasätts inte. Många, framför allt de unga cheferna, tycker att det är ett problem främst för kvinnor. Några av de kvinnliga företagsledarna framhåller att det är svårt att kombinera familj med karriär, trots att de själva har många barn. De unga cheferna förefaller i hög grad lämna vind för våg i karriären, i synnerhet kvinnorna. De beskriver karriärens villkor i könsneutrala termer av anpassning och konkurrens. Denna bild delas av förändringsaktörerna som är bekymrade över framför allt de unga kvinnornas situation i karriären. Bristen på insikter i hur karriärvillkor är könsmärkta är påtaglig och utgör ett hinder för förändring i organisationer.

#### 6.8.5 Lagstiftning

Många som intervjuats i denna studie efterlyser ett större samhällsligt och politiskt engagemang för att det ska ske en förändring. Samtidigt är det bara förändringsaktörerna som framhåller den nuvarande lagstiftningen som i viss mån outnyttjad. Företagsledarna pratar främst om nyttan med jämställdhet, men inte i ter-

mer av att det också handlar om skyldigheter. En slutsats som man därför kan dra av denna studie är att frånvaron av uppföljning av jämställdhetsprojekt och bristande medvetenhet om rådande lagstiftning utgör ett viktigt outnyttjat utrymme för förändring i dag. En annan viktig slutsats är att det finns en uppfattning i många grupper av att förändringen går för långsamt, och att lagstiftning skulle kunna öka takten och vara ett stöd i arbetet.

Kvotering har blivit en mindre kontroversiell fråga än tidigare. Förändringsaktörer är i regel positiva till kvotering, även om de inte ser kvotering som en lösning på alla problem. De tycker att kvotering till styrelser skulle kunna vara till hjälp och snabba upp förändringsarbetet. De intervjuade manliga företagsledarna är också mer positiva till kvotering, men det är troligen inte representativt för inställningen hos manliga företagsledare i näringslivet över lag.

Frågan är fortfarande laddad och motsägelsefull för många. Det förekommer kvinnliga företagsledare som är positiva till kvotering men flera är tveksamma och de unga cheferna likaså. Kvotering ställs fortfarande i motsats till kompetens, trots alla argument som formulerats om motsatsen. Motståndet mot kvotering som uttrycks blir paradoxalt eftersom många framhåller att kvinnor är så kompetenta, vilket borde göra kvotering till en metod som säkrar kompetens i styrelser. Ett annat vanligt förekommande argument mot kvotering, som också förekommer i denna studie, är att kvotering till styrelser styr fokus från den operativa ledningen. De som är skeptiska mot kvotering betonar att det är i företagsledningen som förändringen bör ske istället för i styrelsen. Detta påstående är också paradoxalt eftersom det är styrelsen som tillsätter vd och därmed har direkt inflytande över hur ledningen ser ut. En slutsats som kan dras är att motståndet mot kvotering har minskat, men att det fortfarande finns tveksamhet kvar i vissa grupper, där kvotering sätts i motsats till kompetens.

#### 6.8.6 Ökad kunskap och mer förändringsinriktad inställning

Forskningen om genus, organisation och ledarskap har fått spridning genom utbildningar, böcker, media och konsulter. Frågan finns på agendan på ett annat sätt i dag än tidigare. ”Män väljer män” har blivit en allmänt accepterad och traderad förklaring till varför mansdominansen på ledande positioner i näringslivet består. Detta sägs förutom av förändringsaktörer även av både kvinnliga

och manliga företagsledare. Detta innebär också ett synsätt där man förstår att de villkor som råder missgynnar kvinnor, vilket är ett stort steg mot förändring.

Förändringsaktörerna har också blivit mer inlästa på teori om genus, organisation och ledarskap. I utredningen 1994 genomfördes en del förändringsarbete på ett könsblint och könsneutralt sätt, delvis som en konsekvens av en större förekomst av interna aktörer. Interna aktörer som var verksamma som förändringsaktörer hade ofta kastats in i den här typen av projekt av en slump. 2003 var det mer ovanligt med interna aktörer, och de som var verksamma var oftare experter på området. I denna intervjustudie står det klart att förändringsaktörerna är förtrogna med forskning om genus och ledarskap, och merparten av de som intervjuats är externa.

De metoder som används är i hög grad desamma som tidigare, men de används på andra sätt. Att män har blivit en viktigare målgrupp för jämställdhetsarbete än tidigare är dock begränsat till att det handlar om män i ledande positioner. De unga manliga cheferna verkar relativt oberörda av detta nya fokus, vilket är värt att påpeka som ett problem. Att kvinnor är målgrupp för metoderna beror enligt förändringsaktörerna på att de behövs för att kunna definiera problemen och för att vara drivande i förändringsarbetet. Kvinnorna står inte i centrum därför att de utgör problemet eller för att de ska utbildas och förändras. Detta budskap verkar emellertid inte alltid nå fram. Diskursen om kvinnor som bristfälliga är så stark att alla metoder som fokuserar på kvinnor *tolkas* som att kvinnor bör förändras. Det är därmed förstaeligt att både kvinnliga företagsledare och unga kvinnliga chefer protesterar mot satsningar med kvinnor som målgrupp. De vill inte att problemet klistras fast vid dem och att de ska uppfattas som bristfälliga.

Fortfarande är det dock så att kvinnor behöver kunskaper och medvetenhet för att kunna bidra till den förändring som de ställer sig bakom. Detta utgör därför en utmaning för forskare, kunskaps-spridare och förändringsaktörer av olika slag att tydligare kommunicera syftet med metoder med kvinnor som målgrupp.

En tydlig skillnad i förhållande till tidigare utredningar är att det i dag inte bara är de som i denna studie kallas för förändringsaktörer som medverkar aktivt till förändring. I denna studie visar det sig att även de intervjuade företagsledarna har blivit förändringsaktörer. Från att kvinnliga företagsledare i första hand agerat förebilder, medverkar de nu aktivt till förändring. Manliga företagsledare har gått från att vara passivt stödjande till att bli aktivt med-

verkande för ökad jämställdhet i sina företag. De kan redogöra för olika aktiviteter som de initierat och åtgärder som de vidtagit. Detta är ett viktigt skifte i arbetet för förändring. Att ledningen inte bara ger passivt stöd till förändringen utan också tar aktiv del av arbetet genom beslut och aktiviteter är betydelsefullt för resultaten. Detta betonar dock ytterligare behovet av att kunskap om genus förmedlas till blivande och befintliga chefer.

### 6.8.7 Krav och uppföljning

Titeln ”Ökad medvetenhet men långsam förändring” handlar om att det jämfört med för 20 år sedan finns en ökad medvetenhet och kunskap bland både förändringsaktörer och företagsledare, men att förändringen i termer av ökad jämställdhet i näringslivet i många ögon har varit långsam i förhållande till alla ansträngningar på området. Vi ser att det behövs fler företagsledare och chefer som agerar som medvetna förändringsaktörer och det behövs fler företagsledare och chefer som identifierar och bekräftar kvinnors kompetens. Karriärtidtabellen måste ifrågasättas och synliggöras som diskriminerande. Vidare behövs det mer kunskapsspridning om hur metoder bör användas och hur användningen av den befintliga lagstiftningen kan förbättras. Det finns också behov av en initierad debatt om vilken typ av lagstiftning som behöver implementeras.

Vidare är det nödvändigt att fler grupper inom organisationer har kunskap om genus och ledarskap. Det är särskilt viktigt att denna kunskap ökar bland unga chefer. Därför är det angeläget att denna kunskap sprids via högskoleutbildningar och olika former av vidareutbildningar för exempelvis chefer. Genuskunskaper borde ses som en särskild kompetens som efterfrågas vid rekrytering till chefspositioner.

Det behövs dessutom ny forskning om kvinnors blygsamhet och ”duktighet” som ett strukturellt och kulturellt fenomen, om mäns otillgänglighet i jämställdhetsarbete och om metoder för hur man kan arbeta med kvinnor respektive män på ett medvetet sätt i jämställdhetsprojekt.

Liksom de två tidigare utredningarna vill denna utredning understryka vikten av kunskap och vilja för att uppnå förändring. Ökad kunskap är nödvändig för att fler ska skrida till medveten handling. Många röster i denna studie efterlyser emellertid också ökade krav och mer uppföljning både internt i företag och från



politiskt håll för att handling ska komma till stånd. Politiska direktiv om hur den befintliga lagstiftningen kan följas upp på ett mer verksamt sätt och hur kompletterande ny lagstiftning kan utformas efterfrågas av flera av de intervjuade grupperna. Ökade krav och uppföljning kan hjälpa företagsledare och chefer att prioritera jämställdhetsarbetet och synliggöra dem som verkligen arbetar för förändring och uppnår resultat. Denna utredning lägger därför till vikten av krav och uppföljning för att medveten handling ska äga rum och för att förändringstakten ska öka.

## Referenser

- Dalton, M. (1959) *Men who Manage. Fusions of feeling and theory in administration*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet: om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Franzén, C., Zander, S. & Linghag, S. (1998) *Arbetsglädje i livet: om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets ledarskapsakademi.
- Granqvist, L. & Persson, H. (2004) Kvinnors och mäns karriärvägar på den svenska arbetsmarknaden, i SOU 2004:43. *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.
- Hochschild, A. R. (1997) *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books
- Holgersson, C. (2003) *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Husu, L. (2005) *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor: osynligt, synligt, subtilt*. Stockholm: Högskoleverket.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic books.
- Linghag, S. (2009) *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- Porsfelt, D. (2001) *Management trainee: möten med förhinder*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Regnö, K. (2013) *Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- SCB (2013) *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: Statistiska centralbyrån.
- SOU (1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (2003:16) *Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, A. (1992/2003) *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, A & P. Höök (2007) Changes in working with gender equality in management in Sweden. *Equal Opportunities International*, 26 (5), 435–448.

- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2011) *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, A. & S. Linghag (2013) *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## Metod

Studiens datainsamling genomfördes under hösten 2013. Intervjuer har genomförts med fyra olika grupper; kvinnliga företagsledare, manliga företagsledare, unga chefer och förändringsaktörer. Sammanlagt har 36 personer intervjuats, 25 kvinnor och 11 män. Av dessa är 12 företagsledare, åtta unga chefer och 16 förändringsaktörer.

### Urval av intervjupersoner

Urval till intervjuer med kvinnliga och manliga företagsledare, unga chefer och förändringsaktörer har gått till på olika sätt, vilket beskrivs nedan.

### Urval till intervjuer med kvinnliga företagsledare

Urvalet till intervjuerna med de kvinnliga företagsledarna har i så stor utsträckning som möjligt skett på samma sätt som vid 1993 års intervjuer. Tolv kvinnliga företagsledare valdes slumpmässigt ifrån Postens adressregister över kvinnor som innehar en vd-position i företag med säte i Stockholmsområdet. Adresslistan var inte storleksstratifierad. I de fall en slumpmässigt vald vd ansvarade för ett bolag med färre än 50 anställda gjordes valet om. Tolv inbjudningar till intervju skickades ut och sex företagsledare tackade ja. Ytterligare en anmälde sitt intresse och hade sedan inte tid att medverka. Fem svarade inte alls. Inga påminnelser skickades ut. I inbjudan inbjöds de kvinnliga företagsledarna till en gruppintervju. Det var emellertid för få av företagsledarna som hade möjlighet att medverka vid den föreslagna tiden, varför samtliga företagsledare intervjuades individuellt.

Sammantaget intervjuades sex kvinnliga företagsledare jämfört med nio kvinnliga företagsledare i SOU 1994:3. Företagen som cheferna i 2013 års intervjuer arbetar i har mellan 50 och 30 000 anställda, där det vanligaste är att företagsledarna har ansvar för mellan cirka 100 och 2 000 medarbetare. Flera har verksamhet i olika delar av Sverige och några ingår i internationella koncerner. Företagen i SOU 1994:3 hade mellan 30 och 1 300 anställda, vilket innebär att flera av de företag som ingår i den här studien är större än de som ingick för 20 år sedan.

## Urval till intervjuer med manliga företagsledare

Intervjuerna med de manliga företagsledarna grundas på ett slumpmässigt urval om 20 företag med säte i Stockholmsområdet från drygt 670 företag från Statistiska Centralbyråns, SCB:s, företagsregister. Detta företagsurval från SCB:s företagsregister har skapats utifrån samma urvalskriterier som i SOU 1994:3 och SOU 2003:16, vilket också motsvarar samma urvalskriterier som för SCB:s enkätundersökning som genomfördes 2013 och som finns publicerad i rapporten *Kvinnor och män i näringslivet 2013*, vilken medföljer som bilaga 2 i denna publikation.

Urvalet av företag är gjort utifrån SCB:s företagsregister och utgår ifrån svensk näringsgrensindelning 2007 (SNI 2007). Näringsgrenar med minst 10 000 arbetsställen och/eller 20 000 anställda har valts ut. Statliga myndigheter, kommuner och landsting har exkluderats. Näringsgrenarna har valts på tvåsiffernivå. De utvalda näringsgrenarna stratifierades sedan i grupperna 200–499 anställda och 500 eller flera anställda. I varje näringsgren och storleksgrupp har slumpvis hälften av företagen valts ut. I de fall då det totala antalet företag i respektive näringsgren och storleksgrupp understeg 10 inkluderades samtliga företag i denna grupp i urvalet. Urvalspopulationen uppgår till 1 172 företag (N=1 172) och urvalet uppgår till 669 företag (n=669).

Av de 20 företag som slumpmässigt valdes ut svarade åtta manliga företagsledare på inbjudan, varav två avböjde. De som avböjde angav att de tyckte jämställdhet var en viktig fråga men att de inte hade möjlighet att ställa upp på en intervju på grund av tidsbrist. Totalt tackade sex män ja till att bli intervjuade. Övriga svarade inte på inbjudan trots en påminnelse. I den första inbjudan hade förutom möjligheten till en enskild intervju även möjligheten till en gruppintervju erbjudits. Det var emellertid ingen av företagsledarna som hade möjlighet att medverka på en gruppintervju. Sammanlagt intervjuades sex manliga företagsledare, jämfört med 11 manliga företagsledare i SOU 1994:3. Företagen 2013 har mellan 200 till 17 000 anställda och har verksamhet utspridd i Sverige. Företagen som ingick i SOU 1994:3 hade mellan 300 till 113 000 anställda och fanns också utspridda i Sverige.

## Urval till intervjuer med unga chefer

Urvalet till intervjuerna med de unga cheferna gjordes via kontakter med HR-chefer/personaldirektörer eller motsvarande, i ett slumpmässigt urval om 18 företag med säte i Stockholmsområdet från drygt 650 företag från Statistiska Centralbyråns, SCB:s, företagsregister. Urvalet av unga chefer gjordes från samma företagsurval som urvalet av manliga företagsledare baserades på, vilket redogjordes för ovan, dvs. samma urvalskriterier som för SCB:s enkätundersökning som genomfördes 2013 och som finns publicerad i rapporten *Kvinnor och män i näringslivet 2013*.

I 18 företag kontaktades HR-chefer/personaldirektörer eller motsvarande via epost och ombads identifiera unga chefer, en kvinna och en man, i sitt företag för en gruppintervju vid Kungliga Tekniska högskolan, KTH. Unga chefer definierades som chefer, kvinnor och män, som är 35 år eller yngre. I sju företag förmedlades omgående kontakter till unga chefer, i fyra företag både till en kvinna och en man, och i två företag till en man eller en kvinna. I ett företag återkom två HR-chefer med varsitt förslag på en man och en kvinna och av dessa fyra unga chefer valdes två, en kvinna och en man. I tre företag avböjde HR-cheferna att medverka med motiveringen att det inte passade för tillfället. Från övriga åtta företag kom inget svar. En påminnelse skickades ut. Av de unga chefer som kontaktades avböjde fyra, en man och en kvinna av skäl relaterade till föräldraledighet och en man och en kvinna mot bakgrund av att de hade andra inbokade aktiviteter. En gruppintervju genomfördes med fyra kvinnor och en gruppintervju med två män. Individuella telefonintervjuer genomfördes med två män som fick förhinder att delta vid tiden för gruppintervjun.

## Urval till intervjuer med förändringsaktörer

Urvalet som har gjorts för intervjustudien med förändringsaktörer styrdes av ambitionen att dels tillfråga aktörer som varit aktiva på fältet under en längre tid än tio år, och dels att tillfråga aktörer som tillkommit under den senaste tioårsperioden. Initialt tillfrågades 14 personer. Namnen på aktörerna som var tillfrågade framgick av brevet som skickades via epost. Aktörerna uppmanades att föreslå ytterligare personer, som de ansåg saknades på listan. Några av aktörerna gav förslag på ytterligare personer, utifrån kriteriet att det skulle vara aktörer som arbetar med uppdrag från företag i

näringslivet, där ledarutveckling, organisationsutveckling, chefshandledning, chefsrekrytering, mentorprogram och annan chefsutbildning står i centrum. Det handlar således inte om lobbyverksamhet, opinionsbildning eller medial verksamhet i frågan. Totalt tillfrågades slutligen 16 personer om de skulle kunna tänka sig att medverka i studien. Samtliga 16 svarade att de ville vara med. Av dessa har tre aktörer intervjuats individuellt och 13 aktörer har intervjuats inom ramen för tre olika grupper.

### Frågor och genomförande

Intervjuer har genomförts både i grupp och individuellt. Företagsledarna har intervjuats enskilt. Inledningsvis var planen att intervjua de manliga respektive de kvinnliga företagsledarna i grupp. Det visade sig emellertid för svårt att hitta en tid som passade tillräckligt många för att det skulle vara möjligt att genomföra gruppintervjuer. Därför intervjuades de individuellt. De unga cheferna har intervjuats dels i grupp, med kvinnor och män i separata grupper och dels enskilt i två fall på grund av förhinder att delta i gruppintervjuer. Förändringsaktörerna har intervjuats dels i grupp, i tre separata grupper, och dels har tre förändringsaktörer intervjuats individuellt då de haft förhinder att delta i gruppintervjuerna.

Vid gruppintervjuerna har två forskare medverkat, utom vid ett tillfälle då endast en forskare genomförde en gruppintervju. De individuella intervjuerna med företagsledare, ett par unga chefer och förändringsaktörer genomfördes av en forskare.

Vid genomförande av intervjuerna har forskarna informerat intervjupersonerna om villkoren för deras medverkan, om syftet med uppdraget och om hur information som lämnas vid intervjuerna kommer att användas. Det har då betonats att medverkan är frivillig. De medverkande har blivit upplysta om att allt material anonymiseras vid publicering och vid övriga presentationer. De forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning som gäller vid Vetenskapsrådets ämnesråd för humaniora och samhällsvetenskap har varit vägledande i arbetet.

Frågeguiderna har både innehållit frågor som varit samma och ställts till alla grupper och varierat mot bakgrund av intresse för den specifika gruppen av företagsledare, unga chefer respektive förändringsaktörer. Samtliga frågeguider samt inbjudningar till intervjuer finns bifogade sist i denna metodbilaga.

## Jämställdhetsskalan

En fråga som ställdes i samtliga intervjuer är jämställdhetsskalan (Wahl och Linghag 2013). Då uppmanas de intervjuade att göra en skattning av hur jämställt eller ojämnt det privata näringslivet i Sverige är på en skala från 1 (helt ojämnt) till 10 (helt jämställt). Syftet med frågan är att fånga den intervjuades subjektiva upplevelse av jämställdhet/ojämställdhet. I instruktionen till frågan gavs inga på förväg färdiga definitioner av vad jämställdhet respektive ojämnt är. Jämställdhetsskattningen kommenterades och förklarades av var och en. I intervjuerna ställdes frågan om jämställdhetsskalan olika i grupperna. De kvinnliga och manliga företagsledarna och de unga cheferna fick skatta dels sitt eget företag och dels hela det privata näringslivet i Sverige på jämställdhetsskalan. Företagsledarna fick även skatta det privata näringslivet med avseende på hur det ser ut på toppositionerna i privat näringsliv. Förändringsaktörerna skattade det privata näringslivet på jämställdhetsskalan både i förhållande till frågan om chefspositioner och om jämställdhet i näringslivet generellt.

## Påståenden om kvinnor och män

I SOU 1994:3 fick manliga och kvinnliga vd:ar kommentera dominerande förklaringar till den skeva könsfördelningen på ledande positioner som förekom i den allmänna debatten vid denna tidpunkt. Dessa förklaringar uttrycktes i påståenden om att a) Kvinnor har dåligt självförtroende, b) Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb, c) Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera, d) Män väljer män och e) Kvinnor väljer också män. I den här studiens intervjuer med de kvinnliga och manliga företagsledarna samt de unga cheferna ombads de att kommentera dessa förklaringar som förekom för cirka 20 år sedan. Syftet med detta var att fånga företagsledarnas och de unga chefernas sätt att resonera om den skeva könsfördelningen på ledande positioner i dag, i relation till hur det talades om det för cirka 20 år sedan.



### **Genomförandet av individuella intervjuer med kvinnliga och manliga företagsledare**

Intervjuerna med företagsledarna har genomförts utifrån intervjuguiden. Den första frågan till företagsledarna handlade om jämställdhetsskalan där de fick skatta jämställdhet i svenskt näringsliv i dag och motivera sitt val av siffra på skalan. De fick även en fråga om huruvida de tycker att det har förändrats över tiden. Därefter snävades frågan om jämställdhetsskalan in och de uppmanades att skatta och motivera sitt val avseende jämställdhet vad gäller toppositioner i svenskt näringsliv i dag. Sedan följde en fråga om vems problem det är med en ojämn könsfördelning på ledande positioner. Frågan ledde därefter över till att de fick resonera om nödvändiga åtgärder för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. I relation till denna fråga fick de även reflektera kring företagsledarens och företagsledningens roll. Sedan fick de berätta om vilka jämställdhetsåtgärder de har medverkat i. Därefter fick de skatta sitt eget företag på jämställdhetsskalan och motivera sitt val. De fick även en fråga om hur de tänkte kring mångfald. Avslutningsvis fick företagsledarna kommentera de påståenden och förklaringar som gavs till den skeva könsfördelningen på ledande positioner för 20 år sedan. Intervjuerna med företagsledarna tog mellan en halv och en timme.

### **Genomförande av gruppintervjuer med unga chefer och förändringsaktörer**

Gruppintervjuerna inleddes med att forskarna presenterade uppdraget och syfte med intervjun (Wahl och Linghag 2013). Intervjumetoden innebar att en forskare ledde samtalet och att var och en i gruppen fick besvara varje fråga i tur och ordning. Den andra forskaren antecknade vad som sades under intervjun. Tydliga regler för intervjun presenterades i introduktionen. Alla fick information om att var och en förväntades ge uttryck för sin egen syn på de frågor som ställdes och det betonades att det inte fanns något önskemål om att alla skulle enas eller tycka likadant. Det var inte heller meningen att man skulle diskutera varandras svar. Syftet var att alla skulle kunna lyssna på varandra och reflektera eller associera vidare, inte att man skulle kommentera eller debattera de olika svaren. Tiden delades ungefär lika mellan deltagarna i gruppintervjun, och intentionen var att var och en skulle få tala till punkt. Forskaren

som ledde samtalet kunde dock gå in och avbryta om någon tog för mycket tid i anspråk, kom från ämnet eller började diskutera något som sagts av någon annan. Deltagarna fick avslutningsvis reflektera kring hur själva intervjusituationen varit, och om de tyckte att de fått uttrycka sin mening på ett bra sätt. I intervjuerna uppmanades de deltagande att utgå så mycket som möjligt från egna erfarenheter.

Inför gruppintervjuerna med de unga cheferna framgick i inbjudan att de skulle handla om erfarenheter av arbetsliv, karriär, chefskap och jämställdhet. Varje gruppintervju pågick cirka 2,5 timmar. De två telefonintervjuer som gjordes individuellt tog cirka 40 minuter vardera. De frågor som behandlades var först hur länge de varit chefer och hur det kom sig att de blev chefer. De ombads därefter berätta om hur man ska gå tillväga för att göra karriär i sina företag. De fick också redogöra för sina arbetstider. Därefter behandlade en fråga om upplevelser av stöd i karriärutvecklingen. En fråga handlade om föräldraskap påverkar möjligheter i karriären. Denna fråga ledde sedan vidare till en fråga om kvinnor och män har lika möjligheter att göra karriär inom företaget. Sedan följde frågor om deras uppfattning om problemet med en ojämn könsfördelning bland chefer i näringslivet i dag. Vad är det för ett slags problem, vad är den egna uppfattningen om problemet och vad upplever de är deras företags uppfattning? De intervjuade fick göra en skattning av hur jämställt de tyckte att det egna företaget, var liksom privat näringsliv generellt. De fick även kommentera de olika påståendena, dvs. de förklaringar som gavs till den skeva könsfördelningen på ledande positioner för 20 år sedan. De fick berätta om de kände till om något jämställdhets- eller mångfaldsarbete bedrivs i företaget och vad de tyckte om det. En fråga handlade om ifall de själva hade varit involverade i något jämställdhetsarbete och om de skulle vilja det i framtiden. Avslutningsvis ställdes en fråga om vilka åtgärder de ansåg nödvändiga för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Efter intervjun fick de reflektera kring metoden och samtalet och om de hade något att tillägga.

Inför gruppintervjuerna med förändringsaktörerna fick de information om att syftet var att följa upp tidigare resultat från intervjuer med förändringsaktörer som redovisats i SOU 1994:3 och SOU 2003:16 och att det skulle ställas frågor om aktuella metoder, problem och resultat. Gruppintervjuerna med förändringsaktörerna pågick under cirka 3 timmar. De tre individuella intervjuerna tog cirka 1,5 timme vardera. Frågorna till förändringsaktör-

erna inleddes med att de fick presentera sig och sin verksamhet och hur länge de varit verksamma. Därefter uppmanades de att berätta om uppfattningen av ”problemet” med ojämn fördelning av chefer i näringslivet i dag, dels sin egen uppfattning, och dels vad de ansåg vara företagens, organisationers och uppdragsgivares uppfattning. Vad är det för ett slags problem? Sedan fick de berätta om vilka de viktigaste förändringsmetoderna är i dag, dels vilka metoder de själva använder och dels vilka de upplever är de vanligast förekommande i dag. Nästa fråga behandlade vad de ansåg vara de viktigaste resultaten från förändringsarbetet, dels utifrån deras eget arbete och dels generellt. De fick därefter utifrån jämställdhetsskalan skatta privat näringsliv, i förhållande till chefsfrågan och generellt, i Sverige i dag och motivera sina svar. Sedan följde en fråga där de fick resonera kring vad de ansåg vara den största förändringen i att arbeta med frågan (med den skeva könsfördelningen på ledande positioner) sedan 2003. Denna fråga ledde vidare mot vad de ser framåt, dvs. vad de anser utgör ett stöd för respektive motstånd mot arbetet. Avslutningsvis fick de reflektera kring samtalet och metoden samt bidra med övriga synpunkter.

### Bearbetning och analys

Intervjuerna med både de manliga och de kvinnliga företagsledarna spelades in på band och skrevs ut kort därefter. Anteckningarna från både gruppintervjuerna och de individuella intervjuerna med de unga cheferna och förändringsaktörerna renskrevs kort efter intervjutillfällena. Intervjumaterialet analyserades tematiskt. Citaten som inkluderas i redovisningen har använts för att illustrera mönster som beskrivs i den tematiska analysen och för att styrka resultatens trovärdighet. De manliga företagsledarna har fått ta del av materialet och har godkänt citaten. De kvinnliga företagsledarna uttryckte inga sådana önskemål och har inte godkänt sina citat. De citat som framkommer i kapitlen om unga chefer och förändringsaktörer är baserade på anteckningarnas innehåll. De kan inte garanteras vara identiska med utsagan, men syftar till att spegla innehållet i vad som framkom i intervjuerna. I en första analys har materialet sammanställts inom ramen för de grupper som intervjuades för att se gemensamma mönster, olikheter och variationer. Sedan har materialet analyserats i olika steg. Intervjuresultaten från de kvinnliga och manliga företagsledarna har jämförts med vad som framkom i intervjuer med företagsledare i *Mäns föreställningar om*

*kvinnor och chefskap* SOU 1994:3. Intervjuresultaten med förändringsaktörerna har jämförts med vad som redovisades både i SOU 1994:3 och i *Mansdominans i förändring* SOU 2003:16. Resultaten har även tolkats utifrån forskning om ledarskap och kön.

I de två tidigare SOU 1994:3 och 2003:16 gjordes inte intervjuer med unga chefer, varför resultaten i denna studie inte har kunnat jämföras med några tidigare. Istället har intervjuresultaten med de unga cheferna relaterats till den forskningsöversikt som gjordes i kapitlet om Unga chefer i SOU 2003:16, samt i viss mån till senare forskning av relevans för unga chefers situation i privat näringsliv. Avslutningsvis har analyserna från de olika grupperna jämförts och analyserats i relation till varandra.

Sammantaget är bedömningen att intervjuerna har genomförts på ett tillfredsställande sätt. Det har funnits möjlighet för de intervjuade att kommentera intervjun och metoden i slutet av intervjun, samt att komplettera med synpunkter. Alla har uttryckt sig positivt till att medverka i intervjuer och i synnerhet vid gruppintervjuerna har det uttryckts att det varit spännande att lyssna till varandra.

Det kan ha varit ett relativt sett positivt urval av intervjupersoner i meningen att de var mer positivt inställda till jämställdhet än genomsnittet i privat näringsliv, då dessa faktiskt ville vara med på intervjuerna. Detta kan ha påverkat resultaten i den riktningen. Kvinnorna i gruppen unga chefer uttryckte att de hade velat ha frågorna i förväg för att kunna förbereda sig till intervjun, något som inte framkom i de övriga grupperna. Det är möjligt att svaren skulle ha blivit annorlunda om intervjupersonerna fått frågorna i förväg. Samtidigt hade samtliga fått övergripande information om vad intervjuerna skulle behandla i inbjudan till intervjuerna, liksom att de fått veta att frågorna avsåg deras egna erfarenheter kring dessa. Företagsledarna har intervjuats enskilt, vilket kan ha haft effekt på deras svar. Det hade varit intressant att även göra gruppintervjuer med företagsledare för att ta reda på om lyssnandet på andra hade påverkat svaren. Det kunde även ha varit intressant att göra några individuella intervjuer med unga kvinnliga chefer, då ingen individuell intervju genomfördes med dem, för att se om det fick effekt på svaren. Ett annat intressant angreppssätt hade varit att blanda olika grupper i gruppintervjuerna, t.ex. kvinnor inom alla tre kategorier av företagsledare, unga chefer och förändringsaktörer för att se vilka gemensamma eller motstridiga tolkningar som hade uppkommit.

## Inbjudan till intervju med kvinnliga företagsledare

### Inbjudan till intervju – Studie om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv

På uppdrag av Regeringskansliet och Delegationen för jämställdhet i arbetslivet genomför vi – Professor Anna Wahl, Docent Charlotte Holgersson, Ek. dr Sophie Linghag och doktorand Klara Regnö, vid Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, en intervjustudie med kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. Studien är en uppföljning av Mansdominans i förändring (SOU 2003:16) och Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3).

Intervjustudien kommer att relateras till en undersökning som genomförs av Statistiska Centralbyråns regeringsuppdrag (U2013/378/JÄM) om könsfördelningen på ledande positioner i svenskt näringsliv. Ett slumpmässigt urval har gjorts bland drygt 650 utvalda företag/organisationer via SCB:s företagsregister och postens adressregister. Ditt företag är ett av de utvalda.

Vi vill bjuda in Dig till en gruppintervju med andra verkställande direktörer som är kvinnor för att behandla erfarenheter av arbetsliv, karriär, chefskap och jämställdhet (se sändlista nedan).

Vår förhoppning är att Du ska kunna medverka vid följande tillfälle:

Tisdag xx oktober 2013, kl. 8–11 på KTH i Stockholm.  
Frukost serveras i samband med intervjun.

Om Du inte har möjlighet att delta vid det föreslagna tillfället kan vi hitta en tid för en enskild intervju.

Medverkan behandlas konfidentiellt och alla svar anonymiseras. Resultaten från undersökningen kommer att redovisas skriftligen i en rapport. Vi kommer att bjuda in till ett uppföljande seminarium där resultat från studien presenteras.

Tveka inte att höra av Dig om Du har frågor, se kontaktuppgifterna nedan. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle därför uppskatta Din medverkan.

Med vänlig hälsning

Klara Regnö  
Organisation och ledning/Institutionen för industriell ekonomi  
och organisation  
Epost: xx  
Telefon: xx

**Sändlista**

xx

## Inbjudan till intervju med manliga företagsledare

Inbjudan till intervju – Studie om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv

På uppdrag av Regeringskansliet och Delegationen för jämställdhet i arbetslivet genomför vi – Professor Anna Wahl, Docent Charlotte Holgersson, Ek. dr Sophie Linghag och doktorand Klara Regnö, vid Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, en intervjustudie med kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. Studien är en uppföljning av Mansdominans i förändring (SOU 2003:16) och Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3).

Intervjustudien kommer att relateras till en undersökning som genomförs av Statistiska Centralbyråns regeringsuppdrag (U2013/378/JÄM) om könsfördelningen på ledande positioner i svenskt näringsliv. Ett slumpmässigt urval har gjorts bland drygt 650 utvalda företag/organisationer via SCB:s företagsregister. Ditt företag är ett av de utvalda.

Vi vill bjuda in Dig till en gruppintervju med 4–5 andra verkställande direktörer som är män för att behandla erfarenheter av arbetsliv, karriär, chefskap och jämställdhet (se sändlista nedan).

Vår förhoppning är att Du ska kunna medverka vid något av dessa två tillfällen:

Tisdag xx oktober 2013, kl. 8–11 på KTH i Stockholm

Torsdag xx oktober 2013, kl. 8–11 på KTH i Stockholm

Om Du inte har möjlighet att delta vid det föreslagna tillfället kan vi hitta en tid för en enskild intervju.

Medverkan behandlas konfidentiellt och alla svar anonymiseras. Resultaten från undersökningen kommer att redovisas skriftligen i en rapport. Vi kommer att bjuda in till ett uppföljande seminarium där resultat från studien presenteras.

Tveka inte att höra av Dig om Du har frågor, se våra kontaktuppgifter nedan. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle därför uppskatta Din medverkan.

Med vänlig hälsning

Charlotte Holgersson

Docent

Organisation och ledning/Institutionen för industriell ekonomi  
och organisation

Epost: xx

Telefon: xx

**Sändlista**

XX



**Frågeguide intervjuer med företagsledare**

1. Jämställdhetsskalan – svenskt näringsliv i dag? Tycker du det har förändrats över tiden?
2. Snäva in: jämställdhetsskalan vad gäller toppositioner?
3. Vems är problemet?
4. Nödvändiga åtgärder för att öka andelen kvinnor på ledande positioner?
5. Företagsledarens och företagsledningens roll
6. Vilka satsningar har du medverkat i?
7. Jämställdhetsskalan – egna företaget
8. Mångfald – Etnicitet
9. Dessa påståenden ställdes för 20 år sedan, hur skulle du vilja bemöta dem i dag:
  - a. Kvinnor har dåligt självförtroende
  - b. Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb
  - c. Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera
  - d. Män väljer män
  - e. Kvinnor väljer också män.

## Inbjudan till unga ledare för intervjuer

### Studie om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv, på uppdrag av Delegationen för jämställdhet i arbetslivet

Till personaldirektör/Human Resource Manager

Här kommer en fråga om din hjälp med att identifiera unga ledare i ditt företag för att delta i en gruppintervju. På uppdrag av Regeringskansliet och Delegationen för jämställdhet i arbetslivet genomför vi – professor Anna Wahl, docent Charlotte Holgersson, ek dr Sophie Linghag och doktorand Klara Regnö, vid Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, en intervjustudie med kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. Studien omfattar grupperna; företagsledare, unga ledare samt förändringsaktörer. Intervjustudien kommer att relateras till en undersökning som genomförs av Statistiska Centralbyråns regeringsuppdrag (U2013/378/JÄM) om könsfördelningen på ledande positioner i svenskt näringsliv. Ett slumpmässigt urval har gjorts bland drygt 650 utvalda företag/organisationer via SCB:s företagsregister. Ert företag är ett av de utvalda.

I detta fall handlar det om intervjuer med unga ledare, dvs. chefer 35 år eller yngre, både kvinnor och män. Vi skulle vilja ha din hjälp med att få kontakt med unga ledare i ditt företag, gärna en kvinna och en man, som vill och har möjlighet att delta i en gruppintervju i Stockholm.

Frågorna vid intervjun behandlar erfarenheter av arbetsliv, karriär, chefskap och jämställdhet. Att medverka i en gruppintervju är naturligtvis frivilligt. Medverkan behandlas konfidentiellt och alla svar anonymiseras. Resultaten från undersökningen redovisas skriftligen i en rapport. Vi kommer att bjuda in till ett uppföljande seminarium där resultat från studien presenteras.

Vidarebefordra gärna detta brev till den identifierade unga ledaren. Om den unga ledaren kan tänka sig att vara med vid en gruppintervju, förmedla epost adressen till mig, Sophie Linghag, så tar jag kontakt och berättar mer liksom upplyser om tid och plats för intervjun.

Om det är något ni funderar kring hör gärna av er till mig, se kontaktuppgifter nedan. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle därför uppskatta er medverkan. Vänligen svara **före xx oktober**, då tidsramen för intervjuerna är snäv.

Med vänliga hälsningar  
Sophie Lingshag, ek dr

Kungliga Tekniska Högskolan, KTH  
Indek, Organisation och ledning  
Epost: xx  
Tel: xx  
Mobil: xx

## Frågeguide intervjuer med unga chefer

Presentation av forskarna, undersökningen och metoden. Var och en får ordet i tur och ordning och talar utifrån egna erfarenheter. Viktigt att fatta sig kort, och hålla sig till frågan och tiden. Att lyssna, men inte kommentera, debattera, diskutera. Om anonymitet och konfidentialitet i studien. Vad som sägs i rummet stannar där. Mot slutet finns möjlighet till reflektion kring sammanhanget och metoden.

1. **Kort presentation** av deltagare, hur länge har du varit chef, och hur kom det sig att du blev chef?
2. Hur ska man gå tillväga för att göra **karriär** i ditt företag?
3. **Arbetstider**, hur ser de ut? Mycket övertid?
4. Om du behöver vara **ledig**, gå hem tidigt, går det? Hur ser företaget på det?
5. Upplever du att du får **stöd i din karriärutveckling**? Vem, vilket sätt?
6. **Föräldraskap** – påverkar det möjligheter i karriären?
7. Har kvinnor och män **lika möjligheter att göra karriär**/bli chef i ditt företag?
8. Vad är din uppfattning om ”**problemet**” med en ojämn könsfördelning bland chefer i näringslivet i dag? Vad är det för ett slags problem? Egen uppfattning vs. ditt företags/organisations uppfattning?
9. **Jämställdhetsskalan** för ditt företag i dag respektive för privat näringsliv generellt i Sverige i dag, 1–10? Vilken siffra sätter du och varför? Motivera!
10. Dessa förklaringar gavs till den skeva könsfördelningen på ledande positioner för 20 år sedan, hur resonerar du kring dem i dag:
  - a. Kvinnor har dåligt självförtroende
  - b. Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb
  - c. Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera
  - d. Män väljer män
  - e. Kvinnor väljer också män

11. Bedrivs något jämställdhetsarbete/mångfaldsarbete i ditt företag? Vad tycker du om det?
12. Har du varit involverad i något jämställdhetsarbete? Skulle du vilja det?
13. Vilka åtgärder anser du behövs för att öka andelen kvinnor på ledande positioner?
14. Reflektion kring metoden och samtalet. Övrigt.

## Inbjudan till intervju med förändringsaktörer

### Studie om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv, på uppdrag av Delegationen för jämställdhet i arbetslivet

Studien är en uppföljning av Mansdominans i förändring (SOU 2003:16) och Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3).

#### *Bästa förändringsaktör!*

Du har blivit utvald att medverka i en gruppintervju med personer som arbetar med att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar i Sverige, med särskilt fokus på privat näringsliv. Urvalet representerar personer som arbetat med frågan olika lång tid och med lite olika inriktning. Självklart är detta endast ett *urval* av aktörer, och täcker inte in alla som arbetar med frågan.

Syftet med intervjun är att följa upp tidigare resultat från intervjuer med förändringsaktörer som redovisats i SOU 1994:3 och SOU 2003:16. I intervjun kommer frågor om aktuella metoder, problem och resultat att ställas. Det kommer också att vara intressant att ta del av erfarenheter av och reflektioner kring de förändringar som skett i arbetet med att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar sedan 2003. Syftet är att ta del av kunskaper om hur frågan formuleras och hanteras i dag, både i organisationer och i samhället.

Detta är en delstudie i en bredare uppföljning, där även intervjuer med företagsledare och unga chefer genomförs. Eftersom uppdraget är begränsat, både i omfång och i tid, så är det angeläget att kunna genomföra intervjuer snart. Min förhoppning är att Du ska kunna medverka vid något av dessa två tillfällen:

1. Tisdag X oktober 2013, kl. 10–13 på KTH i Stockholm
2. Måndag X oktober 2013, kl. 9–12 på KTH i Stockholm

Jag skulle verkligen uppskatta ett snabbt svar på följande frågor:

- A) Vilket datum som passar bäst av X och X oktober/alternativt att inte medverka alls?
- B) Annat förslag på tid?

C) Förslag på intervjuperson?

D) Övrigt?

Det finns inte möjlighet att betala något arvode för medverkan. Däremot kan bidrag till resa diskuteras. Vi hoppas också kunna erbjuda ett uppföljande seminarium där resultat från studien presenteras.

Med vänliga hälsningar och förhoppningar om att Du kan/vill medverka!

Anna Wahl

Sändlista förändringsaktörer: XXXX

**Intervju med förändringsaktörer**

Anna Wahl, professor Genus, organisation och ledning, KTH

**Studie om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv, på uppdrag av Delegationen för jämställdhet i arbetslivet**

Studien är en uppföljning av Mansdominans i förändring (SOU 2003:16) och Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3)

**Tack för att Du vill medverka i en gruppintervju måndagen den X oktober 2013.**

Syftet med intervjun är att följa upp tidigare resultat från intervjuer med förändringsaktörer som redovisats i SOU 1994:3 och SOU 2003:16. I intervjun kommer frågor om aktuella metoder, problem, resultat samt förändringar som skett i arbetet med att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar sedan 2003 att ställas. Syftet är att ta del av kunskaper om hur frågan formuleras och hanteras i dag, både i organisationer och i samhället. Inga förberedelser krävs.

Intervjun leds av Anna Wahl och Sophie Linghag.

Tid: Måndag X oktober kl. 9–12

Plats: KTH, XXX

Om du har frågor kan du kontakta mig via mail:

Anna.wahl@itm.kth.se

Om du skulle få problem vid intervjutillfället;

Annas mobil: xxx

VÄLKOMMEN TILL KTH!

Med vänliga hälsningar

Anna Wahl



### Frågeguide intervjuer med förändringsaktörer

- Presentation av forskarna, undersökningen och metoden.
- Instruktioner: Viktigt att var och en får ordet i tur och ordning. Var och en talar utifrån egna erfarenheter. Viktigt att fatta sig kort, och hålla sig till frågan och tiden. Att lyssna, men inte kommentera, debattera, diskutera. Mot slutet finns möjlighet till reflektion kring sammanhanget och metoden.
- Kort presentation av deltagare; namn, verksamhet, hur länge?
- Uppfattning av "problemet" med ojämn fördelning av chefer i näringslivet i dag? Egen uppfattning/företagens, organisationers, uppdragsgivare? Kvinnor/män? Vad är det för ett slags problem?
- Viktigaste metoder i dag? Egna/vanligast förekommande?
- Viktigaste resultat från arbetet? Eget/generellt?
- Jämställdhetsskalan för privat näringsliv i Sverige i dag, 1–10? I chefsfrågan? Generellt? Motivera!
- Största förändringen i att arbeta med frågan sedan 2003?
- Framåt; vad utgör stöd och motstånd i arbetet för förändring?
- Reflektion kring samtalet och metoden.
- Övrigt?

## SCB: Kvinnor och män i näringslivet 2013

I denna rapport redovisas resultaten från enkätundersökningen Kvinnor i näringslivet 2013, vilken genomfördes av Statistiska centralbyrån (SCB) på uppdrag av Regeringskansliet under våren 2013. Syftet med undersökningen var att få ökad kunskap om könsfördelning och jämställdhetsarbete i företag och organisationer. En utgångspunkt har varit att i så hög grad som möjligt efterlikna en motsvarande enkätundersökning år 2002 (SOU 2003:16), vilken i sin tur var en uppföljning av en enkätstudie som genomfördes inom ramen för SOU 1994:3.

Enkätundersökningen riktade sig till företag med 200 eller fler anställda. Se vidare i avsnittet Metod i slutet av rapporten.

Förutom enkätundersökningen baseras rapporten på lönestatistik från SCB och Medlingsinstitutet (MI) samt Eurostat. När inget annat anges kommer resultaten från enkätundersökningen. Vid de tillfällen då statistiken kommer från SCB och MI eller Eurostat redovisas detta i texten. Källhänvisning finns under varje tabell och diagram.

Rapporten behandlar bland annat könsfördelningen inom styrelser och ledningar, andelen kvinnor och män inom olika branscher, chefsstrukturer i privat och offentlig sektor samt arbetskraftsdeltagande och könsfördelning bland chefer inom EU. Rapporten fokuserar främst på kvinnor i näringslivet eftersom tidigare rapporter (SOU 1994:3; SOU 2003:16) har haft detta fokus.

Tabellerna innehåller punktskattningar och konfidensintervall för skattningarna. Konfidensintervallet sträcker sig uppåt och nedåt från punktskattningen med det tal som finns angivet i kolumnen för konfidensintervall. Om punktskattningen till exempel är 20 procent och det i kolumnen för konfidensintervall står angivet 2 sträcker sig det 95-procentiga konfidensintervallet från 18 till 22 procent. Det vill säga att med 95 procents säkerhet täcker detta intervall (18–22 procent) det sanna värdet.

I den löpande texten anges endast punktskattningen. Det är upp till läsaren att vid egna jämförelser avgöra om det är en verklig skillnad eller inte med hjälp av konfidensintervallen i tabellerna.

Andelen kvinnor och män i arbetskraften i Sverige är hög. Till arbetskraften räknas de som är sysselsatta eller arbetslösa och aktivt söker ett arbete. I Sverige ingår 72 procent av alla kvinnor i åldern 15 till 64 år i arbetskraften. Motsvarande siffra för män är 76

procent (Eurostat). Statistik från SCB och MI visar att av de som arbetar inom den privata sektorn (18–64 år) är 39 procent kvinnor och 61 procent män (SCB och MI) medan förhållandet är det omvända inom den offentliga sektorn, 74 procent kvinnor och 26 procent män (SCB och MI).

Enkätundersökningen visar att av samtliga anställda är 42 procent kvinnor och 58 procent män. Motsvarande siffror för företag med privat ägandeform är 41 respektive 59 procent. Sex av tio av samtliga företag oavsett ägandeform har en mansdominans bland sina anställda, det vill säga att mer än 60 procent av de anställda är män. Bland cheferna i samtliga företag är 36 procent kvinnor och 64 procent män, medan privatägda företag har 34 procent kvinnliga och 66 procent manliga chefer.

Statistik från SCB och MI visar att andelen chefer utgör en liten del av samtliga anställda i privat respektive offentlig sektor. Inom privat sektor står kvinnliga chefer för 5 procent av de kvinnliga anställda medan de manliga cheferna står för 8 procent av de manliga anställda (SCB och MI). Inom offentlig sektor är motsvarande siffra 3 respektive 5 procent (SCB och MI). Jämfört med SOU 2003:16 har andelen kvinnliga chefer bland anställda kvinnor ökat med 1 procentenhet inom både privat och offentlig sektor. Bland männen har siffrorna minskat med 2 procentenheter inom den privata sektorn men ökat med 1 procentenhet inom offentlig sektor.

### Styrelser och ledningar

Styrelser är i genomsnitt sammansatta av 6 personer och ledningar i genomsnitt av 8 personer oavsett ägandeform.

**Tabell 1** Genomsnittlig storlek på styrelse och ledningsgrupp i samtliga företag och företag med privat ägandeform. Antal och 95-procentigt konfidensintervall.

	Samtliga företag		Företag med privat ägandeform	
Styrelse	6,5	±0,3	6,2	±0,3
Ledning	8,3	±0,6	8,2	±0,7

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013. Sekreterare har exkluderas från ledningen.

## Styrelser

Styrelserna hade i genomsnitt 23 procent kvinnor och 77 procent män. Ser man till styrelserna i privatägda företag så är motsvarande siffror 22 respektive 78 procent. För kvinnor är detta en ökning med 6 respektive 9 procentenheter från förra gången undersökningen genomfördes (SOU 2003:16). Exkluderas de fackliga representanterna har styrelserna i genomsnitt 22 procent kvinnor sett till alla företag och 20 procent kvinnor i företag med privat ägandeform.

**Tabell 2 Styrelseledamöter och samtliga anställda i företag. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Samtliga företag		Privat ägandeform	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelse	23,3 ±1,9	76,7 ±1,9	21,7 ±2,1	78,3 ±2,1
Samtliga anställda	42,3 ±4,1	57,7 ±4,1	41,1 ±4,0	58,9 ±4,0

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Av alla företag har 79 procent mansdominerade styrelser, det vill säga att mer än 60 procent av styrelsemedlemmarna är män. I företag med privat ägandeform har 80 procent mansdominerade styrelser. Det finns även företag som endast har män i sina styrelser. Bland samtliga företag var denna andel 33 procent och bland privatägda företag 35 procent. Jämfört med 2002 (SOU 2003:16) har företagets styrelsesammansättning överlag blivit mer jämställd. Då var 87 procent av samtliga styrelser mansdominerade medan motsvarande siffra för företag med privat ägande var 93 procent.

**Tabell 3 Mansdominans i styrelse och bland samtliga anställda. Andel (%) av företagen som har mer än 60 procent män och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Samtliga företag	Företag med privat ägandeform
Styrelse	79,3 ±3,9	80,4 ±4,0
Samtliga anställda	58,9 ±3,2	57,9 ±3,4

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

**Tabell 4** Endast män i styrelse. Andel (%) av företagen som har endast män i styrelsen och 95-procentigt konfidensintervall.

Styrelse	Samtliga företag		Företag med privat ägandeform	
	32,9	±4,0	34,9	±4,3

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

I samtliga företags styrelser har 17 procent en kvinnlig och 8 procent två eller flera kvinnliga fackliga representanter. Motsvarande siffror för männen är 15 och 28 procent. Förhållandena är snarlika för företag med privat ägandeform.

10 procent av samtliga företag har en kvinnlig representant och 8 procent har två eller flera kvinnliga representanter i styrelsen för en dominerande ägargrupp. Motsvarande siffror för männen är 19 och 27 procent. Även här är förhållandena snarlika för företag med privat ägandeform.

**Tabell 5** Kvinnliga representanter i styrelse från fack eller ägargrupp. Andel (%) av företagen som har kvinnliga fackliga eller ägarrepresentanter i styrelsen, 95-procentigt konfidensintervall.

	Samtliga företag				Företag med privat ägandeform			
	Fackliga representanter		Representanter för dominerande ägargrupp		Fackliga representanter		Representanter för dominerande ägargrupp	
Ingen representant	75,5	±3,7	82,2	±3,6	77,3	±3,7	83,4	±3,7
En representant	16,5	±3,1	10,0	±2,8	15,5	±3,0	10,5	±3,0
Två eller fler representanter	8,0	±2,4	7,8	±2,9	7,2	±2,4	6,1	±2,8

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

**Tabell 6** Manliga representanter i styrelse från fack eller ägargrupp. Andel (%) av företagen som har manliga fackliga eller ägarrepresentanter i styrelsen, 95-procentigt konfidensintervall.

	Samtliga företag				Företag med privat ägandeform			
	Fackliga representanter		Representanter för dominerande ägar-grupp		Fackliga representanter		Representanter för dominerande ägar-grupp	
Ingen representant	56,7	±4,1	53,9	±4,5	59,3	±4,1	54,0	±4,8
En representant	15,1	±3,4	18,7	±3,6	15,0	±3,6	19,6	±3,8
Två eller fler representanter	28,2	±3,8	27,4	±4,1	25,7	±3,8	26,4	±4,3

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

## Ledningar

I samtliga företags ledningar återfinns 28 procent kvinnor och 72 procent män. Könsfördelningen inom företag med privat ägandeform är 27 procent kvinnor och 73 procent män. Ser man till samtliga företags ledningar har 72 procent en mansdominans och 13 procent består endast av män. I privatägda företag är 73 procent av ledningarna mansdominerade och här har 14 procent endast män i sina ledningar. Även gällande kvinnlig representation i ledningar har utvecklingen gått mot att vara mer jämställd. År 2002 (SOU 2003:16) hade exempelvis 32 procent av samtliga företag endast män i sina ledningar och bland de privatägda företag var andelen 34 procent.

**Tabell 7** Personer i ledningen (exklusive sekreterare) och samtliga anställda i företag. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.

	Samtliga företag				Privat ägandeform			
	Kvinnor		Män		Kvinnor		Män	
Ledning	28,1	±2,4	71,9	±2,4	27,4	±2,7	72,6	±2,7
Samtliga anställd	42,3	±4,1	57,7	±4,1	41,1	±4,0	58,9	±4,0

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013. Sekreterare har exkluderas från ledningen.

**Tabell 8** Mansdominans i ledning och bland samtliga anställda. Andel (%) av företagen som har mer än 60 procent män och 95-procentigt konfidensintervall.

	Samtliga företag		Företag med privat ägandeform	
	Andel (%)	±	Andel (%)	±
Ledning	71,6	±4,0	73,4	±4,2
Samtliga anställda	58,9	±3,2	57,9	±3,4

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013. Sekreterare har exkluderas från ledningen.

**Tabell 9** Endast män i ledning. Andel (%) av företagen som endast har män i ledningen och 95-procentigt konfidensintervall.

	Samtliga företag		Företag med privat ägandeform	
	Andel (%)	±	Andel (%)	±
Ledning	13,0	±2,7	13,9	±3,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Personalansvar är det vanligaste ansvarsområdet för kvinnor i ledningen (24 procent), följt av divisions-/linjeförman (17 procent) och ekonomi (13 procent). Minst vanligast är att en kvinnlig ledningsrepresentant ansvarar för juridik (1,5 procent). Bland männen är de vanligaste ansvarsområdena ekonomi (19 procent), divisions-/linjeförman (18 procent) och teknik och produktion (15 procent). Minst vanligaste ansvarsområdet bland män i ledningen är sekreterare (0,3 procent).

**Tabell 10** Funktion/ansvarsområde för kvinnor och män i ledningen. Andel och 95-procentigt konfidensintervall.

	Kvinnor i ledningen		Män i ledningen	
	Andel (%)	±	Andel (%)	±
Personal/HRM	24,0	±2,0	9,2	±2,5
Divisions-/linjeförman	17,2	±2,3	17,5	±2,0
Ekonomi	13,3	±2,0	19,0	±1,9
Marknad	9,8	±1,9	12,8	±1,8
Information	6,5	±1,5	2,4	±0,7
VD	6,2	±1,3	13,5	±1,4
Teknik och produktion	5,1	±1,2	15,0	±1,9
Sekreterare	4,1	±1,3	0,3	±0,3
Juridik	1,5	±0,7	1,0	±0,3
Annat	12,3	±2,1	9,3	±1,6
Totalt	100,0	±0,0	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

55 procent av företagen rekryterade en majoritet av kvinnorna externt medan 47 procent av företagen rekryterade en majoritet av männen externt.

**Tabell 11 Företag som rekryterat majoriteten av kvinnorna respektive männen externt till ledningen. Andel (%) av samtliga företag, 95-procentigt konfidensintervall.**

	Samtliga företag	
Majoriteten av kvinnorna rekryterade externt	54,6	±5,3
Majoriteten av männen rekryterade externt	46,9	±4,8

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

## Storleksklass

Den kvinnliga representationen i styrelser är 31 procent i stora företag med 1 500 anställda eller fler, medan den är lägre i företag med 500 till 999 anställda (17 procent). Inom ledningarna är en fjärdedel kvinnor oavsett företagsstorlek. Könsfördelningen bland samtliga anställda är relativt lika oavsett företagets storleksklass. Till exempel är andelen kvinnliga anställda lika stor (44 procent) både bland de företag som har en hög andel respektive låg andel kvinnliga representanter i styrelsen. Detta visar att det är något annat än andelen kvinnliga anställda som påverkar i vilken grad kvinnor finns representerade i styrelser.

**Tabell 12 Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda efter företagsstorlek. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

Storleksklass	Styrelseledamöter i samtliga företag		Ledning i samtliga företag		Samtliga anställda i samtliga företag	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
200–499	24,1 ±2,6	75,9 ±2,6	29,9 ±1,9	70,1 ±1,9	40,9 ±2,6	59,1 ±2,6
500–999	16,7 ±2,8	83,3 ±2,8	25,2 ±4,5	74,8 ±4,5	43,5 ±9,1	56,5 ±9,1
1 000–1 499	24,6 ±5,4	75,4 ±5,4	29,5 ±4,9	70,5 ±4,9	38,7 ±7,5	61,3 ±7,5
1 500–	31,3 ±7,5	68,7 ±7,5	25,8 ±12,9	74,2 ±12,9	43,5 ±11,0	56,5 ±11,0
Samtliga företag	23,3 ±1,9	76,7 ±1,9	28,1 ±2,4	71,9 ±2,4	42,3 ±4,1	57,7 ±4,1

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Statistik från SCB och MI visar att inom den privata sektorn blir könsfördelningen bland chefer jämnare desto större organisationen



är. I små företag med upp till 9 anställda är 24 procent av cheferna kvinnor medan andelen är 32 procent bland företag med 500 eller fler anställda.

**Tabell 13** Chefer och samtliga anställda inom privat sektor efter företagsstorlek 2012. Antal och andel (%).

Storleksklass	Chefer inom privat sektor efter storleksklass 2012						Samtliga anställda inom privat sektor efter storleksklass 2012				
	Antal			Könsfördelning			Antal			Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
1-9	8 130	25 630	33 760	24	76	143 230	266 790	410 020	35	65	
10-49	9 820	27 820	37 650	26	74	228 930	368 630	597 560	38	62	
50-199	8 360	20 560	28 910	29	71	179 380	279 300	458 680	39	61	
200-499	5 510	12 110	17 620	31	69	110 680	153 580	264 260	42	58	
500-	16 450	34 200	50 650	32	68	326 980	489 210	816 190	40	60	
Totalt	48 270	120 320	168 590	29	71	989 200	1 557 510	2 546 710	39	61	

Källa: SCB och Medlingsinstitutet 2012.

### Fristående företag och koncerner

Inom fristående företag är andelen anställda kvinnor 44 procent och andelen män 56 procent. I koncerner arbetar 42 procent kvinnor och 58 procent män. Trots att andelen anställda kvinnor är ungefär lika stor oavsett typ av företag finns en skillnad i könsfördelning gällande styrelser och ledningar. Inom fristående företag finns 40 procent kvinnliga styrelseledamöter, medan andelen är 22 procent inom koncerner. Inom ledningar återfinns 37 procent kvinnliga ledamöter inom fristående företag och 28 procent inom koncerner.

**Tabell 14 Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda i fristående företag, koncerner och bland samtliga företag. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Styrelseledamöter i fristående företag respektive koncerner		Ledning i fristående företag respektive koncerner		Samtliga anställda i fristående företag respektive koncerner	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Fristående företag	39,5 ±14,7	60,5 ±14,7	36,9 ±7,4	63,1 ±7,4	44,2 ±12,3	55,8 ±12,3
Koncerner	22,4 ±1,8	77,6 ±1,8	27,8 ±2,5	72,2 ±2,5	42,2 ±4,3	57,8 ±4,3
Samtliga företag	23,3 ±1,9	76,7 ±1,9	28,1 ±2,4	71,9 ±2,4	42,3 ±4,1	57,7 ±4,1

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Inom koncerner arbetar 39 procent kvinnor i moderbolag och 43 procent kvinnor i dotterbolag. Skillnaden i könfördelning inom styrelser och ledningar beroende på om företaget är ett moder- eller dotterbolag är marginell. Den kvinnliga representationen i både styrelser och ledningar är omkring en fjärdedel oavsett om det är ett moder- eller dotterbolag.

**Tabell 15 Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda i fristående företag, moderbolag, dotterbolag och bland samtliga företag. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Styrelseledamöter i fristående företag, moder- och dotterbolag		Ledning i fristående företag, moder- och dotterbolag		Samtliga anställda i fristående företag, moder- och dotterbolag	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Fristående företag	39,5 ±14,7	60,5 ±14,7	36,9 ±7,4	63,1 ±7,4	44,2 ±12,3	55,8 ±12,3
Moderbolag	24,1 ±6,4	75,9 ±6,4	27,3 ±5,7	72,7 ±5,7	38,9 ±9,3	61,1 ±9,3
Dotterbolag	22,3 ±1,9	77,7 ±1,9	27,9 ±2,7	72,1 ±2,7	42,5 ±4,5	57,5 ±4,5
Samtliga företag	23,3 ±1,9	76,7 ±1,9	28,1 ±2,4	71,9 ±2,4	42,3 ±4,1	57,7 ±4,1

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

## Branscher

Könsfördelningen skiljer sig avsevärt åt mellan olika branscher. Bland anställda är andelen kvinnor högst inom vård och omsorg samt sociala tjänster (83 procent) och lägst inom byggverksamhet (10 procent). Denna könsfördelning återspeglas även i styrelser och ledningar då bland annat vård och omsorg samt sociala tjänster

har en hög andel kvinnor i ledningar medan byggverksamhet är en bransch med stor mansdominans i både styrelser och ledningar.

Det finns ytterligare några branscher värda att nämna gällande könsfördelningen bland samtliga anställda ställd mot könsfördelningen i styrelser och ledningar. Inom handel (inklusive reparation av motorfordon och motorcyklar), hotell- och restaurangverksamhet, uthyrning, fastighetservice, resetjänster och andra stödtjänster samt annan serviceverksamhet är andelen kvinnliga anställda avsevärt mycket högre än andelen kvinnliga representanter i ledningar och styrelser. Det omvända råder i branschen försörjning av el, gas, värme och kyla där andelen kvinnor i ledningen är högre än andelen kvinnliga anställda.

**Tabell 16** Samtliga anställda efter näringsgren. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.

Kod	Näringsgren Benämning	Samtliga anställda efter näringsgren			
		Kvinnor		Män	
01, 02	Jordbruk, skogsbruk och fiske	23,5	±2,5	76,5	±2,5
10, 16, 17, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29	Tillverkning	24,8	±2,0	75,2	±2,0
35	Försörjning av el, gas, värme och kyla	24,4	±5,8	75,6	±5,8
41, 42, 43	Byggverksamhet	10,3	±1,1	89,7	±1,1
45, 46 47	Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar	55,4	±11,1	44,6	±11,1
49, 52, 53	Transport och magasinering	21,0	±3,2	79,0	±3,2
55, 56	Hotell- och restaurangverksamhet	53,8	±2,6	46,2	±2,6
58, 59, 61, 62	Informations- och kommunikationsverksamhet	34,3	±5,5	65,7	±5,5
68	Fastighetsverksamhet	40,2	±2,0	59,8	±2,0
69, 70, 71, 73, 74	Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	37,8	±1,5	62,2	±1,5
78, 80, 81, 82	Uthyrning, fastighetservice, resetjänster och andra stödtjänster	47,2	±5,6	52,8	±5,6
85	Utbildning	69,9	±20,6	30,1	±20,6
86, 87, 88	Vård och omsorg; sociala tjänster	82,6	±1,8	17,4	±1,8
90, 93	Kultur, nöje och fritid **	–	–	–	–
96	Annan serviceverksamhet	73,6	±10,8	26,4	±10,8
	Samtliga	42,3	4,1	57,7	4,1

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*\* Antalet observationer är för litet för att redovisa.

**Tabell 17 Styrelseledamöter och ledning efter näringsgren. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

Kod	Näringsgren Benämning	Styrelseledamöter efter näringsgren				Ledning efter näringsgren			
		Kvinnor		Män		Kvinnor		Män	
01, 02	Jordbruk, skogsbruk och fiske	20,9	±12,0	79,1	±12,0	22,0	±5,6	78,0	±5,6
10, 16, 17, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29	Tillverkning	16,3	±2,7	83,7	±2,7	18,9	±2,4	81,1	±2,4
35	Försörjning av el, gas, värme och kyla	28,5	±3,3	71,5	±3,3	36,3	±4,8	63,7	±4,8
41, 42, 43	Byggverksamhet	18,4	±10,1	81,6	±10,1	9,3	±6,5	90,7	±6,5
45, 46 47	Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar	23,9	±7,0	76,1	±7,0	28,9	±4,0	71,1	±4,0
49, 52, 53	Transport och magasinering	21,2	±4,4	78,8	±4,4	19,0	±4,6	81,0	±4,6
55, 56	Hotell- och restaurangverksamhet	28,8	±10,4	71,2	±10,4	39,9	±10,8	60,1	±10,8
58, 59, 61, 62	Informations- och kommunikationsverksamhet	24,7	±4,8	75,3	±4,8	32,9	±5,9	67,1	±5,9
68	Fastighetsverksamhet	35,3	±3,5	64,7	±3,5	40,2	±4,7	59,8	±4,7
69, 70, 71, 73, 74	Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	30,4	±6,0	69,6	±6,0	33,1	±5,5	66,9	±5,5
78, 80, 81, 82	Uthyrning, fastighetsservice, rese-tjänster och andra stödtjänster	18,5	±5,2	81,5	±5,2	26,8	±6,6	73,2	±6,6
85	Utbildning	18,6	±5,6	81,4	±5,6	57,5	±16,5	42,5	±16,5
86, 87, 88	Vård och omsorg; sociala tjänster	37,6	±8,8	62,4	±8,8	60,7	±5,9	39,3	±5,9
90, 93	Kultur, nöje och fritid **	–	–	–	–	–	–	–	–
96	Annan serviceverksamhet	31,6	±4,5	68,4	±4,5	38,4	±16,8	61,7	±16,8
	Samtliga	23,3	1,9	76,7	1,9	28,1	2,4	71,9	2,4

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*\* Antalet observationer är för litet för att redovisa.

Statistik från SCB och MI visar att bland chefer inom privat sektor är andelen kvinnor störst inom öppna sociala insatser (82 procent), följt av vård och omsorg med boende (73 procent). Inom byggande av hus finns 8 procent kvinnliga chefer.

**Tabell 18 Chefer inom privat sektor efter näringsgren 2012. Antal och könsfördelning (%), rangordnade efter andel kvinnor.**

Kod	Benämning	Antal			Könsfördelning	
		Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
88	Öppna sociala insatser	1 145	252	1 397	82	18
87	Vård och omsorg med boende	1 216	460	1 676	73	27
85	Utbildning	2 782	1 462	4 245	66	34
86	Hälso- och sjukvård	992	751	1 743	57	43
78	Arbetsförmedling, bemanning och andra personalrelaterade tjänster	792	621	1 413	56	44
90	Konstnärlig och kulturell verksamhet samt underhållningsverksamhet	271	246	517	52	48
47	Detaljhandel utom med motorfordon och motorcyklar	8 889	9 200	18 089	49	51
55	Hotell- och logiverksamhet	946	991	1 937	49	51
69	Juridisk och ekonomisk konsultverksamhet	482	553	1 034	47	53
82	Kontorstjänster och andra företagstjänster	726	980	1 706	43	57
56	Restaurang-, catering och barverksamhet	1 281	1 922	3 203	40	60
96	Andra konsumenttjänster	267	421	688	39	61
81	Fastighetservice samt skötsel och underhåll av grönytor	624	987	1 611	39	61
93	Sport-, fritids- och nöjesverksamhet	509	891	1 400	36	64
74	Annan verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	441	784	1 225	36	64
73	Reklam och marknadsundersökning	707	1 335	2 042	35	65
59	Film-, video- och TV-programverksamhet, ljudinspelningar och fonogramutgivning	167	328	495	34	66
58	Förlagsverksamhet	883	2 003	2 887	31	69
53	Post- och kurirverksamhet	616	1 465	2 081	30	70
10	Livsmedelsframställning	808	1 927	2 735	30	70
80	Säkerhets- och bevakningsverksamhet	175	479	654	27	73
68	Fastighetsverksamhet	760	2 108	2 868	27	73
1	Jordbruk och jakt samt service i anslutning härtill	91	278	369	25	75
52	Magasiner och stödtjänster till transport	462	1 427	1 889	24	76
70	Verksamheter som utövas av huvudkontor; konsulttjänster till företag	1 215	3 830	5 044	24	76
61	Telekommunikation	264	860	1 124	24	76
35	Försörjning av el, gas, värme och kyla	641	2 151	2 792	23	77
62	Dataprogrammering, datakonsultverksamhet o.d.	1 255	4 696	5 952	21	79
46	Parti- och provisionshandel utom med motorfordon	4 219	16 132	20 352	21	79
29	Tillverkning av motorfordon, släpfordon och påhängsvagnar	848	3 389	4 237	20	80
49	Landtransport; transport i rörsystem	313	1 316	1 629	19	81
17	Pappers- och pappersvarutillverkning	286	1 208	1 494	19	81

71	Arkitekt- och teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys	857	3 795	4 651	18	82
27	Tillverkning av elapparatur	305	1 441	1 746	17	83
24	Stål- och metallframställning	409	1 945	2 354	17	83
22	Tillverkning av gummi- och plastvaror	288	1 566	1 854	16	84
45	Handel samt reparation av motorfordon och motorcyklar	749	4 568	5 317	14	86
25	Tillverkning av metallvaror utom maskiner och apparater	451	3 615	4 066	11	89
28	Tillverkning av övriga maskiner	546	4 596	5 141	11	89
43	Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet	440	3 888	4 328	10	90
16	Tillverkning av trä och varor av trä, kork, rotting o.d. utom möbler	151	1 395	1 545	10	90
42	Anläggningsarbeten	99	972	1 071	9	91
2	Skogsbruk	90	889	979	9	91
41	Byggande av hus	343	3 984	4 327	8	92

Källa: SCB och Medlingsinstitutet 2012.

## Regioner och län

Norrland har en lägre andel kvinnor bland samtliga anställda än övriga regioner. Med reservation för stora konfidensintervall har även Norrland en låg andel kvinnliga ledamöter i både styrelser och ledningar.

**Tabell 19** Samtliga anställda efter region\*. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.

Regioner	Kvinnor		Män	
Norrland	23,5	±11,1	76,5	±11,1
Svealand	44,5	±5,9	55,5	±5,9
Götaland	38,4	±4,0	61,6	±4,0
Hela Sverige	42,3	±4,1	57,7	±4,1

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*) Till Norrland räknas följande: Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands, Västernorrlands och Gävleborgs län. Till Svealand räknas följande: Dalarnas, Västmanlands, Uppsala, Stockholms, Södermanlands, Örebro och Värmlands län. Till Götaland räknas följande: Västra Götalands, Östergötlands, Jönköpings, Hallands, Skåne, Blekinge, Kronobergs, Kalmar och Gotlands län.

**Tabell 20 Styrelseledamöter och ledning efter region\*. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

Regioner	Styrelseledamöter efter region		Ledning efter region	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Norrland	17,8 ±6,0	82,2 ±6,0	23,1 ±5,2	76,9 ±5,2
Svealand	23,2 ±2,4	76,8 ±2,4	30,3 ±4,1	69,7 ±4,1
Götaland	24,5 ±3,7	75,5 ±3,7	25,0 ±3,0	75,0 ±3,0
Hela Sverige	23,3 ±1,9	76,7 ±1,9	28,1 ±2,4	71,9 ±2,4

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*) Till Norrland räknas följande: Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands, Västernorrlands och Gävleborgs län. Till Svealand räknas följande: Dalarnas, Västmanlands, Uppsala, Stockholms, Södermanlands, Örebro och Värmlands län. Till Götaland räknas följande: Västra Götalands, Östergötlands, Jönköpings, Hallands, Skåne, Blekinge, Kronobergs, Kalmar och Gotlands län.

Könsfördelningen bland samtliga anställda är jämn i alla storstads-länen. I styrelser och ledningar är andelen kvinnor ungefär lika stor i alla de tre länen.

**Tabell 21 Samtliga anställda i storstads-län\* och övriga Sverige. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

Kod	Regioner	Kvinnor		Män	
01	Stockholm	46,1	±7,1	53,9	±7,1
12	Skåne	41,2	±8,1	58,8	±8,1
14	Västra Götaland	47,5	±7,7	52,5	±7,7
	Övriga Sverige	32,1	±4,0	67,9	±4,0
	Hela Sverige	42,3	±4,1	57,7	±4,1

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*) Som storstads-län räknas de län där Stockholm, Göteborg och Malmö ligger.

**Tabell 22 Styrelseledamöter och ledning i storstadslän\* och övriga Sverige. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

Kod	Regioner	Styrelseledamöter i storstadslän* och övriga Sverige				Ledning i storstadslän* och övriga Sverige			
		Kvinnor		Män		Kvinnor		Män	
01	Stockholm	26,0	±3,0	74,0	±3,0	31,8	±5,4	68,2	±5,4
12	Skåne	24,3	±11,6	75,7	±11,6	23,3	±5,6	76,7	±5,6
14	Västra Götaland	28,2	±5,1	71,8	±5,1	29,5	±5,4	70,5	±5,4
	Övriga Sverige	18,5	±2,5	81,5	±2,5	23,7	±3,0	76,3	±3,0
	Hela Sverige	23,3	±1,9	76,7	±1,9	28,1	±2,4	71,9	±2,4

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*) Som storstadslän räknas de län där Stockholm, Göteborg och Malmö ligger.

Statistik från SCB och MI visar att en hög andel kvinnliga chefer inom den privata sektorn återfinns i Gotlands och Uppsala län (35 procent), samt i Stockholms län (34 procent). Dessa län återfinns även bland de län som har högst andel kvinnor anställda i företag (39, 41 respektive 44 procent). Gotland är det län som har haft den största förändringen i andelen kvinnliga chefer sedan år 2002, då länet hade 12 procent kvinnliga chefer (SOU 2003:16). Inom privat sektor har Jönköpings län 35 procent kvinnor bland samtliga anställda och 16 procent kvinnliga chefer. Detta gör Jönköping till det län med störst skillnad mellan andelen kvinnliga anställda och andelen kvinnliga chefer.



Tabell 23 Chefer och samtliga anställda inom privat sektor efter län 2012

Län	Chefer inom privat sektor						Samtliga anställda				
	Antal			Könsfördelning			Antal			Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	
Gotlands län	170	310	470	35	65	4 340	6 770	11 110	39	61	
Uppsala län	1 860	3 520	5 380	35	65	31 450	44 720	76 170	41	59	
Stockholms län	19 340	37 410	56 750	34	66	325 010	415 850	740 860	44	56	
Kronobergs län	710	1 520	2 240	32	68	15 430	31 760	47 190	33	67	
Hallands län	1 160	2 700	3 870	30	70	26 710	37 850	64 560	41	59	
Västerbottens län	1 080	2 530	3 600	30	70	20 560	37 270	57 830	36	64	
Östergötlands län	1 730	4 240	5 970	29	71	42 940	67 030	109 970	39	61	
Hela riket	48 270	120 320	168 590	29	71	989 200	1 557 510	2 546 710	39	61	
Dalarnas län	890	2 270	3 160	28	72	25 010	48 230	73 250	34	66	
Västra Götalands län	7 560	20 240	27 800	27	73	156 400	271 260	427 660	37	63	
Jämtlands län	330	920	1 240	26	74	9 500	14 580	24 080	39	61	
Örebro län	1 020	2 880	3 890	26	74	28 470	48 440	76 910	37	63	
Norrbottnens län	690	2 020	2 710	26	74	17 950	33 860	51 820	35	65	
Skåne län	5 820	17 300	23 120	25	75	115 720	185 960	301 690	38	62	
Värmlands län	630	1 870	2 500	25	75	19 560	36 950	56 510	35	65	
Södermanlands län	870	2 660	3 520	25	75	27 070	38 620	65 690	41	59	
Västmanlands län	940	2 940	3 880	24	76	25 610	45 470	71 080	36	64	
Blekinge län	300	970	1 270	24	76	8 480	17 660	26 140	32	68	
Västernorrlands län	790	2 890	3 680	21	79	17 890	38 960	56 850	31	69	
Gävleborgs län	840	3 250	4 090	20	80	21 150	38 040	59 190	36	64	
Kalmar län	620	2 890	3 510	18	82	15 680	35 730	51 410	31	69	
Jönköpings län	940	4 990	5 930	16	84	34 250	62 480	96 740	35	65	

Källa: SCB och Medlingsinstitutet 2012.

### Jämställdhetsarbete

Undersökningen visar att 85 procent av samtliga företag och 83 procent av företag med privat ägandeform bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete. Jämför man dessa siffror med undersökningen som genomfördes år 2002 (SOU 2003:16) har andelen stigit med 7 respektive 8 procentenheter. Det organiserade jämställdhetsarbetet är ungefär lika stort i Norrland, Svealand och Götaland.

**Tabell 24 Organiserat jämställdhetsarbete. Andel och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Samtliga företag		Privat ägandeform	
Bedriver organiserat jämställdhetsarbete	84,7	±3,7	83,2	±4,0
Bedriver inget organiserat jämställdhetsarbete	15,3	±3,7	16,8	±4,0
Totalt	100,0	±0,0	100,0	±0,0

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

**Tabell 25 Organiserat jämställdhetsarbete efter region\*. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

Region	Jämställdhetsarbete	
Norrland	84,0	±13,9
Svealand	82,2	±5,2
Götaland	88,6	±5,8
Hela Sverige	84,7	±3,7

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

\*) Till Norrland räknas följande: Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands, Västernorrlands och Gävleborgs län. Till Svealand räknas följande: Dalarnas, Västmanlands, Uppsala, Stockholms, Södermanlands, Örebro och Värmlands län. Till Götaland räknas följande: Västra Götalands, Östergötlands, Jönköpings, Hallands, Skåne, Blekinge, Kronobergs, Kalmar och Gotlands län.

Av de företag som bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete arbetar 87 procent med en jämställdhetsplan. Även jämställdhetsaktiviteter kring rekrytering, lön, arbetstid och andra villkor förekommer i hög grad, 78 respektive 69 procent.

**Tabell 26 Jämställdhetsaktiviteter. Andel (%) av företag med organiserat jämställdhetsarbete och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Företag med organiserat jämställdhetsarbete	
Jämställdhetsplan	86,8	±2,9
Rekrytering	77,7	±4,0
Lön, arbetstid och andra villkor	69,3	±4,9
Integrering av jämställdhetsperspektivet i verksamheten	38,8	±4,5
Utbildning i jämställdhetsfrågor	20,0	±4,0
Nätverk för kvinnor	16,0	±3,4
Annat	4,5	±2,1

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Summerar inte till 100 procent eftersom varje företag kan ha flera jämställdhetsaktiviteter.

Det är vanligast, i 85 procent av företagen, att personalchefen arbetar med jämställdhet inom de företag som har ett organiserat jämställdhetsarbete. I 46 procent av företagen arbetar lika många kvinnor som män operativt med jämställdhet. I de företag där könsfördelningen är ojämn gällande operativt jämställdhetsarbete är det mer vanligt att det är fler kvinnor än män med detta ansvarsområde.

**Tabell 27** Vem som arbetar operativt med jämställdhet i företaget. Andel (%) av företag med organiserat jämställdhetsarbete och 95-procentigt konfidensintervall.

	Företag med organiserat jämställdhetsarbete	
Personalchef	85,1	±3,6
Annan person i ledningsbefattning	36,4	±4,9
Nätverk, arbetsgrupp etc.	29,2	±4,3
Jämställdhetshandläggare	10,4	±2,9
Intern projektledare	4,6	±1,8
Extern konsult	2,2	±1,3
Annan	26,7	±4,5

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Summerar inte till 100 procent eftersom flera personer i företaget kan arbeta med jämställdhet.

**Tabell 28** Könsfördelning bland dem som arbetar operativt med jämställdhet i företaget. Andel (%) av företag med organiserat jämställdhetsarbete och 95-procentigt konfidensintervall.

	Företag med organiserat jämställdhetsarbete	
Enbart kvinnor	16,3	±4,0
Fler kvinnor än män	21,6	±4,0
Ungefär lika många kvinnor som män	45,9	±5,1
Fler män än kvinnor	12,4	±3,1
Enbart män	3,8	±1,7
Totalt	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

En tillbakablick på åren 2000–2009 visar att 62 procent av samtliga företag bedrev ett jämställdhetsarbete mellan dessa år. Värt att notera är dock att 29 procent av de tillfrågade företagen i årets undersökning svarade att de inte visste hur jämställdhetsarbetet

hade sett ut under 2000-talets första decennium. Detta kan följaktligen innebära att ett jämställdhetsarbete kan ha bedrivits utan att det syns i dessa siffror. Den jämställdhetsaktivitet som bedrevs under förra decenniet var främst arbete med en jämställdhetsplan, då 92 procent av de tillfrågade anger att en sådan fanns under denna tidsperiod.

**Tabell 29** Jämställdhetsaktiviteter under åren 2000–2009. Andel (%) av samtliga företag och 95-procentigt konfidensintervall.

Samtliga företag		
Jämställdhetsarbete	62,0	±4,1
Inget jämställdhetsarbete	9,0	±2,8
Vet ej	29,0	±4,1
Totalt	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Av de företag som idag har ett organiserat jämställdhetsarbete och som anger att de bedrev ett sådant 2000–2009 uppger 34 procent att detta arbete är i större omfattning i dagsläget än det var under tidsperioden 2000–2009. Att omfattningen är oförändrad rapporterar 54 procent. En jämförelse mellan nuvarande jämställdhetsaktiviteter och de aktiviteter som var under tidsperioden 2000–2009 visar att ökning har skett i rekryteringsarbetet (+15 procentenheter) och integrering av jämställdhetsperspektivet i verksamheten (+ 13 procentenheter).

**Tabell 30** Jämställdhetsarbete 2013 jämfört med jämställdhetsarbete 2000–2009. Andel (%) av företag som hade jämställdhetsarbete under 2000–2009 och 95-procentigt konfidensintervall.

Samtliga företag		
Större omfattning idag	34,2	±5,8
Mindre omfattning idag	11,5	±4,0
Omfattningen är oförändrad	54,3	±6,0
Totalt	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

**Tabell 31 Jämställdhetsaktiviteter 2013 jämfört med jämställdhetsaktiviteter 2000–2009. Andel (%) av företag som hade jämställdhetsarbete under 2000–2009 och 95-procentigt konfidensintervall.**

Aktivitet	Nuvarande		Jämställdhetsaktiviteter	
	jämställdhetsaktiviteter		under 2000–2009	
Jämställdhetsplan	87,4	±4,0	92,2	±2,6
Rekrytering	72,2	±5,3	57,4	±5,9
Lön, arbetstid och andra villkor	63,8	±6,0	62,3	±6,0
Integrering av jämställdhetsperspektivet i verksamheten	39,3	±5,2	26,3	±5,2
Utbildning i jämställdhetsfrågor	21,3	±4,7	19,4	±4,7
Nätverk för kvinnor	17,0	±4,1	23,3	±4,6
Annat	3,6	±2,1	8,6	±3,5

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

### Chefer

I samtliga företag är 36 procent av cheferna kvinnor och 64 procent män, medan motsvarande andel chefer inom företag med privat ägandeform är 34 procent kvinnor och 66 procent män.

**Tabell 32 Könsfördelning bland chefer. Könsfördelning (%) och 95-procentigt konfidensintervall.**

	Samtliga företag		Företag med privat ägandeform	
Kvinnor	35,5	±3,9	33,7	±2,9
Män	64,5	±3,9	66,3	±2,9

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Statistik från SCB och MI visar att av samtliga kvinnliga anställda inom privat och offentlig sektor utgör kvinnliga chefer 4 procent. Ser man till andelen manliga chefer av alla anställda män är siffran något högre, 7 procent. Bland chefer totalt sett är 36 procent kvinnor. Jämfört med resultaten i SOU 2003:16 har andelen kvinnliga chefer av alla kvinnliga anställda ökat med 1 procentenhet medan andelen manliga chefer av alla manliga anställda har sjunkit med 2 procentenheter. Könsfördelningen bland chefer totalt sett har blivit mer jämställd då andelen kvinnliga chefer har ökat med 12 procentenheter jämfört med år 2002.

**Tabell 33 Chefer och samtliga anställda (privat och offentlig sektor) 2012. Antal, procentuell fördelning och könsfördelning (%).**

Privat och offentlig sektor	Antal			Procentuell fördelning		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	77 440	135 840	213 270	4	7	36	64
Samtliga anställda	1 869 100	1 861 600	3 730 700	100	100	50	50

Källa: SCB och Medlingsinstitutet 2012.

Inom privat sektor återfinns 29 procent kvinnliga chefer. År 2002 var endast 19 procent av cheferna inom privat sektor kvinnor. Inom offentlig sektor är situationen den omvända och andelen kvinnliga chefer står för 65 procent av alla chefer. Allra högst är andelen inom landsting där 73 procent av cheferna är kvinnor. Även inom offentlig sektor har andelen kvinnliga chefer ökat, med 10 procentenheter jämfört med år 2002. Det var det då kommuner som hade högst andel kvinnliga chefer (58 procent).

**Tabell 34 Chefer och samtliga anställda i privat sektor 2012. Antal, procentuell fördelning och könsfördelning (%).**

Privat sektor	Antal			Procentuell fördelning		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	48 270	120 320	168 590	5	8	29	71
Samtliga anställda	989 200	1 557 510	2 546 710	100	100	39	61

Källa: SCB och Medlingsinstitutet 2012.

**Tabell 35** Chefer och samtliga anställda i offentlig sektor 2012. Antal, procentuell fördelning och könsfördelning (%).

Offentlig sektor	Antal			Procentuell fördelning		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	29 170	15 510	44 680	3	5	65	35
Samtliga anställda	879 900	304 100	1 184 000	100	100	74	26
därav stat							
Chefer	2 540	3 200	5 740	2	3	44	56
Samtliga anställda	110 300	102 600	212 900	100	100	52	48
därav kommuner							
Chefer	19 990	9 800	29 790	3	6	67	33
Samtliga anställda	590 800	154 800	745 600	100	100	79	21
därav landsting							
Chefer	6 630	2 510	9 140	4	5	73	27
Samtliga anställda	178 900	46 600	225 500	100	100	79	21

*Källa:* SCB och Medlingsinstitutet 2012.

Den vanligaste chefstjänsten för både kvinnor och män inom privat sektor är att vara chef för en särskild funktion. Könsfördelningen inom olika typer av chefstjänster är mest jämn för chefstjänstemän i intresseorganisationer (35 procent kvinnor), medan andelen kvinnor inom gruppen verkställande direktörer med flera uppgår till 19 procent. Den största förändringen jämfört med resultaten i SOU 2003:16 är att könsfördelningen bland chefstjänsterna högre ämbetsmän med flera samt chefstjänstemän i intresseorganisationer under år 2002 var relativt jämställd medan båda chefstjänsterna idag har en mansdominans. Bland övriga chefstjänster har det dock skett en ökning av kvinnor, särskilt bland arbetsledare där andelen kvinnor har ökat med 15 procentenheter.

**Tabell 36** Chefer inom privat sektor efter typ av chef 2012. Antal, procentuell fördelning och könsfördelning (%).

Typ av chef	Antal			Procentuell fördelning		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Högre ämbetsmän m.fl.	30	90	120	0	0	22	78
Chefstjänstemän i intresseorganisationer	290	540	830	1	0	35	65
Verkställande direktörer m.fl.	2 720	11 610	14 340	6	10	19	81
Drift- och verksamhetschefer	12 470	30 660	43 130	26	25	29	71
Chefer för särskilda funktioner	19 790	43 110	62 900	41	36	31	69
Arbetsledare	12 970	34 310	47 270	27	29	27	73
Chefer för mindre företag och enheter	48 270	120 320	168 590	100	100	29	71

Källa: SCB och Medlingsinstitutet 2012.

### Chefsutveckling

En majoritet (81 procent) av företagen har ett chefsutvecklingsprogram. Bland de som årligen deltar i chefsutvecklingsprogram är 31 procent kvinnor.

**Tabell 37** Andel deltagare i chefsutveckling. Andel (%) av samtliga deltagare och 95-procentigt konfidensintervall.

Kvinnor i chefsutvecklingsprogram	31,1	±4,0
Män i chefsutvecklingsprogram	68,9	±4,0
Totalt	100,0	±0,0

Källa: Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

83 procent av företagen med chefsutveckling har ingen särskild chefsutveckling med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner.

Tre av fyra företag identifierar potentiella framtida chefer. Av dessa företag är det 9 procent som inte har identifierat några potentiella kvinnliga chefer alls, medan 44 procent uppger att 21–50 procent av de identifierade potentiella cheferna är kvinnor.



**Tabell 38** Identifiering av potentiella framtida kvinnliga chefer. Andel (%) av företag som identifierar framtida chefer och 95-procentigt konfidensintervall.

Har inte identifierat några potentiella kvinnliga chefer	9,4	±3,1
Upp till 10 procent av identifierade potentiella chefer är kvinnor	19,8	±3,8
11–20 procent av identifierade potentiella chefer är kvinnor	9,4	±3,3
21–50 procent av identifierade potentiella chefer är kvinnor	43,8	±5,5
Över 50 procent av identifierade potentiella chefer är kvinnor	17,6	±4,1
Totalt	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

I 7 av 10 företag finns det inte något officiellt uttalande om att öka antalet kvinnliga chefer. Inom dessa företag är könsfördelningen bland de anställda relativt jämn. Däremot råder en mansdominans inom företag med ett officiellt uttalande om att öka antalet kvinnliga chefer. Inom både styrelser och ledningar finns en mansdominans oavsett officiellt uttalande eller inte.

**Tabell 39** Könsfördelning i styrelse, ledning och bland samtliga anställda i företag som inte har officiellt uttalat respektive har officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer. Andel (%) och 95-procentigt konfidensintervall.

	Ej officiellt uttalande		Officiellt uttalande	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelse	23,8 ±2,2	76,2 ±2,2	22,4 ±4,2	77,6 ±4,2
Ledning	30,0 ±3,5	70,0 ±3,5	23,9 ±2,7	76,1 ±2,7
Samtliga anställda	49,8 ±5,7	50,2 ±5,7	32,0 ±5,6	68,0 ±5,6

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Bland de företag som officiellt inte har uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer återfinns 37 procent kvinnor i chefsutvecklingsprogram, 56 procent har ett organiserat jämställdhetsarbete och 5 procent har en särskild chefsutveckling för att öka andelen kvinnliga chefer. Motsvarande siffror för företag med ett officiellt uttalande om ökning av andelen kvinnliga chefer är 24, 29 respektive 12 procent.

## Unga chefer

I 26 procent av de undersökta företagen finns inga chefer som är 35 år eller yngre. I 32 procent av företagen tillhör upp till en tiondel av cheferna denna yngre åldersgrupp. Bland de företag som har unga chefer är det 28 procent som endast har manliga unga chefer.

Jämfört med den undersökning som genomfördes år 2002 (SOU 2003:16) har andelen företag utan chefer 35 år eller yngre ökat med 9 procentenheter. Ser man till kvinnliga unga chefer så har dock andelen företag utan dessa minskat med 14 procentenheter. Detta betyder att bland unga personer som är chefer så är allt fler kvinnor.

**Tabell 40 Unga chefer 35 år eller yngre. Andel (%) av samtliga företag, 95-procentigt konfidensintervall.**

	Samtliga företag	
Inga chefer som är 35 år eller yngre	25,8	±3,9
Upp till 10 procent av cheferna är 35 år eller yngre	32,1	±4,5
11–20 procent av cheferna är 35 år eller yngre	17,4	±3,6
21–50 procent av cheferna är 35 år eller yngre	19,4	±3,9
Över 50 procent av cheferna är 35 år eller yngre	5,2	±2,3
Totalt	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

**Tabell 41 Kvinnor bland unga chefer 35 år eller yngre. Andel (%) av företag som har unga chefer, 95-procentigt konfidensintervall.**

	Andel av företagen	
Inga kvinnliga chefer som är 35 år eller yngre	28,4	±4,9
Upp till 10 procent av de unga cheferna är kvinnor	2,8	±2,1
11–20 procent av de unga cheferna är kvinnor	11,4	±3,9
21–50 procent av de unga cheferna är kvinnor	30,0	±5,0
Över 50 procent av de unga cheferna är kvinnor	27,3	±5,1
Totalt	100,0	±0,0

*Källa:* Enkät Kvinnor i näringslivet 2013.

Statistik från SCB och MI visar att bland kvinnliga chefer inom privat sektor är det vanligast att vara chef i åldersgruppen 36–49 år (53 procent kvinnor). Den åldersgrupp som har högst andel kvinn-

liga chefer av alla chefer inom privat sektor är 18–35-åringar. Där återfinns 37 procent kvinnor och 63 procent män.

**Tabell 42** Chefer inom privat sektor efter ålder 2012. Antal, procentuell fördelning och könsfördelning (%).

Ålder	Antal			Procentuell fördelning		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
18–35	8 250	14 240	22 490	17	12	37	63
36–49	25 760	60 230	85 990	53	50	30	70
50–64	14 250	45 860	60 110	30	38	24	76
Samtliga	48 270	120 320	168 590	100	100	29	71

*Källa:* SCB och Medlingsinstitutet 2012.

### Eurostat

Eurostat är EU-ländernas gemensamma statistikbyrå och nedan redovisas statistik som grundar sig på arbetskraftsundersökningar genomförda i respektive land.

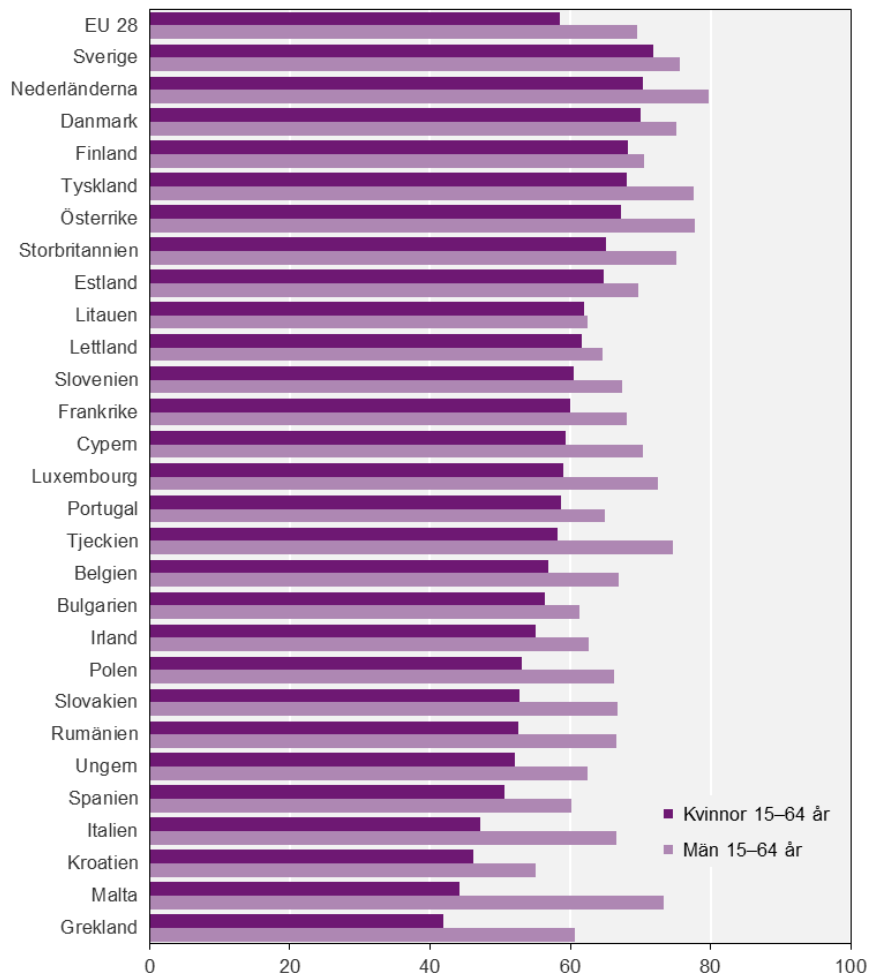
### Arbetskraftsdeltagande

Deltagande i arbetskraften mäts i arbetskraftstal och statistiken grundar sig på arbetskraftsundersökningar från respektive land. I åldern 15–64 år inom EU hade Sverige 2012 högst andel av den kvinnliga befolkningen i arbetskraften (72 procent), tätt följt av Nederländerna och Danmark (70 procent vardera). Lägst andel hade Grekland med 42 procent. För männen inom EU i åldern 15–64 år såg situationen något annorlunda ut. Nederländerna hade högst andel av den manliga befolkningen i arbetskraften (80 procent), följt av Österrike och Tyskland med 78 procent. Bland svenska män återfanns 76 procent i arbetskraften. Kroatien hade lägst andel med 55 procent.

Då antalet länder i EU har ökat sedan år 2000 finns inte jämförbara siffror för alla länder att tillgå. Dock kan konstateras att bland de fem länder som låg i topp 2012 gällande andelen kvinnor i arbetskraften (Sverige, Nederländerna, Danmark, Finland och Tyskland) var det endast Nederländerna och Tyskland som hade en högre andel kvinnor i arbetskraften. År 2000 var arbetskraftstalet för kvinnor i Sverige 73 procent, vilket jämfört med 2012 visar att

det har skett en minskning med 1 procentenhet. Bland männen minskade arbetskraftstalen under perioden i alla de fem länderna som 2012 hade högst andel män i arbetskraften (Nederländerna, Österrike, Tyskland, Sverige och Danmark). För svenska män minskade arbetskraftstalet med 1 procentenhet jämfört med år 2000.

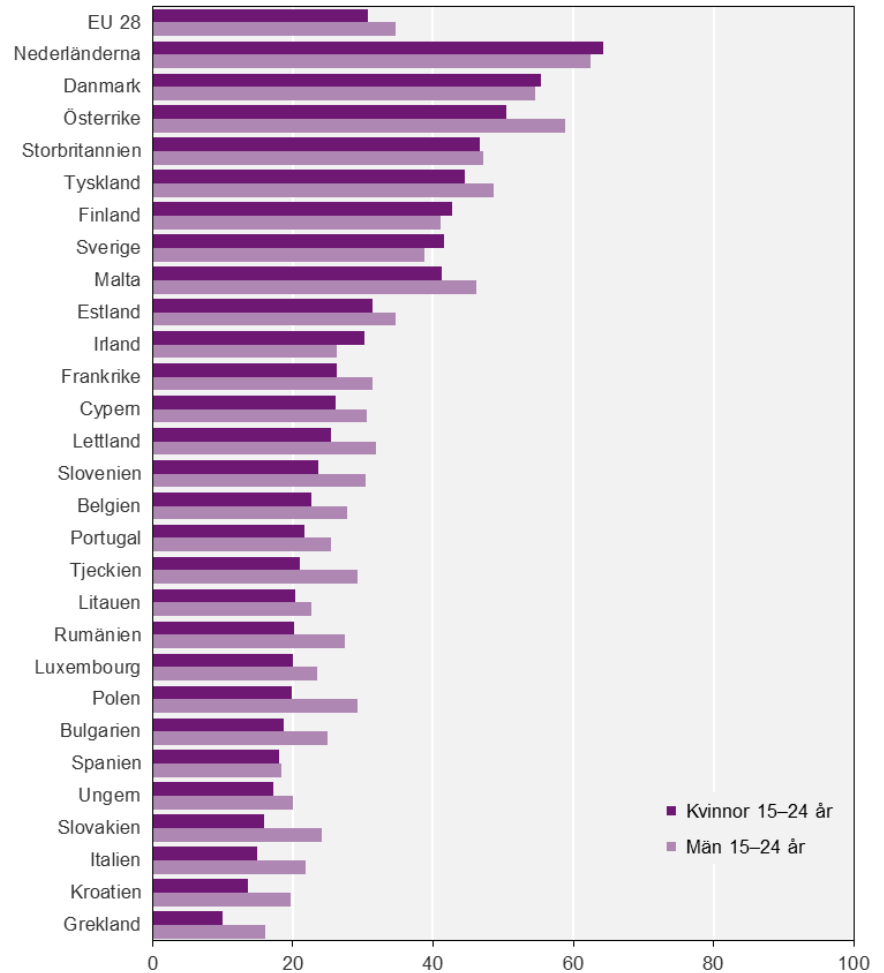
**Diagram 1 Arbetskraftstal för 15–64-åringar efter land och kön 2012, procent**



Källa: Eurostat 2012.

Nederländerna är det EU-land som 2012 hade högst andel 15–24-åringar i arbetskraften bland både den kvinnliga och manliga befolkningen, 64 respektive 62 procent.

**Diagram 2** Arbetskraftstal för 15–24-åringar efter land och kön 2012, procent



Källa: Eurostat 2012.

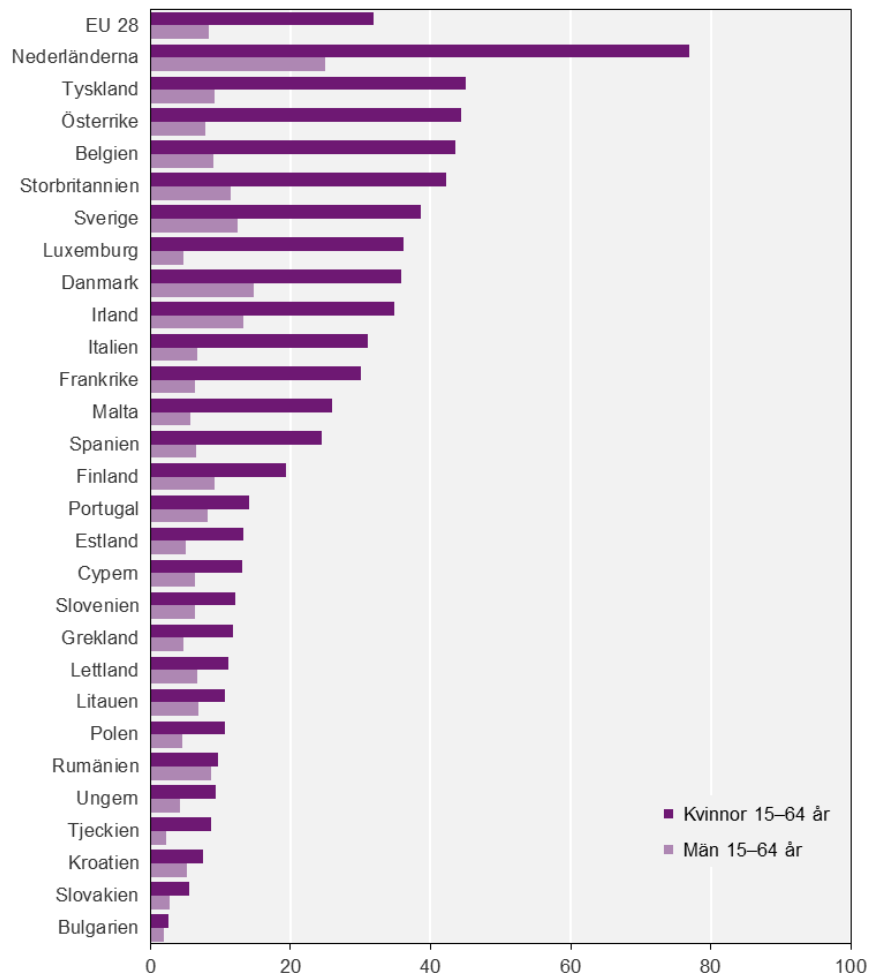
## Deltidsarbete

Förekomsten av deltidarbete skiljer sig markant åt mellan EU-länderna. År 2012 arbetade i Nederländerna 77 procent av alla kvinnor i arbetskraften deltid. Motsvarande siffra för Bulgarien var 3 procent. Av svenska sysselsatta kvinnor arbetade 39 procent deltid. I genomsnitt arbetade drygt en tredjedel av alla sysselsatta kvinnor inom EU deltid.

Även år 2000 hade Nederländerna den högsta andelen deltidarbetande kvinnor i arbetskraften, 71 procent. Bland de fem länder som 2012 hade en hög andel deltidarbetande kvinnor (Nederländerna, Tyskland, Österrike, Belgien och Storbritannien) hade alla utom Storbritannien ökat andelen deltidarbetande jämfört med år 2000. Svenska kvinnors deltidarbete ökade med 4 procentenheter under samma period.

Bland männen var det betydligt färre av de sysselsatta som arbetade deltid. Även här hade Nederländerna 2012 den högsta andelen med 25 procent medan Bulgarien låg lägst med 2 procent. Danmark, Irland, Sverige och Storbritannien hade också en hög andel deltidarbetande män. I samtliga dessa länder har andelen deltidarbetande män ökat jämfört med 2000. Bland svenska sysselsatta män arbetade 13 procent deltid 2012.

Diagram 3 Deltidsarbete efter land och kön 2012, procent



Källa: Eurostat 2012.

### Chefer

Det råder överlag en mansdominans bland chefer i EU:s medlemsländer. Endast i Lettland var andelen kvinnliga chefer 2012 över 40 procent (45 procent). Snedast könsfördelning återfanns i Cypern där kvinnliga chefer stod för 15 procent av alla chefer.

Tabell 43 Chefer efter kön

Land	Andel (%) chefer	
	Kvinnor	Män
EU 28	33,7	66,3
Lettland	45,3	54,7
Frankrike	39,7	60,3
Slovenien	39,3	60,7
Litauen	39,0	61,0
Ungern	38,7	61,3
Polen	37,9	62,1
Bulgarien	36,6	63,4
Sverige	36,0	64,0
Portugal	35,5	64,5
Storbritannien	34,4	65,6
Slovakien	33,3	66,7
Irland	33,0	67,0
Belgien	32,6	67,4
Estland	32,3	67,7
Rumänien	31,6	68,4
Tyskland	31,2	68,8
Österrike	30,4	69,6
Finland	30,0	70,0
Spanien	29,8	70,2
Nederländerna	29,2	70,8
Danmark	29,0	71,0
Kroatien	27,9	72,1
Malta	27,4	72,6
Tjeckien	26,4	73,6
Italien	26,3	73,7
Grekland	25,1	74,9
Luxemburg	17,7	82,3
Cypern	15,0	85,0

Källa: Eurostat 2012.

Inom EU hade Storbritannien och Lettland högst andel kvinnliga chefer sett till alla sysselsatta kvinnor (7 procent). Lägsta andelen fanns i Luxemburg (1 procent). Även bland männen var det Storbritannien som hade den högsta andelen manliga chefer bland alla sysselsatta män (12 procent). Lägst andel hade Danmark med 2 procent.



**Tabell 44** Antal sysselsatta och antal chefer (tusental) samt andel chefer av antal sysselsatta 2012

Land	Sysselsatta		Chefer		Andel (%) chefer	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
EU 28	109 016,2	129 278,2	4 213,4	8 300,8	3,9	6,4
Storbritannien	14 342,9	16 641,5	1 008,2	1 924,0	7,0	11,6
Lettland	510,1	506,3	35,6	43,0	7,0	8,5
Malta	67,6	114,4	4,3	11,4	6,4	10,0
Slovenien	460,1	536,0	28,4	43,9	6,2	8,2
Litauen	727,4	714,6	43,8	68,4	6,0	9,6
Frankrike	13 557,7	14 826,0	746,5	1 135,6	5,5	7,7
Estland	332,9	338,5	17,8	37,3	5,3	11,0
Belgien	2 210,3	2 637,2	118,1	244,1	5,3	9,3
Irland	949,4	1 155,9	46,5	94,4	4,9	8,2
Polen	7 691,1	9 394,4	362,2	593,8	4,7	6,3
Bulgarien	1 546,2	1 757,6	64,3	111,3	4,2	6,3
Nederländerna	4 065,1	4 648,9	164,5	398,1	4,0	8,6
Sverige	2 342,4	2 566,9	93,7	166,8	4,0	6,5
Portugal	2 486,1	2 718,6	99,1	179,9	4,0	6,6
Ungern	1 994,5	2 323,1	73,6	116,6	3,7	5,0
Tjeckien	2 266,2	2 908,7	64,9	181,3	2,9	6,2
Österrike	2 001,8	2 296,4	56,2	128,5	2,8	5,6
Slovakien	1 194,8	1 500,0	33,2	66,5	2,8	4,4
Tyskland	19 164,0	22 382,8	531,3	1 173,4	2,8	5,2
Spanien	10 447,5	12 438,7	248,2	583,6	2,4	4,7
Kroatien	757,3	909,8	16,3	42,2	2,2	4,6
Finland	1 278,1	1 359,1	27,0	63,0	2,1	4,6
Italien	10 633,0	14 583,8	207,6	582,1	2,0	4,0
Grekland	2 101,1	2 805,2	40,5	120,9	1,9	4,3
Rumänien	4 215,7	5 370,8	63,8	137,9	1,5	2,6
Cypern	205,5	224,7	2,2	12,5	1,1	5,6
Danmark	1 357,7	1 482,0	14,4	35,2	1,1	2,4
Luxemburg	109,9	136,6	1,1	5,1	1,0	3,7

Källa: Eurostat 2012.

## Metod

### Urval

Urvalsramen har hämtats från SCB:s företagsregister och utgår från svensk näringsgrensindelning 2007 (SNI 2007). Från urvalsramen har näringsgrenar med fler än 20 000 anställda valts ut, exklusive statliga myndigheter, kommuner och landsting. Näringsgrenarna är valda på två-siffernivå.

Utgångspunkten för urvalet var att så nära som möjligt följa en motsvarande enkätundersökning som genomfördes år 2002 ”Kvinnor på ledande positioner i näringslivet”. Urval samt framställning av tabeller till 2002 års undersökning gjordes av SCB.

De utvalda näringsgrenarna har stratifierats i två grupper efter antal anställda, 200–499 anställda och 500 eller fler anställda. I varje näringsgren och storleksgrupp har slumpvis 50 procent av företagen valts ut. När det totala antalet företag i respektive näringsgren och storleksgrupp understeg 10 företag fick samtliga företag i denna näringsgren och storleksgrupp ingå i urvalet. Totalt ingår 672 företag i undersökningen vilket utgör 58 procent av företagen i de utvalda näringsgrenarna och storleksgrupperna (1 158 företag).

### Enkätens utformning

Enkäten består av 33 numrerade frågor, varav flera har delfrågor. Frågorna handlar om könsfördelning på olika nivåer, jämställdhetsarbete i företaget och chefsutvecklingssatsningar i företaget. Frågorna är till stora delar de samma som i undersökningen från 2002. Enkäten har granskats vid SCB:s mättekniska enhet.

Tabell 45 Population och urval efter storlek och näringsgren

SNI	Benämning	Population		Urval (n)
		200– 499	500 och fler	200 och fler
1	Jordbruksföretag och serviceföretag till jordbruk	1	0	1
2	Skogsbruksföretag	7	1	8
10	Livsmedelsindustri	26	13	20
16	Industri för trä och varor av trä, kork och rotting o.d. utom möbler	10	7	12
17	Massa-, pappers- och pappersvaruindustri	22	18	20
22	Gummi- och plastvaruindustri	10	3	8
24	Stål- och metallverk	16	11	14
25	Industri för metallvaror utom maskiner och apparater	24	5	17
26	Industri för datorer, elektronikvaror och optik	12	2	8
27	Industri för elapparatur	3	7	10
28	Övrig maskinindustri	37	22	30
29	Industri för motorfordon, släpfordon och påhängsvagnar	12	15	14
35	El-, gas- och värmeverk	7	11	13
41	Byggentreprenörer	13	6	13
42	Anläggningsentreprenörer	4	9	13
43	Specialiserade bygg- och anläggningsentreprenörer	18	14	16
45	Handel med och serviceverkstäder för motorfordon och motorcyklar	25	7	20
46	Parti- och provisionshandel utom med motorfordon	59	26	43
47	Detaljhandel utom med motorfordon och motorcyklar	50	61	56
49	Landtransportföretag; rörtransportföretag	16	20	18
52	Magasin och serviceföretag till transport	25	9	22
53	Post- och kurirföretag	1	10	6
55	Hotell, semesterbostäder, vandrarhem, campingplatser m.m.	8	2	10
56	Restauranger, cateringföretag, barer och pubar	14	8	15
58	Förlag	22	3	14
59	Film-, video och TV-programföretag, ljudinspelningsstudior och fonogramutgivare	3	1	4
61	Telekommunikationsbolag	3	10	8
62	Programvaruproducenter, datakonsulter o.d.	22	19	21
68	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	19	2	12
69	Juridiska och ekonomiska konsultbyråer	8	6	14
70	Huvudkontor; konsultbyråer inom PR och kommunikation samt företags organisation	13	8	15
71	Arkitektkontor, tekniska konsultbyråer, tekniska provnings- och analysföretag	26	21	24
73	Reklam- och marknadsföringsbyråer; marknadsundersökningsbyråer o.d.	2	1	3

74	Andra företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	1	1	2
78	Arbetsförmedlingar, rekryteringsföretag, personaluthyrningsföretag o.d.	35	16	26
80	Företag för bevakning och säkerhetstjänst, detektivbyråer	3	8	11
81	Företag för fastighetservice samt skötsel och underhåll av grönytor	25	13	20
82	Kontors- och andra företagstjänstföretag	19	5	15
85	Utbildningsväsende	19	11	16
86	Enheter för hälso- och sjukvård	18	15	17
87	Vårdhem och bostäder med omsorg	14	11	13
88	Sociala öppenvårdsenheter, socialkontor	26	10	18
90	Enheter för konstnärlig och kulturell verksamhet samt underhållningsverksamhet	1	0	1
93	Sport-, fritids- och nöjesanläggningar	2	3	5
96	Andra konsumenttjänstföretag	2	4	6
	Totalt	703	455	672

### Utsändning och insamling

Ett brev sändes till utvalda företag 2013-03-14 med en anmodan att besvara enkäten via webb. Utskicket var adresserat till personalansvarig eller motsvarande. Därefter följde tre skriftliga påminnelser och en telefonpåminnelse till de som inte besvarat enkäten. Insamlingen avslutades 2013-05-24.

Enkäten skulle besvaras utifrån ett företagsperspektiv och inte utifrån koncernperspektiv. En stor koncern kan således ha flera bolag med i studien. Totalt besvarade 346 företag enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 51 procent.

Tabell 46 Urval, antal svar och svarsfrekvens efter näringsgren

SNI	Benämning	Urval (n)	Antal svar	Svarsfrekvens (%)
1	Jordbruksföretag och serviceföretag till jordbruk	1	1	100
2	Skogsbruksföretag	8	5	63
10	Livsmedelsindustri	20	10	50
16	Industri för trä och varor av trä, kork och rotting o.d. utom möbler	12	9	75
17	Massa-, pappers- och pappersvaruindustri	20	16	80
22	Gummi- och plastvaruindustri	8	4	50
24	Stål- och metallverk	14	11	79
25	Industri för metallvaror utom maskiner och apparater	17	11	65
26	Industri för datorer, elektronikvaror och optik	8	2	25
27	Industri för elapparatur	10	4	40
28	Övrig maskinindustri	30	15	50
29	Industri för motorfordon, släpfordon och påhängsvagnar	14	9	64
35	El-, gas- och värmeverk	13	9	69
41	Byggentreprenörer	13	5	38
42	Anläggningsentreprenörer	13	10	77
43	Specialiserade bygg- och anläggningsentreprenörer	16	9	56
45	Handel med och serviceverkstäder för motorfordon och motorcyklar	20	10	50
46	Parti- och provisionshandel utom med motorfordon	43	20	47
47	Detaljhandel utom med motorfordon och motorcyklar	56	19	34
49	Landtransportföretag; rörtransportföretag	18	11	61
52	Magasin och serviceföretag till transport	22	13	59
53	Post- och kurirföretag	6	2	33
55	Hotell, semesterbostäder, vandrarhem, campingplatser m.m.	10	5	50
56	Restauranger, cateringföretag, barer och pubar	15	5	33
58	Förlag	14	9	64
59	Film-, video och TV-programföretag, ljudinspelningsstudior och fonogramutgivare	4	2	50
61	Telekommunikationsbolag	8	5	63
62	Programvaruproducenter, datakonsulter o.d.	21	9	43
68	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	12	8	67
69	Juridiska och ekonomiska konsultbyråer	14	8	57
70	Huvudkontor; konsultbyråer inom PR och kommunikation samt företags organisation	15	2	13
71	Arkitektkontor, tekniska konsultbyråer, tekniska provnings- och analysföretag	24	11	46
73	Reklam- och marknadsföringsbyråer; marknadsundersökningsbyråer o.d.	3	2	67

74	Andra företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	2	2	100
78	Arbetsförmedlingar, rekryteringsföretag, personaluthyrningsföretag o.d.	26	10	38
80	Företag för bevakning och säkerhetstjänst, detektivbyråer	11	7	64
81	Företag för fastighetsservice samt skötsel och underhåll av grönytor	20	10	50
82	Kontors- och andra företagstjänstföretag	15	7	47
85	Utbildningsväsende	16	6	38
86	Enheter för hälso- och sjukvård	17	10	59
87	Vårdhem och bostäder med omsorg	13	7	54
88	Sociala öppenvårdsenheter, socialkontor	18	8	44
90	Enheter för konstnärlig och kulturell verksamhet samt underhållningsverksamhet	1	0	0
93	Sport-, fritids- och nöjesanläggningar	5	3	60
96	Andra konsumenttjänstföretag	6	5	83
	Totalt	672	346	51

### Ägandeform och juridisk form

Studien inkluderar företag med varierande ägandeform och juridisk form. Majoriteten är dock aktiebolag med privat ägandeform och utländskt ägda bolag. En liten andel är statligt ägda, kommunalt ägda och landstingsägda bolag.

**Tabell 47** Ägandeform, antal och andel (procent)

Ägandeform	Benämning	Antal	Andel
10	Statligt	18	5
20	Kommunalt	17	5
30	Landsting	3	1
41	Privat svenskt utan koncern	11	3
42	Privat svenskt med koncern	143	41
50	Utländska	154	45
	Totalt	346	100

# Statens offentliga utredningar 2014

## Kronologisk förteckning

---

1. Vissa bostadsbeskattningsfrågor. Fi.
2. Framtidens valfrihetssystem  
– inom socialtjänsten. S.
3. Boende utanför det egna hemmet  
– placeringsformer för barn och unga.  
S.
4. Det måste gå att lita på konsument-  
skyddet. Ju.
5. Staten får inte abdikera  
– om kommunaliseringen av den  
svenska skolan. U.
6. Män och jämställdhet. U.
7. Skärpta straff för vapenbrott. Ju.
8. Översyn av statsskuldspolitiken. Fi.
9. Förändrad assistansersättning  
– en översyn av ersättningssystemet. S.
10. Ett steg vidare – nya regler och åtgärder  
för att främja vidareutnyttjande av  
handlingar. S.
11. Kunskapsläget på kärnavfallsområdet  
2014. Forskningsdebatt, alternativ och  
beslutsfattande. M.
12. Utvärdera för utveckling – om utvärde-  
ring av skolpolitiska reformer. U.
13. En digital agenda i människans tjänst  
– en ljusnande framtid kan bli vår. N.
14. Effektiv och rättssäker PBL-över-  
prövning. S.
15. Investeringsplanering för försvars-  
materiel  
En ny planerings-, besluts- och  
uppföljningsprocess. Fö.
16. Det ska vara lätt att göra rätt  
Åtgärder mot felaktiga utbetalningar  
inom den arbetsmarknadspolitiska  
verksamheten. A.
17. Genomförande av Seveso III-  
direktivet. Fö.
18. Straffskalorna för allvarliga våldsbrott.  
Ju.
19. Yrkeskvalifikationsdirektivet – ett  
samlat genomförande. U.
20. Läkemedel för särskilda behov. S.
21. Bredband för Sverige in i framtiden. N.
22. Genomförande av EU:s nya redovis-  
ningsdirektiv. Ju.
23. Rätt information på rätt plats i rätt tid.  
Del 1, 2 och 3. S.
24. Olycksregister och djupstudier på  
transportområdet. N.
25. Internationella rättsförhållanden  
rörande arv. Ju.
26. Tillträde till COTIF 1999. Ju.
27. Svensk veteranpolitik. Ett ansvar för  
hela samhället. + Bilagor. Fö.
28. Lönsamt arbete – familjeansvarets  
fördelning och konsekvenser. A.
29. Assisterad befruktning för ensam-  
stående kvinnor. Ju.
30. Jämställt arbete? Organisatoriska  
ramar och villkor i arbetslivet. A.
31. Visselblåsare  
Stärkt skydd för arbetstagare som slår  
larm om allvarliga missförhållanden. A.
32. Jordbruks- och bostadsarrende  
– några frågor om arrendeavgift och  
besittningsskydd. Ju.
33. Från hyresrätt till äganderätt. Ju.
34. Inte bara jämställdhet  
Intersektionella perspektiv på hinder  
och möjligheter i arbetslivet. A.
35. I vått och torrt – förslag till ändrade  
vattenrättsliga regler. M.
36. Frågor om följerrätt och om museernas  
kopiering. Ju.
37. De svenska energimarknaderna  
– en samhällsekonomisk analys. Fi.
38. Tillväxt och värdeskapande  
Konkurrenskraft i svenskt jordbruk  
och trädgårdsnäring. L.
39. Så enkelt som möjligt för så många  
som möjligt  
Bättre juridiska förutsättningar för  
samverkan och service. N.
40. Neutral bolagsskatt – för ökad  
effektivitet och stabilitet. Fi.

41. Nya regler om aktiva åtgärder mot diskriminering. A.
42. Kärnavfallsrådets yttrande över SKB:s Fud-program 2013. M.
43. Synnerligen grova narkotikabrott. Ju.
44. F-skuldsanering – en möjlighet till nystart för seriösa företagare. Ju.
45. Unik kunskap genom registerforskning. U.
46. Marknadssmissbruk II. Fi.
47. Förbättrad tvistlösning på konsumentområdet – ny EU-lagstiftning och en översyn av det svenska systemet. Ju.
48. Registerutdrag i arbetslivet. A.
49. Våld i nära relationer – en folkhälsofråga. Förslag för ett effektivare arbete. + Bilaga. Ju.
50. Med miljömålen i fokus – hållbar användning av mark och vatten. M.
51. Nya regler om upphandling. S.
52. Resolution. En ny metod för att hantera banker i kris. Vol 1 + 2. Fi.
53. Material i kontakt med dricksvatten – myndighetsroller och ansvarsfrågor. L.
54. Vildsvin och viltskador – om utfodring, kameraövervakning och arrendatorers jakträtt. L.
55. Inhyrning och företrädesrätt till återanställning. A.
56. Genomförande av Omnibus II-direktivet. Fi.
57. En ny reglering för tjänstepensionsföretag. Del 1 + 2. Fi.
58. Privat införsel av alkoholdrycker. Tydligare regler i konsekvens med svensk alkoholpolitik. S.
59. Bostadsförsörjning och riksintressen. M.
60. Tillförlitligare kreditupplysningar – ett förbättrat integritetsskydd vid offentlighetskrav. Ju.
61. Svensk kontanthantering. Fi.
62. Förbättrat förhandsbeskedsinstitut. Fi.
63. Organiserad brottslighet – förfälts- och underlåtenhetsansvar, kvalifikationsgrunder m.m. Ju.
64. En ny modell för åldersklassificering av film för barn och unga. Ku.
65. Försvarsmaktens behov av flygtrafiktjänst Civil och militär samverkan. N.
66. Myndigheter och organisationer under Miljödepartementet – en kartläggning. M.
67. Inbyggd integritet inom Inspektionen för socialförsäkringen. S.
68. Förenklade skatteregler för enskilda näringsidkare och fysiska personer som är delägare i handelsbolag. Fi.
69. En lag om upphandling av koncessioner. S.
70. Ändrade informationskrav på värdepappersmarknaden. Fi.
71. Ett jämställt samhälle fritt från våld – Utvärdering av regeringens satsningar 2010–2014. U.
72. Handel med begagnade varor och med skrot – vissa kontrollfrågor. N.
73. Försvarsmakten i samhället – en långsiktigt hållbar militär personalförsörjning och en modern folkförankring av försvaret. Fö.
74. Jämställdhet i socialförsäkringen? A.
75. Automatiserade beslut – färre regler ger tydligare reglering. N.
76. Fortsatt utveckling av förvaltningsprocessen och specialisering för skattemål. Ju.
77. Från analog till digital marksänd radio – en plan från Digitalradiosamordningen. Ku.
78. Ersättning för s.k. dold mervärdesskatt vid upphandling av luftburen ambulanssjukvård. Fi.
79. Internationella säkerheter i flygplan m.m. – Kapstadskonventionen och luftfartsprotokollet. Ju.
80. Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. A.



# Statens offentliga utredningar 2014

## Systematisk förteckning

---

### Arbetsmarknadsdepartementet

- Det ska vara lätt att göra rätt  
Åtgärder mot felaktiga utbetalningar inom den arbetsmarknadspolitiska verksamheten. [16]
- Lönsamt arbete  
– familjeansvarets fördelning och konsekvenser. [28]
- Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet. [30]
- Visselblåsare  
Stärkt skydd för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden. [31]
- Inte bara jämställdhet  
Intersektionella perspektiv på hinder och möjligheter i arbetslivet. [34]
- Nya regler om aktiva åtgärder mot diskriminering. [41]
- Registerutdrag i arbetslivet. [48]
- Inhyrning och företrädesrätt till återanställning. [55]
- Jämställdhet i socialförsäkringen? [74]
- Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. [80]

### Finansdepartementet

- Vissa bostadsbeskattningsfrågor. [1]
- Översyn av statsskuldspolitiken. [8]
- De svenska energimarknaderna  
– en samhällsekonomisk analys. [37]
- Neutral bolagsskatt – för ökad effektivitet och stabilitet. [40]
- Marknadsmissbruk II. [46]
- Resolution. En ny metod för att hantera banker i kris. Vol 1 + 2. [52]
- Genomförande av Omnibus II-direktivet. [56]
- En ny reglering för tjänstepensionsföretag. Del 1 + 2. [57]

- Svensk kontanthantering. [61]
- Förbättrat förhandsbeskedsinstitut. [62]
- Förenklade skatteregler för enskilda näringsidkare och fysiska personer som är delägare i handelsbolag. [68]
- Ändrade informationskrav på värdepappersmarknaden. [70]
- Ersättning för s.k. dold mervärdesskatt vid upphandling av luftburen ambulanssjukvård. [78]

### Försvarsdepartementet

- Investeringsplanering för försvarsmateriel  
En ny planerings-, besluts- och uppföljningsprocess. [15]
- Genomförande av Seveso III-direktivet. [17]
- Svensk veteranpolitik. Ett ansvar för hela samhället. + Bilagor. [27]
- Försvarsmakten i samhället  
– en långsiktigt hållbar militär personalförsörjning och en modern folkförankring av försvaret. [73]

### Justitiedepartementet

- Det måste gå att lita på konsumentskyddet. [4]
- Skärpta straff för vapenbrott. [7]
- Straffskalorna för allvarliga våldsbrott. [18]
- Genomförande av EU:s nya redovisningsdirektiv. [22]
- Internationella rättsförhållanden rörande arv. [25]
- Tillträde till COTIF 1999. [26]
- Assisterad befruktning för ensamstående kvinnor. [29]
- Jordbruks- och bostadsarrende  
– några frågor om arrendavgift och besittningsskydd. [32]
- Från hyresrätt till äganderätt. [33]
- Frågor om följerätt och om museernas kopiering. [36]
- Synnerligen grova narkotikabrott. [43]

F-skuldsanering – en möjlighet till nystart för seriösa företagare. [44]

Förbättrad tvistlösning på konsumentområdet – ny EU-lagstiftning och en översyn av det svenska systemet. [47]

Våld i nära relationer – en folkhälsofråga. Förslag för ett effektivare arbete. + Bilaga. [49]

Tillförlitligare kreditupplysningar – ett förbättrat integritetsskydd vid offentligt rättsliga krav. [60]

Organiserad brottslighet – förfälts- och underlåtenhetsansvar, kvalifikationsgrunder m.m. [63]

Fortsatt utveckling av förvaltningsprocessen och specialisering för skattemål. [76]

Internationella säkerheter i flygplan m.m. – Kapstadskonventionen och luftfartsprotokollet. [79]

#### **Kulturdepartementet**

En ny modell för åldersklassificering av film för barn och unga. [64]

Från analog till digital marksänd radio – en plan från Digitalradiosamordningen. [77]

#### **Landsbygdsdepartementet**

Tillväxt och värdeskapande  
Konkurrenskraft i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring. [38]

Material i kontakt med dricksvatten – myndighetsroller och ansvarfrågor. [53]

Vildsvin och viltskador  
– om utfodring, kameraövervakning och arrendatorers jakträtt. [54]

#### **Miljödepartementet**

Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2014. Forskningsdebatt, alternativ och beslutsfattande. [11]

I vått och torrt – förslag till ändrade vattenrättsliga regler. [35]

Kärnavfallsrådets yttrande över SKB:s Fud-program 2013. [42]

Med miljömålen i fokus – hållbar användning av mark och vatten. [50]

Bostadsförsörjning och riksintressen. [59]

Myndigheter och organisationer under Miljödepartementet – en kartläggning. [66]

#### **Näringsdepartementet**

En digital agenda i människans tjänst – en ljusnande framtid kan bli vår. [13]

Bredband för Sverige in i framtiden. [21]

Olycksregister och djupstudier på transportområdet. [24]

Så enkelt som möjligt för så många som möjligt  
Bättre juridiska förutsättningar för samverkan och service. [39]

Försvarsmaktens behov av flygtrafiktjänst  
Civil och militär samverkan. [65]

Handel med begagnade varor och med skrot – vissa kontrollfrågor. [72]

Automatiserade beslut – färre regler ger tydligare reglering. [75]

#### **Socialdepartementet**

Framtidens valfrihetssystem  
– inom socialtjänsten. [2]

Boende utanför det egna hemmet  
– placeringsformer för barn och unga. [3]

Förändrad assistansersättning  
– en översyn av ersättningsystemet. [9]

Ett steg vidare – nya regler och åtgärder för att främja vidareutnyttjande av handlingar. [10]

Effektiv och rättssäker PBL-överprövning. [14]

Läkemedel för särskilda behov. [20]

Rätt information på rätt plats i rätt tid.  
Del 1, 2 och 3. [23]

Nya regler om upphandling. [51]

Privat införsel av alkoholdrycker.  
Tydligare regler i konsekvens med svensk alkoholpolitik. [58]

Inbyggd integritet inom Inspektionen för socialförsäkringen. [67]

En lag om upphandling av koncessioner. [69]

## **Utbildningsdepartementet**

Staten får inte abdikera

– om kommunaliseringen av den svenska skolan. [5]

Män och jämställdhet. [6]

Utvärdera för utveckling – om utvärdering av skolpolitiska reformer. [12]

Yrkeskvalifikationsdirektivet – ett samlat genomförande. [19]

Unik kunskap genom registerforskning. [45]

Ett jämställt samhälle fritt från våld –

Utvärdering av regeringens satsningar 2010–2014. [71]