

Till statsrådet och chefen för Näringsdepartementet

Genom beslut den 7 mars 2002 bemyndigade regeringen näringsministern att tillkalla en särskild utredare med uppgift att följa upp 1994 års utredning, publicerad i betänkandet SOU 1994:3. Utredningen skulle kartlägga kvinnors deltagande på lednings- och styrelsenivå i svenskt näringsliv och mot bakgrund av befintlig forskning på området sammanfatta kunskapsläget angående de hinder och strukturer som styr utvecklingen. Med stöd av bemyndigandet förordnades den 13 maj 2002 som särskild utredare docent Anna Wahl.

Ekonomie doktor Pia Höök har biträtt utredningen med sin särskilda sakkunskap på området. Doktoranden Klara Regnö har biträtt utredningen med genomförande av kartläggningen.

Ekonomie doktor Annelie Karlsson Stider, FD Yvonne Svanström, doktoranderna Charlotte Holgersson och Sophie Linghag samt organisationskonsult Christina Franzén har biträtt utredningen med sakkunskap utifrån sina respektive områden.

En referensgrupp med representanter för näringslivet, näringslivets organisationer och arbetsmarknadens parter förordnades för att biträda utredaren. Enligt beslut från Näringsministern den 6 februari 2003 kommer Näringsdepartementet ta initiativ till ett fortsatt arbete med syftet att få fram konkreta förslag till åtgärder. Betänkandet innehåller därför inte några åtgärdsförslag.

Utredningen överlämnar härmed sitt betänkande (SOU 2003:16) Mansdominans i förändring.

Stockholm i mars 2003

Anna Wahl

Innehåll

Inledning	9
Bakgrund.....	10
Direktiv.....	12
Utredningens arbete.....	12
Disposition av betänkandet	14
1 Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner	17
Enkätundersökningen - syfte, metod och urval.....	17
Bakgrund – könsfördelning på arbetsmarknaden	19
Styrelser och ledningar	20
Unga chefer	29
Chefer i ett internationellt perspektiv	30
Sammanfattande kommentarer	47
2 Kvinnor i styrelser och som chefer - en historisk bakgrund	53
Inledning.....	53
En forskningsöversikt.....	54
Familjeföretaget – kvinnors karriärväg? En studie av kvinnor i företag 1918–1973.....	65
Avslutande diskussion	75
3 Ägande och styrelser	85
Ägaren eller företagsledaren som styr?	86
Nepotism eller meritokrati?	87
Personlig eller professionell ledning?	87
Ägarstyrning.....	89

	De indirekta ägarutövarna	91
	Ägarrepresentant i styrelsen	94
	Separering av ägande och ägarutövning – en farlig väg	96
	Kvinnors ägande och ägarutövning	97
4	Företagsledare och chefer	105
	Ledarskap och kön	106
	Kvinnliga chefers villkor	107
	Ledarskap som konstruktion av manlighet.....	108
	Homosocialitet bland chefer	110
	Multipla manlighets- och ledarskapskonstruktioner	113
	Avslutande diskussion	116
5	Unga ledare	125
	På vilka grunder gör chefer karriär?.....	127
	Svenska studier om unga chefer	131
	Moderna organisationer – både ifrågasättande och återskapande	133
	Olika förväntningar på kvinnor och män som chefer	134
	Kvinnor som föräldrar och män som pappor	136
	Motstånd i organisationer.....	139
	Ökad stress och strävan efter balans.....	140
	Avslutande reflektioner	142
6	Kartläggning av förändringsarbete	149
	Jämställdhetsarbete	142
	Chefsutveckling.....	155
	Identifiering av potentiella chefer	155
	Uttalad förändringsvilja	156
	Sammanfattande kommentarer.....	158
7	Jämställdhet på hög nivå	163
	Jämställdhet – en kort bakgrund	164
	Jämställdhetsarbete - centrala aktörer.....	166
	Jämställdhetsarbete – olika metoder	167
	Ledarutveckling som jämställdhetsmetod	172
	Stöd och motstånd	175
	Komplexa processer och tvetydiga resultat	179

Avslutande diskussion	188
8 Att arbeta för förändring.....	197
Materialinsamling.....	197
Förändringsmetoder	199
Hur har arbetet förändrats sedan 1993?	207
Det egna arbetet.....	211
Inställningen till frågan.....	214
Stöd och motstånd	218
Förändringar i stöd och motstånd sedan 1993.....	222
Resultat av förändringsarbete.....	225
Det fortsatta arbetet; problembild och lösningar	228
Vad skulle underlätta förändringsarbetet?	230
Sammanfattande slutdiskussion	235
9 Sammanfattande kommentarer	241
Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner	241
Historisk bakgrund.....	243
Ägande och styrelser.....	244
Företagsledare och chefer.....	246
Unga chefer	247
Kartläggning av förändringsarbete.....	249
Forskning om jämställdhetsarbete.....	252
Att arbeta för förändring.....	255
Avslutande reflektioner	257
Kunskap och vilja.....	258
Kompetens	259
Kvotering – en förvirrad debatt	259
Mansdominans i förändring	263
English summary	265
Författarpresentation.....	271
BILAGOR	
Bilaga 1 Kommittédirektiv.....	253
Bilaga 2 Metod.....	279
Bilaga 3 Tabeller	

Bilaga 4 Forskarmöte, deltagare	319
Bilaga 5 Möte med experter, deltagare	321

Inledning

Anna Wahl

Det har blivit en självklarhet i Sverige att både kvinnor och män utbildar sig och förvärvsarbetar. Det är dock inte lika självklart att det obetalda arbetet utförs av både kvinnor och män, fortfarande utförs det i högre grad av kvinnor. På arbetsmarknaden, i det betalda arbetet, finns olika typer av segregeringar mellan kvinnor och män. Dessa uppdelningar kan märkas i sektorer, branscher, yrken och nivåer. I detta betänkande står en speciell del av arbetsmarknaden i fokus, nämligen de ledande positionerna i stora organisationer, huvudsakligen i privat sektor. Dessa positioner innehas i dominerande utsträckning av män.

Att kvinnor som kategori varit frånvarande på dessa positioner får konsekvenser för arbetslivets utseende i stort. De ledande positionerna innebär makt och inflytande över både verksamhetens inriktning och arbetets organisering. Mäns dominans på dessa positioner innebär alltså att män har större inflytande över arbetslivet än vad kvinnor har. Det innebär också att män har tolkningsföreträde för formulerandet av en mängd viktiga frågor i arbetslivet, vilka får konsekvenser för både kvinnor och män. Intresset för frågor om könsfördelning på ledande positioner innehåller därför flera aspekter som tangerar såväl samhälls-, organisations- som individnivån. I hög grad handlar det om villkoren i arbetslivet och frågan om att skapa lika villkor för kvinnor och män.

Sedan ungefär 30 år tillbaka bedrivs det forskning på detta område. Det är därför inget outforskat område. Kunskapsområdet organisation och kön har i olika faser innehållit forskning om relationen mellan ledarskap, konstruktion av kön och könsordning i organisationer. Intresset riktades först mot de avvikande kvinnorna i minoritet, för att sedan riktas mot organisationsstrukturerna som könsmärkta. Forskningen har sedan 1990-talet allt mer även inne-

fattat problematiseringar av normen för ledarskap, det vill säga män och manlighet.

Regeringen gav 1993 uppdraget till en utredning att samla in och sammanställa uppgifter om utvecklingen mot en jämn könsfördelning bland chefer i olika företag och branscher. Utredningens arbete resulterade i betänkandet *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, SOU 1994:3. I maj 2002 fick jag uppdraget av regeringen att följa upp SOU 1994:3 med en ny utredning. Efter nio år fanns det nämligen ett behov av att uppdatera kartläggningen och att undersöka dagens förändringsmönster och eventuella förändringsvilja när det gäller kvinnor på ledande poster i näringslivet.

Syftet med den nya utredningen är att följa upp den tidigare undersökningen empiriskt. Teorigenomgången från den förra utredningen finns med i grunden; den är fortfarande viktig och giltig. Men vi kommer inte att upprepa samma teoriöversikter igen, utan snarare fylla på med vad som tillkommit på fältet utifrån några valda teman.

Bakgrund

1993 tillsattes en utredning av regeringen för att ta fram forskning för att bidra till att undersöka möjligheten till en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet. Utredningen presenterade sitt betänkande i januari 1994. Utredningens uppgift var att samla in och sammanställa uppgifter om könsfördelning bland chefer i större företag och branscher. I utredningen ingick också att sammanfatta forskning och teori på området. Utredningen genomförde en enkätundersökning till 638 stora företag eller organisationer i framför allt privat sektor, där frågor om könsfördelningar och förändringsarbete fokuserades. I utredningen genomfördes också intervjuer med företagsledare, förändringsaktörer och chefsrekryterare. Resultatet presenterades som ett kunskapsunderlag att användas för utbildning, opinionsbildning och praktiskt förändringsarbete. Utredningen avslutades med förslag till åtgärder och goda råd till företagsledare och kvinnor.

Utredningen innehöll en teoriöversikt över området ledarskap och kön. I denna översikt ingick en genomgång av hur fältet organisation och kön utvecklats. I anslutning till översikten gjordes också en positionering inom detta fält, där såväl makt- som strukturperspektivet slogs fast som centralt för beskrivningar och tolk-

ningar. Utifrån denna fokuserades sedan forskning om kvinnor som chefer. De områden som behandlades var olika perspektiv inom forskningen om kvinnor som chefer, kvinnors ledarstil, kvinnors situation som minoritet, diskriminering som organisationsstruktur, organisationskultur och kön, könssegregering i organisationer, kvinnors karriärer, makt och kön samt mäns inställning till förändring.

I teorikapitlet konstaterades sammanfattningsvis att forskning om kvinnor på chefsposition har bedrivits sedan 1970-talet, men ursprungligen ofta ur ett individperspektiv. Att i stället se ledarskap i relation till organisationsstrukturer och makt ger andra förklaringsmöjligheter. Det framstår som avgörande att förstå mer om mäns föreställningar av hur det ser ut i organisationer och vilka förklaringar de ger till den rådande könsfördelningen på ledande positioner. Mäns inställning till jämställdhetsarbete är också betydelsefullt att veta mer om, för att man ska kunna förstå dynamiken i pågående förändringsarbete.

Utredningen visade att 72 procent av företagen med privat äganform hade enbart män i styrelsen och att 66 procent av de privata företagen hade ledningsgrupper bestående av enbart män. I genomsnitt bestod 8 procent av företagsledningarna av kvinnor; för privatägda företag var motsvarande siffra 6 procent. I styrelserna var andelen kvinnor 10 procent. Om fackliga representanter exkluderas återstod 4 procent kvinnor i styrelserna. Motsvarande siffra för företag med privat äganform var drygt 2 procent. Ungefär 40 procent av företagen saknade organiserat jämställdhetsarbete. Ungefär en tredjedel av företagen hade officiellt uttalat viljan att öka andelen kvinnor på chefspositioner.

Utredningen visade också att kvinnliga och manliga företagsledare hade skilda uppfattningar om varför kvinnor i ledande befattningar var så få och huruvida detta var betydelsefullt att ändra på. Förändringsaktörerna kunde beskriva ett antal vanliga metoder och också vilka resultat som gick att se. Som en röd tråd genom utredningen gick uppgifterna om mäns bristande kunskap om betydelsen av kön i arbetslivet.

Direktiv

I direktiven till denna utredning framgår att utredaren ska följa upp den föregående utredningen och belysa utvecklingen sedan 1993. Utredningen ska ta fram statistik när det gäller kvinnor och män i ledande positioner för olika branscher och olika län. Utredningen ska kartlägga utvecklingen mot en jämn könsfördelning bland chefer i företag. Utifrån intervjuer med företagsledare, förändringsaktörer och kvinnor i karriären ska förändringsmönster och förändringsvilja undersökas. En redovisning av forskning och utvecklingsarbete i Sverige inom området kön och organisation sedan 1994 ska ingå i utredningen. Slutligen ska en diskussion om möjligheterna till internationella jämförelser mellan olika länder vad gäller kvinnor i företagsledande ställning göras. På basis av de kunskaper som inhämtas genom ovanstående arbete ska utredningen göra en samlad analys över de hinder och strukturer som styr utvecklingen samt föreslå åtgärder för att påskynda utvecklingen mot ett mer jämställt näringsliv vad gäller kvinnor och män i ledande ställning. Se bilaga 1, Kommittédirektiv.

Utredningens arbete

En viktig utgångspunkt för mig i uppläggningsen av utredningens arbete är att inte göra om samma utredning igen, utan att gå vidare utifrån resultaten i SOU 1994:3. Den empiriska delen av uppföljningen består främst av en ny kartläggning av stora organisationer och av nya intervjuer med förändringsaktörer. Kartläggningen är av grundläggande betydelse för hela utredningen med fokus på könsfördelningar och förändringsarbete. Motiveringen för den nya intervjuundersökningen är att ingen motsvarande undersökning gjorts sedan SOU 1994:3. Förändringsaktörerna är centrala informanter om utvecklingen inom förändringsarbetet i organisationer för att förändra könsfördelningen på ledande positioner. Forskning om företagsledare och unga ledare i karriären täcks in via forsknings- och teoriöversikter.

Det empiriska arbetet har haft som grundidé att så nära som möjligt följa upp de tidigare undersökningarna. Men i takt med att arbetslivet förändras, så förändras såväl populationen för enkätundersökningen som populationen förändringsaktörer. Det är därför viktigt att betona att resultaten från denna nya utredning inte utan

vidare kan jämföras med resultaten från SOU 1994:3. I vissa hänseenden har både population och urval förändrats.

Att följa upp betyder inte samma sak som att exakt upprepa. Vi har som forskare tagit med oss erfarenheterna från SOU 1994:3, och gjort förbättringar och anpassningar i tiden där det varit möjligt och önskvärt. Intentionen har varit att på bästa sätt följa tidigare utredning utifrån de förutsättningar som råder i dag. Se bilaga 2 för metodfrågor i utredningen.

Kartläggningen har genomförts med en enkätundersökning, där fokus legat på två frågeområden. Det första området är könsfördelningar på ledande positioner och det andra området är förändringsarbete i organisationer i syfte att påverka könsfördelningen på chefspositioner. Se bilaga 3, där kartläggningens resultat redovisas i tabeller.

Enkätformuläret bygger på enkäten från 1993, men det har i vissa avseenden modifierats och utökats. Modifieringar har gjorts för att förbättra enkätfrågorna och för att anpassa dem i tiden. Framför allt har antalet frågor om förändringsarbete ökat.

I intervjustudien har urvalet av förändringsaktörer utökats. I den förra utredningen intervjuades nio aktörer, både externa och interna. Sju av dessa har intervjuats även denna gång. Sammanlagt ingår 20 aktörer i urvalet. Frågorna utgår från tidigare undersökning och har även kompletterats med direkta frågor om utvecklingen i ett antal avseenden sedan 1993. I kapitlet med den historiska återblicken var syftet från början att endast utgå från sekundära källor och tidigare forskning. Detta utvecklades dock under arbetets gång till att även inkludera en del nytt empiriskt material.

Den teoretiska referensramen har jag valt att sprida ut i ett antal olika kapitel, i stället för att som förra gången samla den i ett teorkapitel. Teoriöversikten om kvinnor som chefer från SOU 1994:3 tar vi med oss in i denna utredning. Den teoretiska positioneringen inom fältet organisation och kön följer en tradition med ett kritiskt makt- och strukturperspektiv på frågor om ledarskap och kön. Utifrån denna har några nya teman blivit utgångspunkt för utredningens forskningsanknytning. Dessa är en historisk återblick på kvinnors möjligheter till ägande och företagande, en diskussion kring kvinnors representation i styrelser, män som företagsledare och konstruktion av manlighet, unga ledares situation och forskning om förändringsarbete. Samtliga dessa kapitel utgör tolkningsram för de empiriska delarna av utredningen. De utgör relevanta fråge-

områden utifrån tidigare resultat och de representerar forskningens teoriutveckling sedan 1994 på fältet ledarskap och kön.

Till utredningen har knutits en arbetsgrupp med sakkunniga som har arbetat med det operativa arbetet. Ekonomie doktor Pia Höök och doktoranden Klara Regnö har i särskilt hög grad bidragit till utredningens arbete. Yvonne Svanström, FD i ekonomisk historia, ekonomie doktor Annelie Karlsson Stider samt doktoranderna Charlotte Holgersson och Sophie Linghag har alla deltagit i utredningens arbete utifrån sin sakkunskap på området. Lena Johansson på Statistiska centralbyrån har ansvarat för vissa statistikdelar och också fungerat som sakkunnig rådgivare. Christina Franzén, vd för Näringslivets ledarskapsakademi, har bidragit med sin särskilda sakkunskap om förändringsarbete i organisationer. Lisa Norlander har ansvarat för det sammanhållande administrativa arbetet med hela utredningen. Departementsråd Ewa Fors Norén och kansliråd Monica Ström från Regeringskansliet har kontinuerligt deltagit i möten kring utredningens arbete. Anita Olsson har varit assistent i utredningen. Dessa personer har utgjort utredningens arbetsgrupp.

I ett tidigt skede sammankallades ett antal forskare på fältet organisation och kön i Sverige för att diskutera utredningens frågeställningar och upplägg. Dessa forskare bidrog med viktiga synpunkter och konstruktiva idéer, se bilaga 4. Utredningens upplägg diskuterades också med professor Jeff Hearn, professor Gerd Lindgren och professor Karin Widerberg, vetenskaplig referensgrupp för forskningsprogrammet Fosfor vid Handelshögskolan i Stockholm. Professor Karin Widerberg och professor Gerd Lindgren har också givit synpunkter på manus i slutskedet av utredningsarbetet. Vid ett seminarium på A-sektionen, Handelshögskolan i Stockholm, fokuserades arbetet med kartläggningen i utredningen. Metodfrågor och synpunkter på presentation av statistik diskuterades. Ett diskussionsmöte hölls under hösten med experter som arbetar med att öka andelen kvinnor på chefspositioner. De fick ta del av utredningens preliminära resultat, se bilaga 5.

Disposition av betänkandet

Betänkandet består av 9 kapitel, vilka har något olika karaktär sinsemellan. I kapitel 1, 6 och 8 görs presentationer av empiriska resultat. Kapitel 2 innehåller ny empiri, men utgörs i huvudsak av en

forskningsöversikt. Kapitel 3, 4, 5 och 7 är enbart forskningsöversikter. Kapitel 9 innehåller sammanfattande kommentarer.

Upplägget för utredningens arbete, och därmed också för betänkandet, utgår från direktiven. Utformandet av forskningsarbetet har därför i hög grad präglats av betänkandet SOU 1994:3. Rent empiriskt har kartläggningen och intervjuerna med förändringsaktörer genomförts som en uppföljning. Frågeställningarna i dessa båda empiriska studier är också helt centrala i uppdraget, nämligen i frågor kring könsfördelningar och kring förändringsarbete. Intervjuer med företagsledare och unga ledare (kvinnor och män) refereras via tidigare forskning. De empiriska resultaten om förändringsarbete kan tolkas genom att tidigare forskning på området täcks in i en teoriöversikt. Samhällsutvecklingen i ett historiskt perspektiv täcks in i ett särskilt kapitel, liksom forskning om jämställdhetsområdet. Teoridelen från SOU 1994:3 från forskningsområdet organisation och kön följs upp i flera av teoriöversikterna i detta betänkande. Möjligheter till internationella jämförelser mellan olika länder redovisas i kapitel 1, som ett resultat av samarbete med Statistiska centralbyrån.

I kapitel 1 presenteras resultaten från enkätundersökningen som behandlar könsfördelningar av olika slag. Dessutom presenteras speciellt framtagen chefsstatistik från Statistiska centralbyrån. Där finns också ett avsnitt om internationella jämförelser när det gäller könsuppdelad statistik om chefer. I kapitel 2 presenteras en historisk bakgrund till kvinnor i styrelser och kvinnors chefskap. Där ges en forskningsöversikt med fokus på svenska förhållanden, där bland annat lagstiftningens betydelse för kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden, till att vara företagare, delta i styrelsesammanhang och inneha chefsposter diskuteras. En pilotstudie som visar omfattningen av kvinnor i styrelser, vilken genomförts för utredningen, presenteras också. I kapitel 3 redogörs för forskning om ägande och styrelser i relation till kvinnors representation i styrelser. I kapitel 4 ges en forskningsöversikt över området företagsledare och chefer utifrån ett könsperspektiv. I kapitel 5 presenteras forskning om unga ledare utifrån ett könsperspektiv. Resultatet från några frågor i enkätundersökningen, som handlar om unga chefer, presenteras och diskuteras utifrån tidigare forskning. I kapitel 6 presenteras resultaten från enkätundersökningen som behandlar frågor om förändringsarbete. I kapitel 7 ges en forskningsöversikt om förändringsarbete i organisationer. I kapitel 8 presenteras resultaten från den empiriska undersökningen om förändringsaktö-

rers arbete. Detta kapitel är mer omfattande och har en annan karaktär än flertalet andra kapitel, då det baseras på en intervjustudie. Resultaten analyseras tematiskt och illustreras med citat från intervjuerna. I kapitel 9 sammanfattas utredningens resultat i en avslutande diskussion.

1 Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner

Klara Regnö

I detta kapitel redovisas resultaten från enkätundersökningens första del, där frågorna handlar om könsfördelningen de högsta nivåerna i organisationerna. Här finns även statistik om chefer, vilken tagits fram av Statistiska centralbyrån inom ramen för denna utredning.

Hur ser könsfördelningarna ut på styrelse och ledningsnivå? Vilka funktioner innehar de kvinnor som finns i styrelser och ledningar? Hur ser könsfördelningen ut bland unga chefer som kommer att ingå i nästa generations styrelser och ledningar? Vad vet vi om chefer i andra länder? Det är några av de frågor som behandlas i detta kapitel.

Kapitlet inleds med en kortfattad redogörelse för syfte och metod för enkätundersökningen.¹ Efter en kort bakgrund om könsfördelningen på arbetsmarknaden redovisas resultaten av enkätundersökningens första del samt statistik om chefer. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om chefer i ett internationellt perspektiv. Samtliga statistik som redovisas i kapitel 1 och 6 finns, om inte annat anges, samlad i bilaga 3.

Enkätundersökningen – syfte, metod och urval

Det finns begränsad information om de högsta ledningsnivåerna i den statistik som tas fram av Medlingsinstitutet och Statistiska centralbyrån utifrån lönestatistiken. Syftet med enkätundersökningen som genomförts inom ramen för denna utredning, är att ta fram statistik om kvinnor och män på styrelse- och ledningsnivå och bland unga chefer samt att kartlägga förändringsvilja och

¹ För en mer utförlig beskrivning av metod och urval hänvisas till bilaga 2a.

förändringsarbete i form av jämställdhetsarbete. De enkätresultat som behandlar förändringsvilja och jämställdhetsarbete redovisas i kapitel 6. Kartläggningen syftar även till att följa upp den enkätstudie som genomfördes inom ramen för SOU 1994:3 – *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Enkät och urval har därför utformats för att så nära som möjligt följa 1993 års enkätundersökning.

Enligt kommittédirektiven (se bilaga 1) ska denna utredning bl.a. kartlägga kvinnors deltagande på lednings- och styrelsenivå i svenskt näringsliv. Begreppet näringsliv saknar dock entydig definition, och olika tolkningar av begreppet är därför möjliga. I denna utredning omfattar enkätundersökningens urval organisationer med fler än 200 anställda i ett antal branscher inom privat sektor, där majoriteten aktiebolag är med privat ägandeform (se nedan).

Datainsamlingen för att kartlägga de högsta nivåerna i organisationerna har skett via en enkätundersökning. En utgångspunkt har varit att så nära som möjligt följa den enkätundersökning som genomfördes i SOU 1994:3. Därför har urvalskriterierna i så stor utsträckning som möjligt varit de samma som i 1993 års enkätstudie. I takt med att arbetslivet har förändrats har även Statistiska centralbyråns näringsindelning ändrats som ett resultat av detta. Under de knappa tio år som förflutit sedan den förra kartläggningen har även den privata sektorn förändrats, bl.a. genom privatisering av verksamhet som tidigare drevs i offentlig regi. Detta har medfört att organisationer som bedriver utbildning och sjukvård i privat regi finns med i urvalet denna gång. Det bör därför noteras att resultaten från denna kartläggning inte utan vidare kan jämföras med kartläggningen i SOU 1994:3.

Med utgångspunkt från Statistiska centralbyråns företagsregister har organisationer med fler än 200 anställda i ett antal näringsgrenar valts ut. I urvalet ingår sammantaget 678 organisationer, vilket utgör 57 procent av organisationerna med 200 eller fler anställda i de utvalda näringsgrenarna. Enkäten har sänts ut till 678 organisationer varav 500 organisationer har svarat, vilket ger en svarsfrekvens på 74 procent.

Enkätstudien inkluderar organisationer med varierande ägandeform och juridisk form. Majoriteten av organisationerna i studien är dock aktiebolag med privat ägandeform. Av de organisationer som har besvarat enkäten är 90 procent aktiebolag; 81 procent av organisationerna har privat ägandeform. Även

kommunalt respektive statligt ägda aktiebolag ingår i studien. Vidare ingår också en liten andel handelsbolag, kommanditbolag, stiftelser, bankaktiebolag, ekonomiska föreningar samt ideella föreningar.

Enkäten, följebrev och kommittédirektiv sändes ut i slutet av maj 2002. Utskicket var adresserat till personaldirektör/human resource manager, som också var den person som ombads besvara enkäten. Information om den statliga utredningen och om enkätstudien skickades även adresserat till vd eller motsvarande i organisationen. Efter cirka två veckor sändes skriftliga påminnelser till de organisationer som inte besvarat enkäten.

Bakgrund – könsfördelning på arbetsmarknaden

Andelen kvinnor och män i arbetskraften i Sverige är hög. Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa. 79 procent av kvinnorna och 84 procent av männen i Sverige ingår i arbetskraften (Statistiska centralbyrån 2002). Kvinnorna arbetar i lika stor utsträckning i offentlig som i privat sektor, medan männen till största del arbetar inom privat sektor (a.a.). Könsfördelningen inom respektive sektor är dock sned. Av dem som arbetar inom den privata sektorn är 37 procent kvinnor och 63 procent män; i den offentliga sektorn är 74 procent kvinnor och 26 procent män.

Andelen chefer utgör en liten del av samtliga anställda i respektive sektor – 4 procent av de anställda kvinnorna i privat sektor är chefer och 10 procent av männen. I offentlig sektor är 2 procent av kvinnorna och 4 procent av männen chefer². Könsfördelningen bland cheferna är snedare än könsfördelningen för samtliga anställda.

Andelen kvinnor sjunker och andelen män ökar bland cheferna i förhållande till samtliga anställda, i både privat och offentlig sektor. I den privata sektorn är 19 procent av cheferna kvinnor och 81 procent är män. Könsfördelningen bland cheferna i den offentliga sektorn är 55 procent kvinnor och 45 procent män. I den del av den privata sektorn som belyses i enkätundersökningen är 41 procent av de anställda kvinnor och 59 procent män. I organisationer med privat ägandeform i enkätstudien är 35 procent av samtliga anställda kvinnor och 65 procent män. Om man ser till

² Enligt definition i Svensk standard för yrkesklassificering 1996.

styrelse- och ledningsnivåerna sjunker andelen kvinnor, vilket redovisas närmare nedan.

Styrelser och ledningar

87 procent av organisationerna i enkätstudien har mansdominerade styrelser, dvs. mer än 60 procent män i styrelsen. Bland organisationer med privat ägandeform är 93 procent av styrelserna mansdominerade. 42 procent av samtliga organisationer och 50 procent av organisationerna med privat ägandeform har enbart män i styrelsen.

I genomsnitt består styrelserna till 17 procent av kvinnor och till 83 procent av män. I organisationer med privat ägandeform är andelen kvinnor dock lägre, 13 procent. Av de kvinnor som sitter i styrelsen är en stor grupp fackliga representanter – 31 procent av de kvinnliga styrelserepresentanterna i samtliga organisationer och 37 procent i privatägda organisationer. Om de fackliga representanterna exkluderas utgörs styrelserna av 13 procent kvinnor i samtliga organisationer och 8 procent i organisationer med privat ägandeform. En knapp tiondel av kvinnorna i styrelserna, 8 procent av samtliga organisationer och 9 procent av organisationerna med privat ägandeform, representerar en dominerande ägargrupp.

86 procent av alla organisationer har mansdominerade ledningar, dvs. mer än 60 procent män i ledningen – 32 procent av organisationerna har ledningar med endast män. För organisationer med privat ägandeform är motsvarande siffror 90 respektive 34 procent.

I genomsnitt utgörs ledningarna i organisationerna i enkätstudien av 7,3 personer varav 18 procent är kvinnor och 82 procent män. I organisationer med privat ägandeform är den genomsnittliga ledningsstorleken 6,8 personer och könsfördelningen 16 procent kvinnor och 84 procent män.

Tabellen nedan visar att personalansvar är det vanligaste ansvarsområdet för kvinnor i ledningen, följt av ekonomiansvar. Minst vanligt är att kvinnor ansvarar för juridik eller för teknik och produktion, eller att en kvinna är verkställande direktör. Andra funktioner och ansvarsområden som förekommer bland kvinnorna i styrelsen är logistik, inköpschef, region- eller verksamhetschef, miljö- och kvalitetschef, ansvarig för affärsutveckling och strategi samt vice vd eller vd för dotterbolag. Om man ser till hela den

privata sektorn är könsfördelningen bland verkställande direktörer 11 procent kvinnor och 89 procent män.

*Tabell 1.1: Funktioner/ansvarsområde för kvinnorna i ledningen
Andel (%) av kvinnorna i ledningen*

Funktion/ansvarsområde	Kvinnor i ledning
Personal/HRM	24
Ekonomi	14
Sekreterare	12
Marknad	11
Divisions-/linjechef	9
Information	7
Vd	5
Teknik och produktion	5
Juridik	2
Annat	12
Totalt	100

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

Resultaten i enkätstudien visar att kvinnorna i högre grad rekryteras externt till ledningen än männen. En dryg tredjedel av organisationerna, 34 procent, svarar att majoriteten av männen rekryterats externt till ledningen medan, motsvarande siffra för kvinnorna är 50 procent.

Organisationsstorlek

En vanlig föreställning är att kvinnor har lättare att avancera i mindre företag och organisationer. Varken statistiken som omfattar hela den privata sektorn (tabell 1.2) eller statistiken som härrör från enkätundersökningen (tabell 1.3) stöder dock ett sådant antagande. Skillnaderna i könsfördelning i de olika storleksgrupperna är relativt små. Lägst andel kvinnor bland cheferna finns i små organisationer med upp till 10 anställda. Högst andel kvinnor i styrelse och ledning så väl som bland samtliga anställda finns i organisationer som har 1 500 eller fler anställda.

*Tabell 1.2: Chefer och samtliga anställda inom privat sektor efter organisationsstorlek 2001
Könsfördelning (%)*

Storleksklass	Chefer		Samtliga anställda	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
1-9	17	83	35	65
10-49	19	81	36	64
50-199	19	81	36	64
200-499	19	81	35	65
500-	20	80	39	61
Samtliga	19	81	37	63

Källa: Medlingsinstitutet och Statistiska centralbyrån

*Tabell 1.3: Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda efter organisationsstorlek
Könsfördelning (%)*

Storleksklass	Styrelse		Ledning		Samtliga anställda	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
200-499	16	84	17	83	37	63
500-999	18	82	17	83	35	65
1000-1499	11	89	15	85	31	69
1500-	23	77	21	79	47	53
Samtliga	17	83	18	82	41	59

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

Fristående organisationer och koncerner

I fristående organisationer³, dvs. organisationer som inte ingår i någon koncern, arbetar en hög andel kvinnor, 61 procent. I koncerner är könsfördelningen den omvända med 40 procent kvinnor och 60 procent män bland samtliga anställda. Skillnaden i könsfördelning avspeglar sig även på styrelse- och ledningsnivå i fristående organisationer respektive koncerner. Andelen kvinnor på styrelse- och styrelsesnivå är betydligt högre i fristående organisationer jämfört med koncerner. Inom koncernerna finns

³ Fristående organisationer utgör 10 procent av samtliga organisationer i enkätstudien.

den största skillnaden i kvinnorepresentation mellan moder- och dotterbolag⁴ på styrelsenivå – 23 procent av styrelserna i moderbolag utgörs av kvinnor, jämfört med 14 procent av styrelserna i dotterbolag.

*Tabell 1.4: Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda, i fristående organisationer och koncerner
Könsfördelning (%)*

	Styrelse		Ledning		Samtliga anställda	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Fristående organisationer	36	64	31	69	61	39
Koncerner	15	85	16	84	40	60
Samtliga	17	83	18	82	41	59

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

*Tabell 1.5: Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda, i fristående organisationer, moder- och dotterbolag
Könsfördelning (%)*

	Styrelse		Ledning		Samtliga anställda	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Fristående organisationer	36	64	31	69	61	39
Moderbolag	23	77	18	82	46	52
Dotterbolag	14	86	16	84	38	62
Samtliga	17	83	18	82	41	59

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

Branscher

Kvinnorepresentationen skiftar markant mellan branscher både vad avser styrelse, ledning och samtliga anställda. Andelen kvinnor minskar och andelen män ökar på styrelse- och ledningsnivå jämfört med samtliga anställda i alla branscher som redovisas i tabell 1.6 nedan, med undantag för fastighetsbolag och fastighetsförvaltare samt byggindustrin. Bland fastighetsbolag består styrelserna till 36 procent av kvinnor, vilket är lika stor andel

⁴ Moderbolag utgör 10 procent av samtliga organisationer i enkätstudien och dotterbolag 80 procent.

kvinnor som bland de anställda. Inom byggindustrin finns 8 procent kvinnor såväl i styrelsen som bland de anställda.

Hälso- och sjukvård är den bransch som har högst andel kvinnor i såväl styrelse och ledning som bland samtliga anställda. Det är den enda branschen med jämn könsfördelning, dvs. med minst 40 procent av båda könen, på styrelse- och ledningsnivå. Hotell och restauranger samt handel är de branscher i enkätstudien som har högst andel kvinnor bland de anställda efter hälso- och sjukvård, över 60 procent i båda branscherna. Detta avspeglas dock inte på styrelse- och ledningsnivå, där andelen kvinnor är mer än 40 procentenheter lägre än bland samtliga anställda.

Branscherna byggindustri och tillverkning har störst mansdominans på de högsta nivåerna. I byggindustrin finns 92 procent män i styrelse och 94 procent män i ledning. Inom tillverkningsindustrin består 91 procent av styrelserna och 89 procent av ledningarna av män.

*Tabell 1.6: Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda efter näringsgren
Könsfördelning (%), rangordnade efter andel kvinnor i styrelsen*

Näringsgren		Styrelse		Ledning		Samtliga anställda	
Kod	Benämning	K	M	K	M	K	M
85	Enheter för hälso- o sjukvård, socialtjänst; veterinärer	50	50	46	54	78	22
80	Utbildningsväsendet	36	64	32	68	53	47
70	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	36	64	27	73	36	64
92	Enheter för rekreation, kultur och sport	33	67	26	74	45	55
55	Hotell och restauranger	21	79	25	75	67	33
64, 65	Post- och telekommunikationsföretag, banker och andra kreditinstitut	21	79	22	78	47	53
50-52	Handel	20	80	17	83	62	38
60, 63	Landtransport företag och serviceföretag till transport	20	80	20	80	27	73
72, 74	Datakonsulter, dataservicebyråer och andra företagservice firmor	16	84	22	78	44	56
2	Skogsbruk och serviceföretag till skogsbruk	14	86	13	87	15	85
40	El-, gas- och värmeverk	13	87	17	83	23	77
15, 20-22, 24, 25 27-29,31-36	Tillverkning	9	91	11	89	28	72
45	Byggindustri	8	92	6	94	8	92

1	Jordbruk och serviceföretag till jordbruk ⁵	-	-	-	-	-	-
93	Andra serviceföretag ⁶	-	-	-	-	-	-

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

Bland cheferna är mönstret detsamma som på styrelse- och ledningsnivå. Andelen män är högre och andelen kvinnor lägre bland cheferna i jämförelse med samtliga anställda. Det råder mansdominans bland cheferna, dvs. mer än 60 procent manliga chefer i 31 av de 34 redovisade branscherna i tabell 1.7 nedan. I 11 av branscherna är över 90 procent av samtliga chefer män. Högst andel manliga chefer, 96 procent, finns inom byggindustrin.

Kvinnodominans bland cheferna, dvs. mer än 60 procent kvinnliga chefer, finns i en bransch, i hälso- och sjukvård med 68 procent kvinnliga chefer.

Tabell 1.7: Chefer och samtliga anställda inom privat sektor efter näringsgren 2001

Könsfördelning (%), rangordnade efter andel kvinnliga chefer

Näringsgren	Kod	Benämning	Chefer		Samtliga anställda	
			Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
	85	Enheter för hälso- o sjukvård, socialtjänst; veterinärer	68	32	79	21
	55	Hotell och restauranger	47	53	61	39
	80	Utbildningsväsendet	45	55	60	40
	52	Detaljhandel, ej med motorfordon; reparation av hushålls- och personliga artiklar	37	63	66	34
	92	Enheter för rekreation, kultur och sport	36	64	48	52
	93	Andra serviceföretag	36	64	71	29
	64	Post- och telekommunikationsföretag	31	69	41	59
	65	Banker och andra kreditinstitut	30	70	57	43
	70	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	23	77	37	63
	74	Andra företagsservicefirmor	22	78	44	56
	22	Förlag; grafisk och annan reproduktionsindustri	21	79	39	61
	24	Kemisk industri	21	79	40	60
	63	Serviceföretag till transport; researrangörer, resebyråer och transportförmedlare	20	80	38	62
	01	Jordbruk och serviceföretag till jordbruk	19	81	29	71
	32	Teleproduktindustri	15	85	33	67
	72	Datakonsulter och dataservicebyråer	15	85	28	72
	15	Livsmedels- och dryckesvaruindustri	14	86	35	65

⁵ Antalet observationer är för litet för att redovisas.

⁶ Antalet observationer är för litet för att redovisas.

60	Landtransportföretag	14	86	15	85
51	Parti- och agenturhandel utom med motorfordon	13	87	30	70
33	Industri för precisions-, medicinska och optiska instrument; ur	12	88	29	71
40	El-, gas- och värmeverk	12	88	25	75
34	Industri för motorfordon, släpfordon och påhängsvagnar	11	89	19	81
31	Annan elektronikindustri	10	90	33	67
36	Möbelindustri; annan tillverkningsindustri	9	91	32	68
21	Massa-, pappers- och pappersvaruindustri	8	92	21	79
25	Gummi- och plastvaruindustri	8	92	33	67
20	Industri för trä och varor av trä, kork, rotting, ej möbler	7	93	16	84
27	Stål- och metallverk	7	93	16	84
28	Industri för metallvaror utom maskiner och apparater	7	93	17	83
50	Handel med och service av motorfordon; bensinstationer	6	94	19	81
02	Skogsbruk och serviceföretag till skogsbruk	5	95	12	88
29	Maskinindustri som ej ingår i annan underavdelning	5	95	17	83
35	Annan transportmedelsindustri	5	95	14	86
45	Byggindustri	4	96	8	92

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

Län och regioner

Storstadslänen skiljer sig åt vad gäller kvinnorepresentation på de högsta nivåerna. (Som storstadslän räknas de län där Stockholm, Göteborg och Malmö ligger.) I Stockholms län är andelen kvinnor i styrelser och ledningar högre än riksgenomsnittet, medan Skåne län har en lägre representation av kvinnor i styrelserna än Sverige i genomsnitt. Kön fördelningen på styrelse- och ledningsnivå i Västra Götalands län, där Göteborg ingår, skiljer sig inte signifikant från Sverige i genomsnitt. I övriga Sverige, när storstadslänen har exkluderats, består 13 procent av styrelserna av kvinnor och 87 procent av män. För ledningarna är motsvarande siffror 12 respektive 88 procent.

Tabell 1.8: Styrelseledamöter och ledning i storstads-län och övriga Sverige⁷
Könsfördelning (%)

Kod	Namn	Styrelse		Ledning	
		Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
1	Stockholm	21	79	23	77
14	Västra Götaland	19	81	15	85
12	Skåne	12	88	17	83
	Övriga Sverige	13	87	12	88
	Hela Sverige	17	83	18	82

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

Norrland är den region som har högst andel män bland samtliga anställda, 73 procent, vilket även avspeglas i ledningarna som till 90 procent består av män jämfört med 82 procent för hela Sverige. Kvinnorepresentationen i styrelser i Norrland ligger däremot i nivå med riksgenomsnittet.

Tabell 1.9: Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda efter region⁸
Könsfördelning (%)

Region	Styrelse		Ledning		Samtliga anställda	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Norrland	18	82	10	90	27	73
Svealand	18	82	20	80	44	56
Götaland	15	85	15	85	34	66
Hela Sverige	17	83	18	82	41	59

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

⁷ Av organisationerna i studien ligger 41 procent i Stockholms län, 13 procent i Västra Götalands län och 10 procent i Skåne län. Arbetsplatsens lokalisering har använts som utgångspunkt vid geografisk indelning.

⁸ Till Norrland räknas följande: Norrbottens län, Västerbottens län, Jämtlands län, Västernorrlands län och Gävleborgs län. Till Svealand räknas följande: Dalarnas län, Västmanlands län, Uppsala län, Stockholms län, Södermanlands län, Örebro län och Värmlands län. Till Götaland räknas följande: Västra Götalands län, Östergötlands län, Jönköpings län, Hallands län, Skåne län, Blekinge län, Kronobergs län, Kalmar län och Gotlands län.

Andelen kvinnor bland chefer och anställda skiljer sig åt mellan länen. Högst andel kvinnor bland chefer och samtliga anställda finns i Stockholms län. I Västerbottens län är 10 procent kvinnor och 90 procent män av cheferna; bland samtliga anställda är 25 procent kvinnor och 75 procent män. I gruppen chefer skiljer 15 procentenheter mellan Stockholms och Västerbottens län. Gotlands län har näst högst andel kvinnor bland de anställda – 40 procent. Detta avspeglas dock inte bland cheferna, där andelen kvinnor är 12 procent.

Av Norrlandsläna har Jämtlands län och Gävleborgs län högst andel kvinnor bland cheferna med 20 procent vardera. Högst andel kvinnor bland cheferna i Götaland finns i Västra Götalands län och Blekinge län med 18 procent vardera.

Tabell 1.10: Chefer och samtliga anställda inom privat sektor efter län 2001

Könsfördelning (%), rangordnad efter andel kvinnor

Län	Chefer		Samtliga anställda	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Stockholms län	25	75	44	56
Uppsala län	21	79	36	64
Jämtlands län	20	80	31	69
Gävleborgs län	20	80	32	68
Västra Götalands län	18	82	35	65
Södermanlands län	18	82	36	64
Blekinge län	18	82	33	67
Hallands län	17	83	35	65
Västmanlands län	16	84	30	70
Örebro län	15	85	34	66
Skåne län	15	85	36	64
Östergötlands län	14	86	35	65
Värmlands län	14	86	29	71
Norrbottnens län	13	87	30	70
Jönköpings län	13	87	33	67
Kronobergs län	12	88	31	69
Gotlands län	12	88	40	60
Dalarnas län	12	88	32	68
Västernorrlands län	11	89	30	70
Kalmar län	11	89	30	70
Västerbottens län	10	90	25	75
Hela Sverige	19	81	37	63

Källa: Lönestatistik, Medlingsinstitutet och Statistiska centralbyrån

Unga chefer

17 procent av organisationerna saknar unga chefer, dvs. chefer som är 35 år eller yngre⁹. I drygt hälften av organisationerna, 53 procent, är andelen unga chefer 10 procent eller lägre. Av de organisationer som har unga chefer är det 42 procent som inte har några kvinnor i den chefskategorin. I 60 procent av organisationerna med unga chefer är andelen kvinnor i den kategorin 10 procent eller lägre. Om man ser till hela den privata sektorn (tabell 1.13) är 25 procent av de unga cheferna kvinnor och 75 procent män.

*Tabell 1.11: Unga chefer 35 år eller yngre
Andel (%) av organisationerna*

Andel av samtliga chefer i organisationen som är 35 år eller yngre Inga chefer som är 35 år eller yngre	
Upp till och med 10 % av cheferna är 35 år eller yngre	36
11–20 % av cheferna är 35 år eller yngre	21
21–50 av cheferna är 35 år eller yngre	22
Över 50% av cheferna är 35 år eller yngre	5
Totalt	100

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

*Tabell 1.12: Kvinnor bland unga chefer 35 år eller yngre
Andel (%) av organisationerna som har unga chefer*

Andel kvinnor bland chefer som är 35 år eller yngre	
Inga kvinnliga chefer som är 35 år eller yngre	42
Upp till 10 och med % av de unga cheferna är kvinnor	18
11–20 % av unga cheferna är kvinnor	11
21–50% av unga cheferna är kvinnor	22
Över 50% av unga cheferna är kvinnor	8
Totalt	100

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

⁹ Unga chefer har i denna utredning definierats som chefer som är 35 år eller yngre.

*Tabell 1.13: Chefer inom privat sektor efter ålder 2001
Könsfördelning (%)*

Ålder	Kvinnor	Män
18–35	25	75
36–49	20	80
50–64	15	85
Samtliga	19	81

Källa: Lönestatistik, Medlingsinstitutet och Statistiska centralbyrån

Chefer i ett internationellt perspektiv

När chefer i den privata sektorn i Sverige diskuteras i olika sammanhang förekommer ofta hänvisningar till förhållandena i andra länder. En vanlig föreställning är att andelen kvinnliga chefer är högre i andra länder, t.ex. i Frankrike och USA, än i Sverige.

Följande avsnitt handlar om chefer i ett internationellt perspektiv och avsnittet är indelat i tre delar. I den första delen diskuteras några viktiga förutsättningar som krävs för att adekvata internationella jämförelser ska vara möjliga. Förhoppningen är att avsnittet ska ge läsaren redskap för att själv kunna bedöma tillförlitligheten i statistiska uppgifter om chefer.

I den andra delen presenteras och diskuteras olika källor för internationell chefsstatistik. Statistiska centralbyrån har inom ramen för utredningen genomfört en inventering av befintlig internationell chefsstatistik i stora internationella databaser. Syftet var att inventera statistiska källor med chefsstatistik, med bästa möjliga jämförbarhet mellan länder. Inventeringen visar att internationell statistik av god kvalitet om chefer endast finns i begränsad omfattning. Syftet med detta avsnitt är emellertid inte att redovisa forskningsöversikter där enskilda chefsstudier ingår, eftersom en sådan uppgift inte ryms inom uppdraget för denna utredning.

Slutligen, i den tredje delen, presenteras statistik om chefer från några länder, vilken Statistiska centralbyrån tagit fram inom ramen för utredningen. Statistiken rör EU-länderna och är den statistik med störst jämförbarhet mellan länder som hittats vid inventeringen.

Att tänka på vid internationella jämförelser

I detta avsnitt presenteras några viktiga förutsättningar som krävs för att kunna jämföra statistiska data om chefer i olika länder.

Definition av chef

En förutsättning för internationella jämförelser av chefer är att definitionen av chef är densamma i alla länder. Bästa jämförbarhet uppnås genom att man använder samma typ av källa, med samma eller liknande definitioner för alla eller de flesta variabler. Detta uppnås dock sällan, men en sådan källa är arbetskraftsundersökningen i olika länder.

Följer man FN-organet ILO:s (International Labour Organization) rekommendationer för yrkesklassificeringar ingår chefer som en yrkesgrupp vid insamlandet av data. ILO:s yrkesklassificering heter ISCO-88 (International Standard Classification of Occupations 1988).

ILO:s yrkesklassificering ligger till grund för den definition av chef som används i EU-ländernas arbetskraftsundersökningar. EU:s yrkesklassificering heter ISCO-88 COM, (International Standard Classification of Occupations Community). Även den svenska yrkesklassificeringen SSYK 96 (Standard för svensk yrkesklassificering 1996) bygger på ILO:s definitioner. Definition av chef enligt ISCO-88:

Legislators, senior officials and managers:

This major group includes occupations whose main tasks consist of determining and formulating government policies, as well as laws and public regulations, overseeing their implementation, representing governments and acting on their behalf, or planning, directing and coordinating the policies and activities of enterprises and organizations, or departments. Reference to skill level has not been made in defining the scope of this major group, which has been divided into three sub-major groups, eight minor groups and 33 unit groups, reflecting differences in tasks associated with different areas of authority and different types of enterprises and organizations.

Källa: International Standard Classification of Occupations, International Labour Organization, Geneva 1990.

Källans tillförlitlighet

Tillförlitligheten hos källan är viktig för statistikens kvalitet. Den vanligaste datakällan för internationell chefsstatistik är arbetskraftsundersökningar i respektive land, vilka är urvalsundersökningar där data inhämtas genom intervjuer.

Trots samma definition av chef och en likartad insamlingsmetod av data kan dock brister i jämförbarheten uppstå till exempel genom "underklassificering" eller "överklassificering", vilket uppkommer genom att definitionen av chef tolkas och används olika i olika länder. Detta får som konsekvens att antalet chefer i statistiken inte återspeglar det faktiska antalet chefer utan visar för höga eller för låga värden.

Mätperiod och populationsavgränsningar

Om länder har olika mätperioder under året påverkas jämförbarheten mellan dem t.ex. genom att säsongsvariationer påverkar resultaten.

Populationsavgränsningar är en annan viktig aspekt som kan påverka jämförbarheten mellan länder. I Sverige görs arbetskraftsundersökningar för befolkningen mellan 16 och 64 år. I många andra länder görs ingen åldersavgränsning uppåt utan det är vanligt att statistik inhämtas för åldersgruppen 15 år och uppåt. Därför är det viktigt att vara uppmärksam på vilka åldersavgränsningar som har gjorts, eftersom olika åldersavgränsningar ger olika uppgifter om t.ex. antal chefer.

Källor för chefsstatistik

I följande avsnitt presenteras några viktiga källor för internationell statistik, där statistik om chefer finns att hämta. De källor som nämns nedan är International Labour Organization (ILO) och Eurostat. Värt att notera är att OECD saknar statistik om chefer.

ILO

I ILO:s databas *Laborsta* (<http://laborsta.ilo.org>) finns statistik för ett stort antal länder. Den statistiska källan är i de flesta fall respektive lands arbetskraftsundersökning (Labour Force Survey). Den chefsstatistik som presenteras i databasen följer i de flesta fall ILO:s yrkesklassificering ISCO-88. Definitionen av chef är således densamma. Insamlandet av statistiken kan däremot skilja sig åt, t.ex. vad avser mätperiod och populationsavgränsningar. Det medför att det finns brister i jämförbarhet mellan länderna.

EUROSTAT

Eurostat är EU-ländernas gemensamma statistikbyrå. Som diskuterats ovan grundar sig EU-ländernas klassificering av yrkesgrupper på ILO:s yrkesklassificering vilken anpassats för EU, och då heter ISCO-88(COM). Definitionen av chef är således den samma för alla EU-länder.

Statistiken grundar sig på arbetskraftsundersökningar från respektive land. Arbetskraftsundersökningarna har harmoniserats bl.a. genom att samma typ av frågor har använts vid inhämtandet av data och att mätperioden i stort sett är den samma. Dock är inte åldersavgränsningarna samma i alla medlemsländer. Eurostat eftersträvar en så god jämförbarhet som möjligt mellan länderna och för närvarande utgör därför Eurostat en god källa för internationella jämförelser för chefer.

Arbetsmarknadsstatistik finns samlad i databasen *New Cronos*. Statistik därifrån kan beställas direkt från Eurostat eller via Statistiska centralbyrån. Utöver databasen finns statistik att hämta i olika publikationer. I *The Life of Women and Men in Europe. A Statistical Portrait* (2002) finns viss statistik om chefer. Denna chefsstatistik finns även presenterad längre fram i detta kapitel.

Chefer i EU-länderna

I detta avsnitt presenteras statistik över chefer i EU-länderna. Som nämnts ovan finns några av uppgifterna publicerade i Eurostats rapport *The Life of Women and Men in Europe. A Statistical Portrait* (2002). Merparten av statistiken har dock tagits fram inom ramen

för denna utredning. Statistiken omfattar både privat och offentlig sektor.

Vid internationella jämförelser är det viktigt att ha i åtanke att arbetsmarknaden ser olika ut i olika länder. Förvärvsarbetsfrekvens, lagstiftning, marknadens storlek, företagsstrukturer, organisering av barnomsorg samt förekomst av heltids- och deltidsarbete kan skilja mellan länder, för att nämna några exempel. Olika historiska eller kulturella traditioner i länderna kan också ha betydelse för hur arbetsmarknaden ser ut.

För att ge en allsidig belysning av cheferna i EU-länderna kommer såväl andelen chefer av alla sysselsatta som könsfördelningen i gruppen chefer, andelen förvärvsarbetande kvinnor och män samt förekomst av deltidsarbete att redovisas. Resultaten kommenteras kortfattat, men i enlighet med utredningens uppdrag görs ingen ingående analys av den presenterade statistiken.

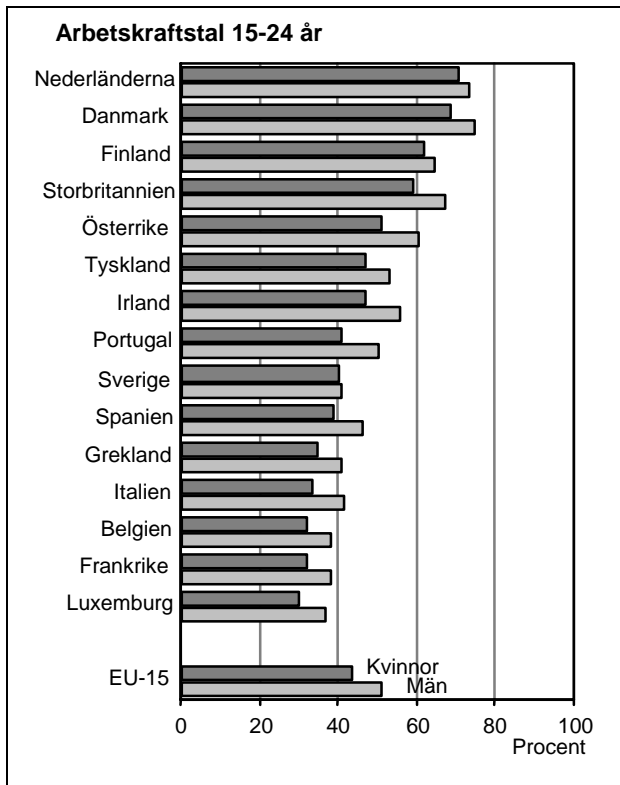
Arbetskraftsdeltagande

Deltagande i arbetskraften mäts i arbetskraftstal, vilket betecknar hur stor del av kvinnor respektive män i befolkningen som finns på arbetsmarknaden i en viss åldersgrupp. I åldersgruppen 15–64 år har Danmark högst andel av den kvinnliga befolkningen i arbetskraften med 76 procent, tätt följt av Finland och Sverige med 74 respektive 73 procent. Lägst andel kvinnor i arbetskraften i EU har Italien med 46 procent. Mellan Danmark och Italien skiljer det alltså 30 procentenheter.

För männen i åldersgruppen 15–64 år är skillnaden i arbetskraftstal mellan länderna mindre – 10 procentenheter skiljer Danmark och Nederländerna med 84 procent från Belgien och Italien som har 74 procent av den manliga befolkningen i arbetskraften.¹⁰

¹⁰ För redovisning av samtliga arbetskraftstal hänvisas till bilaga 3.

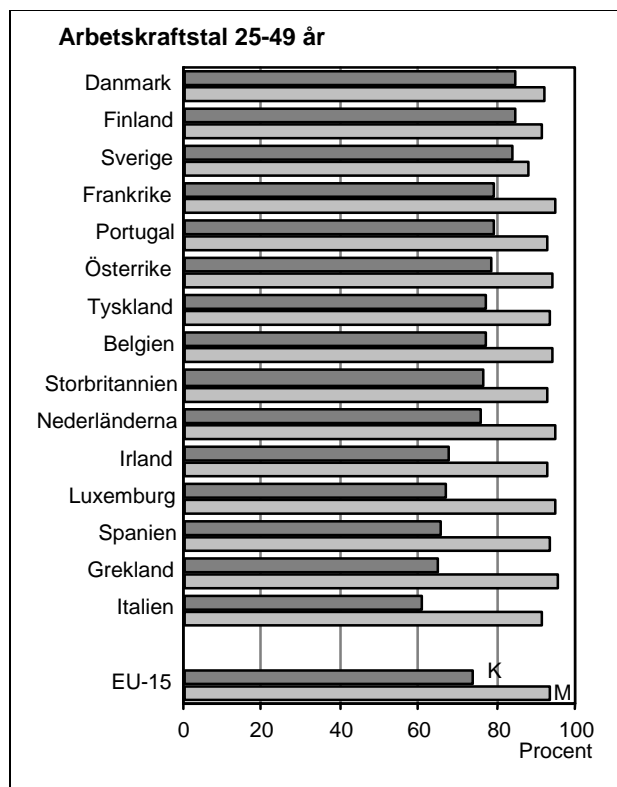
*Diagram 1.1: Arbetskraftstal efter ålder 2000
Personer i arbetskraften¹¹ i procent av befolkningen i åldersgruppen
15-64 år, rangordnade efter andel kvinnor*



Källa: Labour Force Survey, Eurostat

¹¹ Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa.

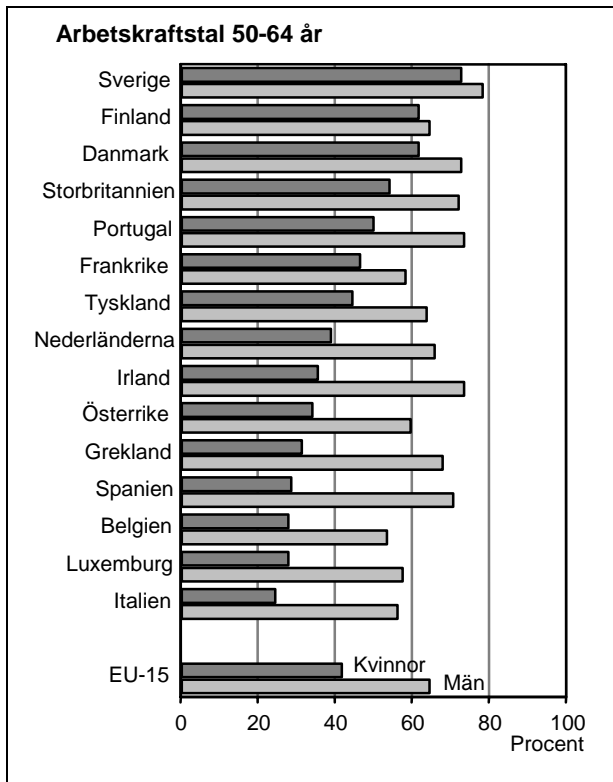
*Diagram 1.2: Arbetskraftstal efter ålder 2000
Personer i arbetskraften¹² i procent av befolkningen i åldersgruppen
25-49 år, rangordnade efter andel kvinnor*



Källa: Labour Force Survey, Eurostat

¹² Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa.

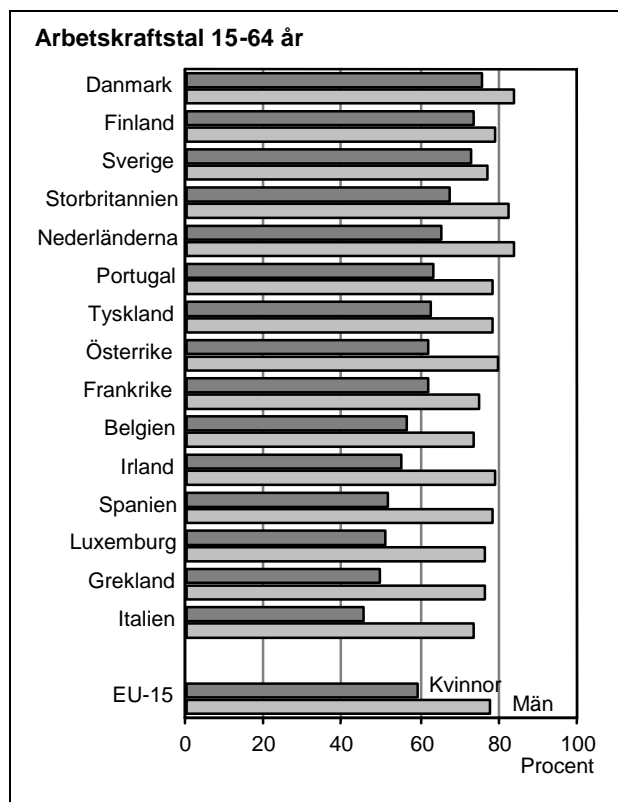
*Diagram 1.3: Arbetskraftstal efter ålder 2000
Personer i arbetskraften¹³ i procent av befolkningen i åldersgruppen
50-64 år, rangordnade efter andel kvinnor*



Källa: Labour Force Survey, Eurostat

¹³ Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa.

*Diagram 1.4: Arbetskraftstal efter ålder 2000
Personer i arbetskraften¹⁴ i procent av befolkningen i åldersgruppen
15-64 år, rangordnade efter andel kvinnor*



Källa: Labour Force Survey, Eurostat

Deltidsarbete

Förekomsten av deltidarbete bland kvinnor skiljer sig markant mellan EU-länderna. I Nederländerna arbetar över 70 procent¹⁵ av de sysselsatta kvinnorna mellan 15 och 64 år deltid. Motsvarande siffra för Grekland är 8 procent. I genomsnitt arbetar en tredjedel av de sysselsatta kvinnorna i EU deltid.

Männen inom EU arbetar i betydligt mindre utsträckning deltid än kvinnorna. I åldersgruppen 15-64 år är andelen deltidarbetade

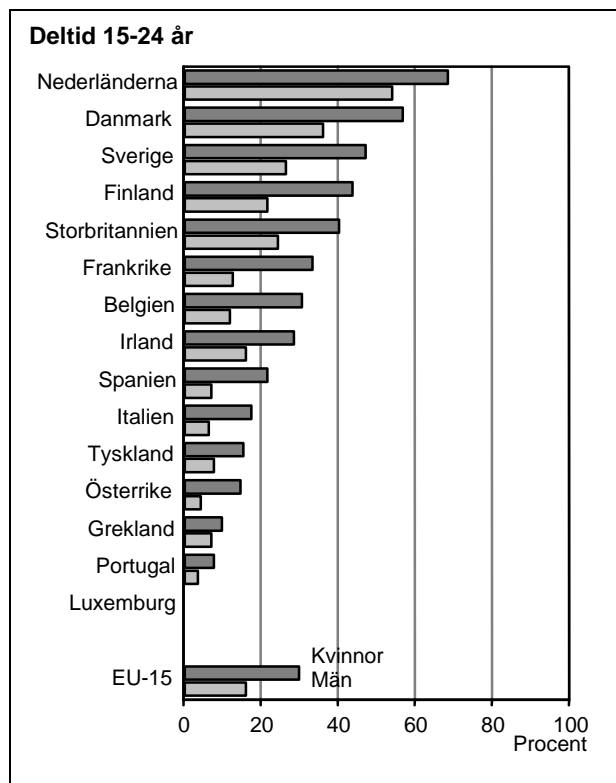
¹⁴ Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa.

¹⁵ I bilaga 3 redovisas deltidarbete i procent av alla sysselsatta för samtliga EU-länder.

män i förhållande till sysselsatta män 10 procent eller lägre i alla länder utom Nederländerna där 19 procent av männen arbetar deltid. Störst andel deltidsarbetande män i EU finns i åldersgruppen 15–24 år, vilket sannolikt gäller studietiden.

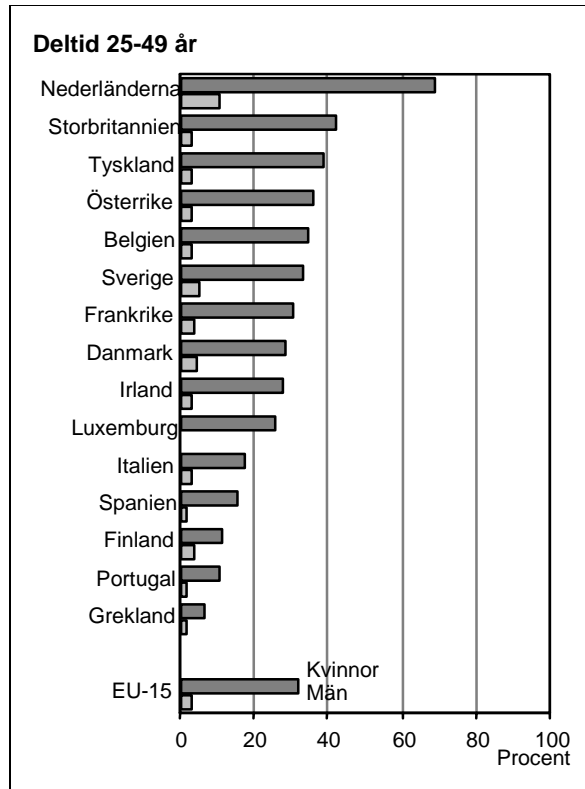
Diagram 1.5: Deltid efter ålder 2000

Andel (%) deltid av alla sysselsatta i åldersgruppen 15-24 år, rangordnade efter andel kvinnor

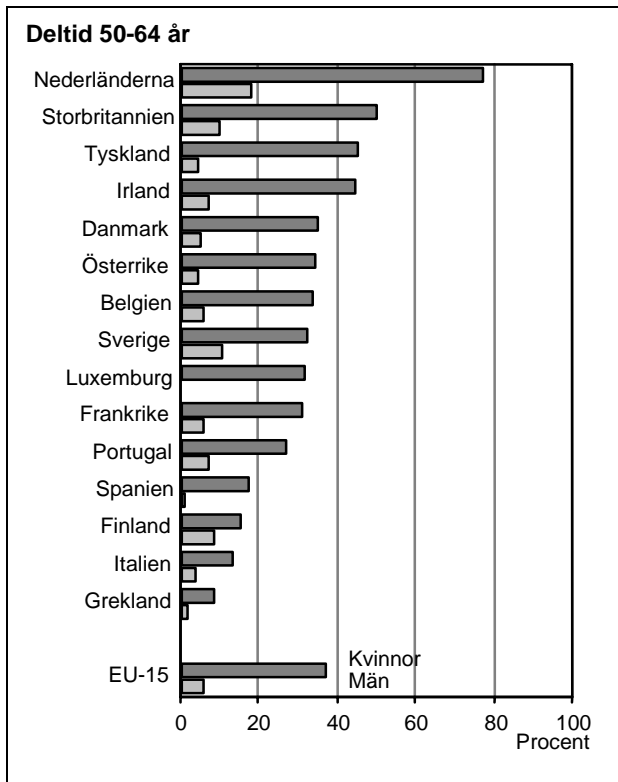


Källa: Labour Force Survey, Eurostat

*Diagram 1.6: Deltid efter ålder 2000
Andel (%) deltid av alla sysselsatta i åldersgruppen 25-49 år,
rangordnade efter kvinnor.*

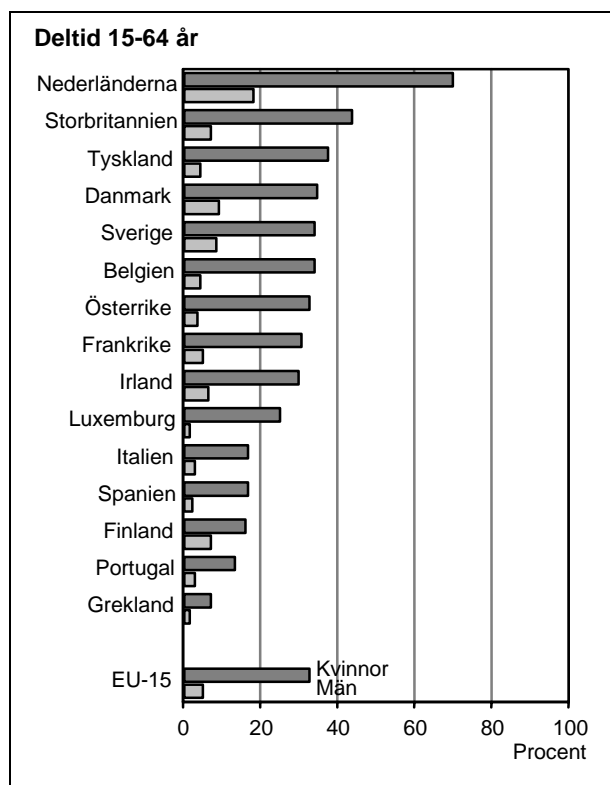


*Diagram 1.7: Deltid efter ålder 2000
Andel (%) deltid av alla sysselsatta i åldersgruppen 50-64 år,
rangordnade efter andel kvinnor*



Källa: Labour Force Survey, Eurostat

*Diagram 1.8: Deltid efter ålder 2000
Andel (%) deltid av alla sysselsatta i åldersgruppen 15-64 år,
rangordnade efter andel kvinnor*



Källa: Labour Force Survey, Eurostat

Chefer

Det råder mansdominans bland cheferna i alla länder i EU. Vad gäller gruppen chefer är Irland och Frankrike de minst mansdominerade länderna, med 35 procent kvinnor och 65 procent män. I Sverige är 31 procent av cheferna kvinnor och 69 procent män. Snedast könsfördelning bland cheferna har Italien med 14 procent kvinnor och 86 procent män.

Storbritannien har högst andel kvinnliga och manliga chefer i förhållande till sysselsatta. Om man ser till könsfördelningen inom gruppen chefer i Storbritannien är andelen kvinnor 34 procent och andelen män 66 procent.

Tabell 1.14: Chefer* 2000

Andel (%) av alla sysselsatta
Rangordnade efter andel sysselsatta
kvinnor

Könsfördelning (%)
Samma rangordning
som i den vänstra tabellen

Land	Kvinnor	Män	Land	Kvinnor	Män
Storbritannien	12	19	Storbritannien	34	66
Irland	10	13	Irland	35	65
Belgien	8	12	Belgien	32	68
Nederländerna	7	16	Nederländerna	25	75
Grekland	7	12	Grekland	25	75
Spanien	7	8	Spanien	32	68
Frankrike	6	9	Frankrike	35	65
Österrike	5	10	Österrike	30	70
Finland	5	13	Finland	27	73
Portugal	5	9	Portugal	31	69
Luxemburg	4	8	Luxemburg	27	73
Danmark	4	10	Danmark	24	76
Tyskland	4	8	Tyskland	27	73
Sverige	3	6	Sverige	31	69
Italien	2	6	Italien	14	86
EU-15	6	10	EU-15	30	70

Källa: Labour Force Survey, Eurostat

*Legislators, senior officials and managers

I de tabeller som presenteras nedan har gruppen chefer brutits ner i olika chefskategorier. De högsta cheferna, ”verkställande direktörer, verkschefer m.fl.”, är den mest mansdominerade chefsgruppen i EU totalt sett. Eftersom antalet chefer i gruppen är litet finns inte uppgifter om könsfördelning för alla länder. Tabell 1.15 visar även att denna kategori chefer utgör en liten andel av alla sysselsatta på arbetsmarknaden – 0,4 procent av de sysselsatta kvinnorna och 1,3 procent av de sysselsatta männen i hela EU. Högst andel kvinnor i denna chefsgrupp har Österrike med 1,4 procent av de sysselsatta kvinnorna. Belgien har högst andel män med 4,1 procent av de sysselsatta männen. I Österrike är 27 procent av verkställande direktörerna och verkscheferna kvinnor, vilket är den minst sneda könsfördelningen i denna chefsgrupp inom EU.

Tabell 1.15: Verkställande direktörer, verkschefer m.fl. **, 2000

Andel (%) av alla sysselsatta Rangordnade efter andel sysselsatta kvinnor			Könsfördelning (%) Samma rangordning som i den vänstra tabellen		
Land	Kvinnor	Män	Land	Kvinnor	Män
Österrike	1,4	3,0	Österrike	27	73
Belgien	1,1	4,1	Belgien	17	83
Italien	1,0	2,3	Italien	20	80
Nederländerna	0,8	2,2	Nederländerna	22	78
Danmark	0,5	2,6	Danmark	14	86
Tyskland	0,4	1,5	Tyskland	16	84
Finland	0,3	2,6	Finland	11	89
Spanien	0,2	1,0	Spanien	12	88
Luxemburg	0,2	1,2	Luxemburg	-	-
Portugal	0,1	0,6	Portugal	12	88
Storbritannien	0,1	0,6	Storbritannien	8	92
Grekland	0,0	0,1	Grekland	-	-
Frankrike	0,0	0,2	Frankrike	14	86
Irland	0,0	0,2	Irland	-	-
Sverige	0,0	0,4	Sverige	-	-
EU-15	0,4	1,3	EU-15	17	83

Källa: Labour Force Survey, Eurostat

** Directors and chief executives

Källa: Labour Force Survey, Eurostat

** Directors and chief executives

I gruppen för drifts- och verksamhetschefer finns linjechefer som planerar, leder och samordnar varu- och tjänsteproduktion. I EU totalt sett är könsfördelningen i gruppen 24 procent kvinnor och 76 procent män. Högst andel kvinnor och män i denna chefsgrupp har Storbritannien med 3,6 procent av de sysselsatta kvinnorna och 7,9 procent av de sysselsatta männen. Finland, följt av Sverige, är de länder som har minst mansdominans i gruppen med 34 respektive 31 procent kvinnliga chefer.

Tabell 1.16: Drifts- och verksamhetschefer*** 2000

Andel (%) av alla sysselsatta Rangordnade efter andel Sysselsatta kvinnor			Könsfördelning (%) Samma rangordning som i den vänstra tabellen		
Land	Kvinnor	Män	Land	Kvinnor	Män
Storbritannien	3,6	7,9	Storbritannien	27	73
Nederländerna	1,9	5,6	Nederländerna	20	80
Frankrike	1,6	4,3	Frankrike	26	74
Finland	1,2	2,1	Finland	34	66
Sverige	1,0	2,0	Sverige	31	69
Belgien	0,9	1,6	Belgien	28	72
Danmark	0,8	1,8	Danmark	28	72
Österrike	0,8	1,5	Österrike	29	71
Luxemburg	0,6	0,7	Luxemburg	-	-
Tyskland	0,4	1,6	Tyskland	16	84
Portugal	0,4	0,7	Portugal	29	71
Grekland	0,3	1,0	Grekland	16	84
Irland	0,3	0,6	Irland	-	-
Italien	0,3	1,4	Italien	12	88
Spanien	0,1	0,7	Spanien	10	90
EU-15	1,3	3,1	EU-15	24	76

Källa: Labour Force Survey, Eurostat
** Production and operations managers

I gruppen "chefer för särskilda funktioner" ingår stabschefer och chefer för specialistfunktioner. Det är den chefsgrupp som är minst mansdominerad i genomsnitt. I EU består gruppen av 37 procent kvinnor och 63 procent män. Storbritannien har även i denna grupp högst andel kvinnor och män i relation till antalet sysselsatta. Irland, Storbritannien och Frankrike har 49, 40 respektive 41 procent kvinnor som är chefer för särskilda funktioner vilket med svenskt synsätt räknas som en jämställd könsfördelning.

Tabell 1.17: Chefer för särskilda funktioner** 2000**

Andel (%) av alla sysselsatta Rangordnade efter andel sysselsatta kvinnor			Könsfördelning (%) Samma rangordning som i den vänstra tabellen		
Land	Kvinnor	Män	Land	Kvinnor	Män
Storbritannien	5,4	6,7	Storbritannien	40	60
Irland	3,7	2,7	Irland	49	51
Finland	1,9	3,9	Finland	31	69
Frankrike	1,7	2,3	Frankrike	41	59
Belgien	1,4	2,1	Belgien	33	67
Danmark	0,7	2,9	Danmark	18	82
Österrike	0,7	1,1	Österrike	32	68
Tyskland	0,6	1,2	Tyskland	28	72
Nederländerna	0,6	1,4	Nederländerna	24	76
Spanien	0,5	1,2	Spanien	20	80
Sverige	0,5	1,6	Sverige	24	76
Grekland	0,4	0,7	Grekland	25	75
Luxemburg	0,2	0,1	Luxemburg	-	-
Portugal	0,1	0,4	Portugal	-	-
Italien	0,0	0,0	Italien	-	-
EU-15	1,6	2,2	EU-15	37	63

Källa: Labour Force Survey, Eurostat

**** Other specialists managers

Källa: Labour Force Survey, Eurostat

**** Other specialists managers

Nästa grupp omfattar chefer för företag och enheter som har 10 eller färre anställda. I EU i genomsnitt finns högst andel kvinnor i denna chefskategori – 2,4 procent av de sysselsatta kvinnorna. Grekland har störst andel chefer inom denna kategori, 6,1 procent kvinnor och 10,3 procent män av samtliga sysselsatta. I Belgien är 44 procent av cheferna för mindre företag och enheter kvinnor, vilket är den högsta andelen kvinnor i gruppen.

Tabell 1.18: Chefer för mindre företag och enheter 2000*****

Andel (%) av alla sysselsatta Rangordnade efter andel sysselsatta kvinnor			Könsfördelning (%) Samma rangordning som i den vänstra tabellen		
Land	Kvinnor	Män	Land	Kvinnor	Män
Grekland	6,1	10,3	Grekland	26	74
Spanien	6,0	6,2	Spanien	38	62
Irland	5,6	9,1	Irland	30	70
Belgien	4,2	4,0	Belgien	44	56
Nederländerna	4,0	6,9	Nederländerna	30	70
Portugal	4,0	6,5	Portugal	34	66
Luxemburg	3,3	5,5	Luxemburg	28	72
Frankrike	2,7	3,8	Frankrike	40	60
Österrike	2,5	4,1	Österrike	33	67
Storbritannien	1,9	3,2	Storbritannien	33	67
Danmark	1,7	3,0	Danmark	33	67
Tyskland	1,6	2,1	Tyskland	38	62
Finland	1,6	4,4	Finland	25	75
Sverige	1,3	2,2	Sverige	36	64
Italien	0,0	0,0	Italien	-	-
EU-15	2,4	3,5	EU-15	35	65

Källa: Labour Force Survey, Eurostat
***** Managers of small enterprises

Sammanfattande kommentarer

Könsfördelningen i samtliga organisationer i studien är 41 procent kvinnor och 59 procent män. I organisationer med privat ägandeform är 35 procent kvinnor och 65 procent män. 87 procent av organisationerna har mansdominerade styrelser, dvs. mer än 60 procent män i styrelsen. Bland organisationer med privat ägandeform är 93 procent av styrelserna mansdominerade. I genomsnitt består 17 procent av styrelserna av kvinnor och 83 procent av män. I organisationer med privat ägandeform är andelen kvinnor lägre, 13 procent. Av samtliga organisationer har 42 procent enbart män i styrelsen. I organisationer med privat ägandeform har hälften av organisationerna endast män i styrelsen.

En stor andel kvinnor i styrelserna är fackliga representanter, 31 procent av de kvinnliga styrelserepresentanterna i samtliga organisationer och 37 procent i organisationer med privat ägandeform. Det är även relativt vanligt att kvinnorna representerar en dominerande ägandegrupp – 8 procent av kvinnorna i styrelserna gör det.

86 procent av organisationerna har mansdominerade ledningsgrupper. I 32 procent av dessa består ledningen av enbart män. För företag med privat ägandeform är motsvarande siffror 90 respektive 34 procent. I genomsnitt utgörs 18 procent av ledningarna i samtliga organisationer och 16 procent i företag med privat ägandeform av kvinnor.

Det vanligaste ansvarsområdet för kvinnor i ledningen är personal/human resources – 24 procent av kvinnorna i ledningen finns på den positionen. Den näst vanligaste funktionen för kvinnor i ledningsgrupper är ekonomi. Det är vanligare att kvinnor blir rekryterade externt till ledningsgruppen än att män blir det.

Könsfördelningen i olika branscher skiftar markant, både vad avser antalet anställda och i styrelse och ledning. Högst andel kvinnor både bland samtliga anställda och i styrelse och ledning finns i enheter för hälso- och sjukvård. Lägst andel kvinnor i motsvarande grupper finns inom byggindustrin.

17 procent av organisationerna har inga chefer som är 35 år eller yngre. I drygt hälften av organisationerna, 53 procent, är andelen unga chefer 10 procent eller lägre. Av de organisationer som har unga chefer är det 42 procent som saknar kvinnor i den chefskategorin. Om man ser till hela den privata sektorn är 25 procent av de unga cheferna kvinnor och 75 procent män.

Könsmärkningen av funktioner, branscher och rekryteringsvägar består. Det finns dock tecken på att en viss förändring mot en mer jämn könsfördelning på ledande positioner kan ha ägt rum sedan 1993. I 1993 års enkätundersökning var könsfördelningen bland samtliga anställda i samtliga organisationer 34 procent kvinnor och 66 procent män. I organisationer med privat ägandeform var det 29 procent kvinnor och 71 procent män bland samtliga anställda. 10 procent av styrelserna i samtliga organisationer bestod av kvinnor och i organisationer med privat ägandeform var motsvarande siffra 5 procent. Ledningarna bestod till 8 procent av kvinnor i samtliga organisationer och i organisationer med privat ägandeform var andelen kvinnor i ledningarna 6 procent.

Förändringen kan vara en konsekvens av det förändringsarbete som pågår i samhället och i organisationer. Förändringen kan också avspegla andra förändringar på arbetsmarknaden som skett sedan 1993, t.ex. privatisering av delar av offentlig verksamhet med stor andel kvinnor. Det går alltså inte att fullt ut jämföra statistiken från 1993 års enkätstudie med statistiken i denna enkätundersökning. Det är också viktigt att notera att statistiken visar på en sned könsfördelning bland unga chefer, vilka utgör den grupp ur vilken merparten av framtidens styrelser och ledningar kommer att rekryteras.

När det gäller chefer i ett internationellt perspektiv visar den inventering som Statistiska centralbyrån utfört inom ramen för utredningen att internationell statistik av god kvalitet om chefer endast finns i begränsad omfattning. Den statistik som presenteras rör EU-länderna och omfattar både privat och offentlig sektor.

Statistiken visar att kvinnornas deltagande i arbetskraften varierar i betydligt högre grad än männens. Detsamma gäller deltidsarbete. Verkställande direktörer och verkschefer utgör en liten del av alla sysselsatta på arbetsmarknaden inom EU – 0,4 procent av de sysselsatta kvinnorna och 1,3 procent av de sysselsatta männen är verkställande direktörer, verkschefer eller motsvarande. Detta är den chefskategori som är mest mansdominerad med 83 procent män i EU. Störst andel kvinnor bland cheferna finns bland chefer för särskilda funktioner, 37 procent. Denna chefsgrupp omfattar stabschefer och chefer för specialistfunktioner som till exempel ekonomi-, administrations- och personalchef.

Referenser

- Eurostat (2002) *The life of Women and Men in Europe. A statistical portrait*. Luxembourg Office for official publications of the European communities.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Statistiska centralbyrån (1992) *SNI 92 Standard för svensk näringsindelning 1992*. SCB.
- Statistiska centralbyrån (2002) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2002*. SCB.

2 Kvinnor i styrelser och som chefer – en historisk bakgrund

Yvonne Svanström

Inledning

”Chefen har som vanligt handlat rätt. Tack, sa chefen” (Bergman 1924/1952:90). Chefen som tackade för komplimangen var chefen fru Ingeborg i Hjalmar Bergmans roman med samma namn från 1924. Det var emellertid inte i sin roll som chef för ett modisthus som Ingeborg Balzar handlat rätt, utan genom att hon använde delar av firmans kapital till att lösa den blivande svärsonens skulder, och det var sonen Kurt som lovordade henne. Fru Ingeborg framställs inte i första hand som en kompetent chef, utan som en medelålders kvinna med för täta band till sin son – band som sedermera överflyttas till den blivande svärsonen. Som chef är hon egentligen ganska misslyckad, eftersom hon för att göra sin son till viljes låter honom göra en dålig affär.

När Bergmans bok publicerades hade gifta kvinnor varit myndiga i tre år, och att finna kvinnor på chefsposter var ovanligt. På ett sätt är dock Bergmans skildring tidstypisk: chefen fru Ingeborg har tagit över familjeföretaget efter sin man, och driver det i väntan på att sonen ska ta över. Som kommer att visas hade en stor del av de kvinnor som vid den här tiden trots allt fanns representerade i företagsstyrelser tydliga släkterelaterade kopplingar till företaget.

Detta kapitel vill ge en historisk bakgrund till dagens kvinnor i styrelser och kvinnors chefskap. Det finns få studier om omfattningen av kvinnor i styrelser under första hälften av 1900-talet, och en första pilotstudie har därför genomförts för den här utredningen.

Det är även nödvändigt att bredda den historiska diskussionen för att kunna ge den kontext i vilken det var möjligt eller omöjligt

för kvinnor att agera som chefer och ta plats i styrelser. Förutom en diskussion utifrån min empiriska undersökning kommer kapitlet därför även att diskutera svensk lagstiftnings betydelse för kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden samt hur kvinnor har kunnat arbeta, vara egna företagare, delta i styrelsesammanhang och inneha chefsposter. Den diskussionen är baserad på den tidigare forskning som finns om svenska förhållanden och kan således tjäna som en forskningsöversikt. Kapitlet inleds med denna tematiserade forskningsöversikt, och därefter redovisas den empiriska undersökningen och dess resultat. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion, inklusive ett förslag om på vilka områden mer forskning vore intressant.

En forskningsöversikt

Kvinnan i lagstiftningen

Den civilrättsliga lagstiftningen och den lagstiftning som rörde kvinnors försörjningsmöjligheter måste ses som intimt sammanhängande. Under en lång tid fanns formella hinder för kvinnor att agera som självständig individer, vilket i sin tur påverkade deras försörjningsmöjligheter. Ogifta kvinnor stod under faderns förmyndarskap, och först 1858 fick en ogift kvinna möjlighet att ansöka om att bli myndigförklarad genom att anhålla om detta vid domstol. Tidigare hade kvinnor kunnat ansöka om myndighet hos Kungl. Maj:t., och 1858 års lag var en förenkling av tidigare system. Anmälningsskyldigheten togs bort 1863 (Widerberg 1980:45-46, Bladh 1991:67-69). Om en myndig kvinna gifte sig hamnade hon tid återigen under en mans förmyndarskap, nämligen under makens. Som änka var kvinnan emellertid återigen fullt myndig. Idéhistorikern Ulla Manns beskriver hur tidiga kvinnoaktiviteter diskuterade kring kvinnans status som människa och tänkande varelse. 1870 uppmärksammade Lars Johan Hierta aningen raljant kvinnans skiftande status i en motion. Rådande äktenskapsuppfattning

...innefattar någonting mystiskt, ett slags transsubstantiation, som skulle medföra den verkan, att en kvinna, om än aldrig så förständig att sköta praktiska affärer såsom ogift, i samma stund hon inträder i äktenskapet förlorar denna förmåga, som då öfvergår från henne på mannen. Med det ligger något ändå mer underligt deri, att om mannen

dör, så återkommer samma förmåga enligt vår lag (Manns, kommande).

Efter makens död skulle den gifta kvinnan alltså återigen ses som kapabel att sköta sina affärer.

En gift kvinnas möjlighet att agera självständigt var således mer begränsad än både ogifta kvinnors och änkors möjligheter. Inte förrän 1921, när den nya äktenskapsbalken infördes, myndigförklarades även den gifta kvinnan i Sverige. Man ska dock komma ihåg att den nya lagstiftningen endast gällde äktenskap ingångna efter 1920. För äldre äktenskap fanns det övergångsbestämmelser, och mannens förmyndarskap avskaffades generellt, men när det gällde de ekonomiska följderna av äktenskapet behölls makens målsmanskap. Maken behöll rätten att förvalta sin och parets gemensamma egendom, samt hustruns enskilda egendom som förvärvats före 1921. Dessa övergångsbestämmelser togs inte bort förrän 1950 (Niskanen, 2001:131-32).

Den civilrättsliga lagstiftningen påverkade kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden, och självförsörjande kvinnor återfanns därför i första hand i de sektorer där kraven på formell kunskap eller behörighet var låga, och där arbetena var arbetskraftsintensiva, lågavlönade och säsongsbetonade (pigarbete, tvätt, städning, sömnad med mera).

Kvinnor har alltid arbetat inom jordbrukssektorn, både som gifta husmödrar och som ogifta döttrar eller städslade pigor. Jordbrukarhustruns arbete togs dock för givet, och noterades inte som ett produktivt arbete. Nationalekonomen Anita Nyberg visar hur andelen förvärvsarbetande gifta kvinnor ökar dramatiskt under perioden 1880–1960 om man även räknar in jordbrukarhustrur, vilka saknas den officiella yrkesstatistiken. Detta var kvinnor som aktivt deltog i skötseln av gården samt hushållsarbetet, och deras insats hade stor ekonomisk betydelse (Nyberg 1987, Nyberg 1989:266, 271–274. Se också Jonsson 1987:97, 108). Jordbruksarbetet var inte sällan uppdelat efter kön, där vissa sysslor per definition sågs som kvinnliga eller manliga.

Under 1800-talet kom många förändringar som påverkade kvinnors ekonomiska medborgarskap. Redan 1845 fick kvinnor och män lika arvsrätt. Men eftersom kvinnor fortfarande var omyndiga kunde de inte själva förvalta sin egendom eller inkomst, utan den föll under mannens ansvarsområde – det vill säga faderns eller makens.

Under 1800-talet liberaliserades gradvis både skräväsendet och utbildningssystemet. Skräväsendet avvecklades och partiell näringsfrihet infördes 1846. De förändringar som introducerades gällde hantverk och handel. När det gällde gifta kvinnor med handels- och näringsrörelse blev emellertid lagen en försämring. Även om hon stött under mannens målsmanskap så hade hon tidigare enligt beslut i kommerskollegium 1811 själv kunnat fatta beslut som gällde rörelsen. Genom 1846 års handelsordning blev kvinnan emellertid mindre självständig i relation till sin make (Widerberg 1980:47–49, Bladh 1991:69. Se också Ighe 2001 om förmyndarskap).

Handelsförordningen hade också specifika bestämmelser för vilka områden kvinnor kunde handla inom. Följande var vissa för kvinnor s.k. lämpliga områden: nipperhandel, klädmakeri, mångleri, tobakshandel och försäljning av nålstolskram (Widerberg 1980:49). 1864 års näringsfrihetsförordning avskaffade skräväsendet helt, och kvinnor och män fick i princip samma rättigheter att bedriva näringar. Det krävdes emellertid teoretiska och praktiska kunskaper, en kontroll av att kvinnan ansökt om myndighet samt även ett visst ekonomiskt kapital för att starta en rörelse – allt sådant som begränsade kvinnors möjligheter. Fram till 1921 fanns det civilrättsliga hindret för gifta kvinnor kvar, och gifta kvinnor var tvungna att ha makens medgivande för att etablera en rörelse av något slag. När det gällde fabriks- och hantverksrörelse kunde änkan efter en näringsidkare fortsätta driva rörelsen efter sin makes död, och hon kunde även vid omgifte fortsätta med driften – med den nye makens samtycke och under makarnas gemensamma ansvar. När det gällde en handelsrörelse kunde en änka fortsätta att driva den, men hon måste frånträda den vid omgifte. Hur ansvarsfördelningen såg ut i praktiken var sannolikt en förhandlingsfråga mellan änkan och hennes nya make.

Kvinnors möjlighet till utbildning var länge begränsad. Folkskolestadgan 1842 var alla flickors första erkända rätt till utbildning bekostad av det allmänna; skolning hade tidigare varit ett privilegium för adelns och det välbärgade borgerskapets döttrar och beroende av föräldrarnas beslut (Widerberg 1980:51, Florin 1987).¹ Vissa yrken krävde speciell utbildning, som till exempel yrken inom statsförvaltningen.

¹ Susanna Hedenborg visar i sin avhandling att vissa undantag fanns under 1700-talet, då vissa skolor i Stockholm också undervisade flickor (Hedenborg 1997:110-29).

År 1863 öppnades vissa statliga yrken för kvinnor som "för henne [kunde] vara passande", vilket i praktiken innebar lägre statliga och kommunala tjänster (Mårtensson 1999:70, Widerberg 1980:65), och 1923 kom den så kallade behörighetslagen, vilken trädde i kraft 1925. Den gav kvinnor rätt till statstjänster utom till kyrkliga, militära och civilmilitära tjänster samt vissa tjänster inom fängvården. Kvinnors löner sattes dock lägre, liksom deras pensionsålder (Widerberg 1980:66-67).

När kvinnor från och med 1870 fick rätt att avlägga studentexamen öppnades intellektuella yrken såsom läkaryrket – dock med restriktionen att kvinnorna fick utöva sin verksamhet som privatpraktiserande läkare och inte kunde bli specialister eller anställda på statliga sjukhus (Wikander 1999:99-102). Dessa formella möjligheter för kvinnor nyttjades emellertid i liten utsträckning, eftersom kvinnor ända fram till 1920 i princip var utestängda från många av de yrken som krävde akademisk examen (Widerberg 1980:65). Karolina Widerström (1856-1949) blev den första kvinnliga läkaren i Sverige 1888, 18 år efter att läkarstudier öppnades för kvinnor. Hon arbetade hela sitt liv på sin privata gynekologpraktik (Andréen 1956/1988).

En del arbetsrättslig lagstiftning försvarade för kvinnor att arbeta, som till exempel det omtvistade nattarbetsförbudet som infördes i de flesta länder i Europa runt sekelskiftet 1900. Kvinnor förbjöds att nattarbeta på större industrier, bland annat med motiveringen att deras reproduktiva funktioner och deras moral måste skyddas. Nattarbete förbjöds emellertid inte inom lågavlönade och kvinnligt kodade yrken som sjukvård och husligt arbete, det vill säga pigtjänster, och inte inom mindre industrier och hantverk (Karlsson 1995, Wikander 1999. Jfr Kolbe 1992 om moderskapslagstiftning).

Trots att gifta kvinnor blev myndiga 1921 var kvinnornas rätt till arbete ändå omstridd i stort sett under hela första delen av 1900-talet. Den har ifrågasatts ideologiskt och hindrats formellt. Forskning visar att samhället ansåg att gifta kvinnor inte behövde (eller rentav inte borde) arbeta, eftersom mannen i familjen förväntades stå för försörjningen enligt en enförsörjarmodell. Det fanns länge en föreställning om att en kvinna borde lämna sitt förvärvsarbete när hon gifte sig, och fram till 1939 fanns en laglig rätt för arbetsgivare att avskeda en kvinna på grund av hennes giftermål eller havandeskap (Wikander 1999). Samtidigt visar forskare att staten efter omkring 1920 ibland kom att tillämpa en

tvåförsörjarmodell, där både mannen och kvinnan i ett hushåll sågs som ansvariga för familjens ekonomi. Om mannen inte kunde försörja familjen var det hustruns skyldighet att bidra till försörjningen (se till exempel Frangeur 1998 om mellankrigstiden).²

Arbetande kvinnor

Historiskt sett har kvinnor i Sverige alltid arbetat – åtminstone de allra flesta kvinnor i samhället. Kvinnors arbete var ett av de tidiga kvinnohistoriska forskningsområdena. I Sverige är det framför allt perioden efter industrialiseringen, runt 1880-1960, som undersökts (Kyle 1979. Se även Kessler-Harris 1981). Kvinnor har emellertid utfört en större del av det obetalda arbetet än män.

Genus- eller könsteoretisk forskning om kvinnors arbete har bland annat diskuterat definitionen av ordet arbete. Ekonomhistorikerna Lynn Karlsson och Ulla Wikander skriver att industrialiseringen bland annat förde med sig en omdefiniering av arbetsbegreppet, där det kom att betyda avlönat arbete, helst utanför hemmet (Karlsson och Wikander 1987:61). Ekonomhistorikern Anita Göransson skriver att det är "den manlige metallarbetaren, som i teori och praktik varit urbildningen för den sanne proletären, normen för lönearbetaren och arbetarrörelsens hjälte" (Göransson 1987:117. Se även Göransson 1988). Det reproduktiva arbetet, det vill säga den del av arbetet som förknippas med hemmet, hushållsarbete, skötsel av barn, matlagning med mera, har inte räknats som arbete, och inte heller varit betalt. Den typen av arbete har mer eller mindre uteslutande skötts av kvinnor.

Anita Nyberg har diskuterat hushållsarbete i relation till teknikförändring under 1930-talet. Hon visar att trots den ökade förekomsten av hushållsmaskiner för att underlätta hushållsarbetet, har den tid som kvinnor lägger på hushållsarbetet ökat. Med maskiner som underlättade arbetet kom nämligen nya och högre krav på renlighet i hemmet (Nyberg 1989).

Köns- eller genusarbetsdelningen, där arbetsuppgifter förknippas med och delas upp efter kön (vilket ofta påverkade lönesättningen

² För resultat som visar på en tvåförsörjarnorm och -praktik i relation till den statsunderstödda arbetslöshetshjälpen i Sverige under mellankrigstiden, se pågående forskning av Leif Wegerman, ekonomisk-historiska institutionen, Stockholms universitet.

negativt för kvinnor), samt hur olika yrken gått från att ses som kvinnliga till att ses som manliga eller tvärtom (feminiserings- och maskuliniseringsprocesser) har studerats av flera forskare.

Ekonomhistorikern Lena Sommestad visar hur mejerskeyrket länge betraktades som ett kvinnoyrke, bland annat på grund av den agrara kopplingen där mjölkning var kvinnornas arbete, trots ofta tunga och tekniskt kvalificerade uppgifter i hanteringen. Kvinnorna utbildades på statens mejerskolor (Sommestad 1987). Under mellankrigstiden blev emellertid könsskiftet ett faktum och mejerskorna blev mejerister; trots att hanteringen blivit lättare genom mekanisering hävdades bland annat att kvinnor var för fysiskt svaga för att orka med arbetet. När mejerihanteringen förändrades till storindustri genom förändrad teknik ställdes också krav på högre utbildning som kvinnor inte tillägnat sig (Sommestad 1987).³

Wikander visar på feminiserings- och maskuliniseringsprocesser vid Gustavsbergs porslinsfabrik under perioden 1880-1980 (Wikander 1988).⁴ Under perioden kunde kvinnor ibland bryta en förhärskande genusarbetsdelning och pröva på nya och mer kvalificerade arbeten. Kvinnors möjlighet att behålla det som ansågs vara kvalificerade arbetsuppgifter avgjordes inte av kvinnornas egen kompetens utan av männens möjligheter att få arbeten som hade ännu högre status på samma arbetsplats. Men Wikander visar också att genusarbetsdelningen ofta återställdes.

I sin studie diskuterar Wikander också teknikens betydelse för att bryta ett arbetes koppling till ett visst kön. Hon menar att kvinnor fick komma i kontakt med teknik vid i första hand två typer av tillfällen – dels när tekniken var ny och oprövad, dels när tekniken var föråldrad och på väg ut. Arbetsgivarna utnyttjade kvinnorna för att föra in ny teknik på arbetsplatsen, vilken ofta hotade att degradera mäns mer kvalificerade arbeten och göra deras hantverkskunskap överflödig. Kvinnorna kunde också få komma i kontakt med äldre teknik när den var på väg att bytas ut; när arbetets status redan var på nedgång fick kvinnor bemanna maskinerna (Wikander 1988, 1991. Jfr Berner 1982 om möjligheten till teknisk utbildning för kvinnor).

³ Liknande maskuliniseringsprocesser visar Lisa Öberg på i sin studie av barnmorskeyrket under perioden 1870-1920 (Öberg 1996).

⁴ Annan forskning visar på feminiseringsprocesser och medföljande statussänkning inom andra yrken, såsom till exempel kontorsarbetet och läraryrket (Florin 1987).

Kvinnor som företagare och i företag

Elitforskningen inom historisk och ekonomisk historisk forskning är fortfarande mycket liten.⁵ Det finns företagsmonografier där bolagsstyrelser, företagsledare och chefer diskuteras, men dessa är ofta utan könsperspektiv (se dock Gratzner 1996:188–196). Forskningen om kvinnor i chefsposition är liten, och en stor del av den forskning som existerar berör kvinnor som enskilda företagare, snarare än deras möjlighet att arbeta som chefer eller ta plats i styrelser.⁶

Historikern Christine Bladh har i sin forskning om Stockholm visat att egenföretagande kvinnor förekom under tidigt 1800-tal; många av dem hade anställda pigor i sin näring. De vanligaste företagen var små rörelser såsom mångleri (försäljning av viss mat) och krogverksamhet (Bladh 1991, 1997. Jfr Sundin och Holmquist 1989:14–20). Även grosshandlares änkor kunde överta och driva den avlidne makens företag under slutet av 1700- och början av 1800-talen (Bladh kommande).

I Bladhs forskning framkommer att civilståndet (som lagen också föreskrev) var viktigt för möjligheten att driva företag. Merparten av kvinnorna var gifta när de fick sitt näringstillstånd, något kvinnan fick om hon kunde visa att den äkta mannen inte kunde försörja henne och barnen. Under perioden 1819–1839 ökade dock andelen änkor, vilket innebar att flertalet näringsidkande kvinnor inte gifte om sig när maken avlidit. Även andelen ogifta kvinnor inom denna grupp ökade under perioden; en grupp kvinnor valde att avstå från äktenskap, eftersom deras ekonomiska frihet då skulle kringskäras (Bladh 1991:95–97. Jfr Wottle 2000 för Stockholm i slutet av 1700-talet). Näringarna där kvinnorna etablerade sig var traditionella i den bemärkelsen att hanteringen tillhörde den förment kvinnliga sfären.

Vissa av de mer framgångsrika kvinnliga företagarna har gått till historien och deras företag har överlevt dem. Amanda Christensen

⁵ Pågående projekt där man forskar om eliter ur ett delvis historiskt perspektiv är "Makt, kön och ledarskap: Kön och den sociala reproduktionen av eliter i ett komparativt perspektiv" vid Göteborgs universitet med Anita Göransson som vetenskaplig ledare. Vid Stockholms universitet har nyligen projektet "Den svenska borgerligheten 1900–1970" påbörjats under ledning av ekonomhistorikern Johan Söderberg, och vid Uppsala universitet finns sedan 2000 projektet "Formering för offentlighet: en kollektivbiografi över Stockholmskvinnor 1880–1920" under ledning av pedagogen Donald Broady.

⁶ Under 1600-talet var det inte ovanligt med kvinnliga brukspatroner som tog över ledningen efter makens bortgång. Till exempel hade Avesta bruk under en tid tre änkor som brukspatroner: Elisabeth van Eijk, Kristina Cronström och Elisabeth Funck (Kåks 2002:27–29).

grundade sitt kravattföretag 1885. Enligt uppgift var hennes företag ett av de första i landet som upprättade skrivna löneavtal med sina anställda. Företaget finns fortfarande kvar men tillverkar nu slipsar (Wersén 1945:65, Trogen 1993:13-14. Jfr Trotzig 1999). Ett annat exempel är Sophia Gumaelius. Ogift grundade hon 1877 en annonsbyrå i Stockholm som räknas som det första reklamföretaget i Sverige. Företaget blomstrade och expanderade, och fick filialer i både Malmö och Göteborg. Bland hennes anställda fanns en manlig vaktmästare, i övrigt anställde hon endast kvinnor som arbetskraft (Göransson 1993:58-59. Jfr Hedenborg och Wikander 2003:98-99).⁷ Det finns emellertid inga studier som kan visa samlad statistik över kvinnor som företagare under dessa perioder.

Annan forskning visar hur andelen kvinnor som är egna företagare i procent av arbetskraften har minskat under 1900-talet (Sundin 1988). I sin forskning om automatrestaurangbranschen under 1900-talet diskuterar ekonomhistorikern Karl Gratzter samma mekanismer som Wikander när det gäller teknik vid Gustavsbergs fabrik, det vill säga att kvinnor kunde etablera sig som företagare i automatbranschen i mycket liten utsträckning under etablerings- och tillväxtfasen. I stället ökade andelen aktiva kvinnor i samband med branschens nedgång (Gratzter 1996:191-92).

De studier som finns om kvinnor och styrelsedeltagande ur ett delvis historiskt perspektiv diskuterar kvinnor som äger. Där har man framför allt diskuterat kvinnornas roll i familjeföretag och om de formellt kunnat agera i företaget. Ekonomhistorikern Kerstin Norlander har studerat Liljeholmens stearinfabrik under perioden 1872-1939. Hon visar hur patriarkala normer och lagstiftning som gjorde gifta kvinnor omyndiga omöjliggjorde för Lars Johan Hiertas döttrar att förvalta sitt eget aktiekapital. Vid grundaren Hiertas död 1872 övergick förmögenheten till hans änka och de fyra döttrarna födda inom äktenskapet (Norlander 2000:21). Först 1874 kom den lag som gav en gift kvinna rätt att förvalta sin egendom om den undandrogs maken genom äktenskapsförord – något som var mycket ovanligt. En gift kvinna stod emellertid

⁷ Det finns exempel på andra enskilda mer eller mindre bemärkta kvinnor, många av dem företagare och ibland chefer i boken *Svenska kvinnor: föregångare, nyskapare* av Carin Österberg med flera från 1990. Andra exempel på liknande studier av biografiskt intresse är Maud Peterson med fleras *Affärskvinnor i Falun: Några glimtar ur 1900-talshandelns historia* från 1990, Kiki Lundhs "Signe Kullzén: legendarisk pappershandlare i Kalmar" från 1997 samt Kjell Hertzmans *Helena Ström: en kraftkvinna i 1700-talets Gävle* från 1999.

fortfarande under sin makes förmyndarskap, och i realiteten förblev således förvaltningsrätten begränsad (Norlander 2000:36–38).

Liljeholmens stearinfabrik organiserades efter en patriarkal modell där både manliga och kvinnliga släktingar ägde delar av företaget, men endast manliga släktingar lärdes upp i företagandets konst. Företagsledning och chefskap blev en manligt traderad kunskap (Norlander 2000:22-23, 25, 31, 41–42). Kvinnors strukturellt underordnade position i hushållet och samhället, både på ett formellt och informellt plan, kom till uttryck i en hushållsorienterad ägarstrategi, och dessa könsrelationer förflyttades in i företaget. Genom detta förde man vidare ”det äldre socioekonomiska systemets könsrelationer direkt in i det framväxande kapitalistiska företags hjärta; in i dess centrala maktarenor bolagsstämma och – styrelse” (Norlander 2000:57).

Företagsekonomen Anneli Karlsson Stider visar ett liknande hushållsorienterade förhållningssätt i sin studie av familjen Bonniers företagande under flera generationer (Karlsson Stider 1999). Kvinnorna spelade en betydande roll i familjeföretagandet, men ofta i informella och underordnade funktioner förknippade med traditionella kvinnoroller. Familjeföretagets kvinnor har i den privata sfären spelat en betydande roll som värdinnor vid sociala tillställningar under vilka nätverk knutits. Det fanns dessutom en outtalad regel som sade att Bonnierdöttrar inte skulle arbeta inom företaget. Karlsson Stider menar att man vid forskning om familjeföretag måste vidga tänkandet och se hemmet som en företagsledningsarena för att se de aktörer, det vill säga kvinnorna, som haft betydelse för konstruktionen av företagsledning (Karlsson Stider 1999:24, 30. Jfr Stenlås 1998, Hasselberg 1998).

”...om man en gång skulle få en chefsplats” – kvinnor i chefspositioner
Hur ska man då definiera chefskap, för att få syn på kvinnor som haft ledande befattningar i historien? När det gäller kvinnor som startat ett eget företag är det kanske inte så svårt att se deras chefspositioner. SOU 1994:3 arbetade enligt BNT:s (Befattningsnomenklatur Tjänstemän) definition av chef som löd enligt följande: ”Personal i ledande ställning – chefer och ledare som har ett administrativt ansvar för större enheter och leder arbetet med hjälp av underställd personal eller som har specialistbetonade funktioner” (SOU 1994:3, 38). Den definitionen kan vara rimlig även för vissa positioner under den förra delen av

1900-talet. För att inneha vissa specialistfunktioner inom till exempel statliga myndigheter krävdes emellertid högre utbildning – något som kvinnor under lång tid var utestängda ifrån. Definitionen utelämnar även styrande befattningar som till exempel arbetsledare utan administrativt ansvar. En chef enligt *Nordisk familjebok* från 1906 definieras som en ”styresman inom ett ämbetsverk, en handelsaffär, en fabrik osv.” (*Nordisk familjebok* 1906:132).⁸ Kanske är det också en sådan vid (om vi bortser från benämningen styresman) och mer ”tidstypisk” definition som behövs för att finna kvinnor på chefspositioner under förra hälften av 1900-talet.

Det har funnits kända *enskilda* kvinnor på betydande chefspositioner som inte nödvändigtvis innehaft tjänsten genom att företaget varit ett familjeföretag. Dessa kvinnor har uppmärksammats i olika studier av biografiskt karaktär, och kanske känner vi till dem just för att de är så få. En av de mer kända var Wilhelmina Skogh som 1902 anställdes som verkställande direktör för Grand Hôtel i Stockholm. Hon rekryterades för att ordna upp Grand Hôtels skakiga ekonomi, på basis av sina tidigare meriter som framgångsrik ägare av järnvägshotell (*Jarnhammar* 1999:99-101). Skogh tackade ja efter att ha förhandlat om anställningsvillkoren, och stannade som verkställande direktör till 1910 (*Jarnhammar* 1999:111. Se även *Billow* 1989). Wilhelmina Skogh stod som ung flicka och torkade glas på Strömparterrens restaurang och arbetade sig upp i branschen. Hon skriver i sin självbiografi om hur hon kopplade ihop vikten av erfarenhet av arbete och chefskap:

Jag kunde knappast gå hem, så ondt hade jag i mina fötter. [...] Gud, hvad jag led, men jag satte mig i sinnet att härda ut, och det gick och det gick också från den befattningen till en bättre. Och nyttigt var det, ty jag lärde mig arbetet bra, då allt skedde gradvis, hvilket också är det enda rätta, i hvilken bransch man än befinner sig. Eljest kan man aldrig lära sig att förstå hvad det gäller, om man en gång skulle få en chefsplats (*Skogh* 1912/1991:21).

Skogh arbetade sig alltså enligt egen utsago upp till den position som hon så småningom innehade som chef. Under större delen av

⁸ *Nordisk familjebok* tar inte upp *arbetsledare*, men det gör däremot *Nationalencyklopedien* (NE) som definierar det som en ”person som anställts för att som arbetsgivarens ställföreträdare leda och fördela arbetet på en arbetsplats” (NE, vol. 1, 1989:496). Begreppet *chef* i icke sammansatt form existerar inte utom som beteckning för ginstam, övre delen på en vapensköld (NE, vol. 4, 1990:97).

sin verksamhet var Wilhelmina Skogh gift, men hon fortsatte driva samma verksamhet som hon gjort innan hon gifte sig.

Om man ser arbetsledare som en slags mellancheftsposition, så visar forskning att kvinnor förekommit som arbetsledare, men att de fick svårare att avancera och behålla dessa positioner när yrken maskuliniserades eller när kvinnorna skulle vara arbetsledare för män. Ulla Wikander visar hur kvinnor som arbetat länge som sömmerskor vid Algot Johanssons AB i Borås kunde avancera. Under 1930-talet blev de så kallade bandbaser då företaget lade om sin produktion från traditionell sömnad i arbetsgrupper till arbete vid löpande bandet. Från 1944 förekom även män som sydde vid banden, och i och med det upphörde kvinnors möjligheter att avancera till positioner som arbetsledare; att en kvinna skulle vara arbetsledare för män sågs som omöjligt. Positionerna togs över av män (Wikander 1995. Jfr Sommestad 1987:82, Lundgren 1987).

I statliga verk och företag kunde kvinnor få anställning från 1863.⁹ Historikern Christina Florin menar att kvinnor på högre poster inom statsförvaltningen vid 1800-talets slut var "solitärer som nästan kunde räknas på ena handens fingrar" (Florin 1994:178).

Ekonomhistorikern Christina Mårtensson visar i sin studie av Telegrafverket i Sverige under perioden 1865–1920 hur kvinnors möjlighet till anställning och befordran förändrades (Mårtensson 1999). Medan det för män fanns och tillkom nya befattningar under perioden, fanns det endast två möjliga befattningar för kvinnor, och den högsta befattningen var att bli stationsföreståndare på en mindre telegrafstation. Mårtensson menar att kvinnor på grund av sitt kön var "i princip utestängda från befordran" (Mårtensson 1999:194). Möjligheterna att befordras till stationsföreståndare minskade dessutom under perioden (Mårtensson 1999:253). Med staten som arbetsgivare fanns även informella hinder som omöjliggjorde för kvinnor att nå chefspositioner inom sitt yrke. Kvinnor sågs som tillfällighetsarbetare som skulle sluta arbeta när de gifte sig, medan män sågs som familjeförsörjare. Således gavs kvinnor arbeten som sällan

⁹ Forskning om tidigmodern tid visar hur änkor fick ta över tjänsten som postmästare efter den avlidna maken, det vill säga ansvara för posten på ett postkontor som ofta fanns i den egna bostaden. Denna möjlighet försvann i början av 1700-talet när organisationen växte och postmästarna även skulle ha överinseende över postbönderna. Det ansågs omöjligt för kvinnor att ha överinseende över män. Under perioden 1637–1722 var det emellertid endast 8 procent kvinnor på dessa befattningar (Lundgren, 1987).

kunde leda vidare till en karriär inom statlig förvaltning; dessa befattningar gavs till män (Wikander 1999:124).

Enligt den tidigare forskningen har således kvinnors möjligheter att inneha chefspositioner, både i statlig tjänst och i privat näringsliv, varit kraftigt kringskurna, likaså deras möjlighet till styrelseuppdrag. Dessa inskränkningar har varit av både formell och informell art, där den civilrättsliga lagstiftningen har hindrat kvinnor från att förvalta sin egendom och gifta kvinnor från att agera som medborgare i sin egen rätt. De formella hindren har avskaffats över tid. De informella strukturerna är dock svårare att avskaffa.

Föreställningar om det olämpliga i att kvinnor innehade positioner i den offentliga sfären dominerade under lång tid, och de förefaller fortfarande inverka på kvinnors möjligheter att inneha höga positioner i näringslivet. Eller som statens löneregleringskommitté 1911 sade om kvinnors lämplighet att inneha professurer i vissa ämnen, där man påtalade "olämpligheten [i] att låta kvinna bekläda sådana professorsämbeten som äro förbundna med vård och skötsel av en s.k. institution eller överhuvudtaget förenade med praktisk verksamhet" (Widerberg 1980:65-66).

Familjeföretaget – kvinnors karriärväg? En studie av kvinnor i företag 1918–1973

Introduktion

Som vi sett ovan är studier om kvinnor i styrelser och som chefer få. De som finns är i första hand studier av biografisk karaktär, eller företagsmonografier där studiet om kvinnor som chefer i första hand inte stått i fokus. Det finns alltså lite kunskap om kvinnors närvaro i styrelser på en övergripande nivå, och även bristande forskning om företag ur en könsteoretisk aspekt – vilka positioner innehade kvinnor, i vilken typ av företag verkade de? Det är alltså av vikt att forskning om detta genomförs, inte minst för att utröna om man genom den historiska kunskapen kan få ökad förståelse för hur situationen ser ut i dag. Ett problem med att gripa sig an sådana studier är dock bristen på källmaterial.

För nedanstående pilotstudie har *Svensk industrikalender* använts. Problemet med denna källa är att den endast har

aktiebolag registrerade – inte enskilda företag eller handelsbolag (vissa kommanditbolag finns dock med).

Svenska Industriförbundet, som ger ut kalendern, bildades 1910 på initiativ av disponenten vid Stora Kopparbergs Bergslags aktiebolag EJ Ljungberg tillsammans med Marcus Wallenberg för att verka som en industriell centralorganisation och ”företråda den svenska industriens gemensamma intressen särskilt inför statsmakterna” (*Industrikalendern* 1918:ix).

I den första utgåvan av kalendern hävdar föreningen att ”över 80 procent av Sveriges mera leveranskraftiga industri f.n. är ansluten till Förbundet”, och i kalendern för 1963 skriver man att totalt ”representerar Industriförbundet 3/4 av Sveriges industriella produktion” (*Sveriges industrikalender* 1918:v, 1963:11). Detta är emellertid förbundets egna uppgifter.

Det precisa antalet företag som är anslutna anges under första årens utgivning av kalendern, men därefter ges en uppskattningssiffra i inledningen. När dessa siffror jämförs med det totala antalet registrerade aktiebolag för de aktuella åren blir det tydligt att förbundets egna uppskattningar inte är helt giltiga. När det gäller till exempel 1963, där förbundet säger sig representera tre fjärdedelar av Sveriges industriella produktion, uppges antalet företag i Industriförbundet vara 5 500, medan det totala antalet registrerade aktiebolag det året är 56 850 (Helén Högberg, Patent- och registreringsverkets bolagsservice, den 9 december 2002). Här förefaller det alltså vara en fråga om definitioner. Förbundet organiserar ”leveranskraftig industri” eller bolag involverade i ”industriell produktion”. Det innebär att aktiebolag utanför tillverkningsindustrin inte är representerade i speciellt hög utsträckning.

Graden av organisationsbenägenhet hos aktiebolagen varierar också över tid: 13 procent av företagen är medlemmar 1918, att jämföra med 2 procent 1973. Således är källan behäftad med problem när det gäller representativiteten, och de resultat som presenteras i den här studien måste behandlas med försiktighet och ska endast ses som gällande för de företag som finns registrerade i *Svensk industrikalender* under de undersökta åren. (För en utförlig metoddiskussion, se bilaga 2c.)

I vilka branscher, företag och styrelser fanns kvinnor?

Under den period som undersöks här fanns kvinnor representerade i aktiebolags företagsstyrelser – om än i liten skala. Det sker en marginell ökning av kvinnor i styrelsesammanhang: 1918 var det 3 procent av de registrerade företagen som hade minst en kvinna i styrelsen, och 1973 var det 10 procent.

Tabell 2.1_ Företag med minst en kvinna i styrelsen åren 1918, 1921, 1931, 1941, 1953, 1963, 1973.

Andel (%) och antal

	Totala antalet företag i Industrikalendern	Företag registrerade i Svensk industrikalender med minst en kvinna i styrelsen. Absoluta tal	Företag registrerade i Svensk industrikalender med minst en kvinna i styrelsen. Andel (%)	Totala antalet registrerade aktiebolag i Sverige
1918	1 151	36	3 %	9 000
1921	1 385	45	3 %	11 000
1931	1 782	114	6 %	17 000
1941	3 000	207	7 %	22 000
1953	4 900	591	12 %	32 494
1963	5 500	514	9 %	56 850
1973	3 300	323	10 %	133 364

Källa: *Svensk industrikalender* för angivna år (*Svensk industrikalender* är källan för alla kommande tabeller om inget annat anges) samt Patent- och registreringsverkets bolagsservice, Helén Högberg, e-postuppgifter 021209.

Siffrorna anger antal bestående bolag och är ungefärliga för perioden 1918-1941. Det finns statistik som anger precis antal registrerade bolag under perioden, men denna gör inte avdrag för avregistrerade bolag.

Den högsta siffran var 12 procent 1953 därefter sjönk den. Kvinnorna finns i första hand i mindre företag. I genomsnitt har företagen med kvinnor i styrelsen mellan 80 och 135 anställda, och företagens storlek i medeltal är relativt stabil över tid. Spridningen inom de olika tvärsnitten är dock stor, framför allt för de senare åren. Det minsta företaget 1963 har 4 anställda och det största har 3 100. Tio år senare har det minsta företaget 2 anställda, medan det största har 3 200.

Den bransch som dessa företag verkar inom i början av seklet är i första hand textilindustrin – ett område som traditionellt haft ett stort antal kvinnliga arbetare, både i fabriker och som hemarbetare. Över tid kan man dock inte se något mönster, till exempel att

företag med kvinnor i styrelsen skulle verka inom någon speciell bransch. Snarare är dessa företags verksamhet kopplad till de ekonomiska konjunkturerna. Textilbranschen har en stor andel av den totala produktionen i början av 1900-talet, men dess andel minskar över tid, och under 1970-talet genomgick textilindustrin den största tillbakagången på branschnivå. Under samma period ökade byggnadsindustrins andel av den totala produktionen; båda dessa mer strukturella förändringar kan avläsas i diagram 2:2 (Schön 2000:477).

Generellt kan sägas att spridningen av dessa företag mellan olika branscher är större under slutet än i början av undersökningsperioden.

Tabell 2.2: Företag med kvinnor i styrelsen och/eller i chefsbefattningar redovisade branschvis, 1918, 1921, 1931, 1941, 1953, 1963, 1973.

Andel (%)

	1918	1921	1931	1941	1953	1963	1973
Textil- och beklädnadsvarutillverkning	30	27	23	19	22	18	12
Metallframställning och metallvarutillverkning	27	21	14	24	16	27	16
Livsmedels-, dryckesvaru- och tobaksvarufremställning	14	7	16	10	8	5	7
Tillverkning av kemikalier och kemiska produkter	11	14	7	6	5	5	7
Massa-, pappers- och pappersvarutillverkning, förlagsverksamhet och grafisk produktion	5	9	12	12	7	8	3
Tillverkning av transportmedel	5	2	0	1	2	0	2
Trävarutillverkning	3	7	4	8	8	5	11
Tillverkning av läder och lädervaror	3	4	7	8	6	6	4
Byggverksamhet	0	2	4	4	12	17	16
Övrigt	2	7	13	8	14	9	22
Totalt	100	100	100	100	100	100	100

Anmärkning: Branschindelning enligt SNI 92, Standard för svensk näringsgrensindelning 1992: innehållsbeskrivningar och nycklar = SE-SIC (Stockholm: SCB 1992).

När det gäller den regionala spridningen av företag med kvinnor i styrelsen så finns dessa företag föga förvånande i traditionellt industritäta områden. Under de sju år som undersökts här har västra Sverige, det vill säga området runt Göteborg och Borås, södra Sverige med städer som Malmö och Helsingborg, samt östra

Sverige med Stockholm som huvudort, varit de områden där företag med kvinnor i styrelser funnits. I dessa regioner har mellan 48 och 56 procent av företagen med minst en kvinna i styrelsen haft sin verksamhet under de år som ingått i studien.

Kvinnors maktpositioner i styrelser

Vad kan aggregerade data såsom dessa säga oss om kvinnors möjlighet att utöva makt i styrelser? När det gäller formella möjligheter kan vi få viss information, men för att se hur makten utövades i realiteten behövs organisationsstudier på företagsnivå.

Ovan diskuterades den civilrättsliga lagstiftningen, och hur den hindrat kvinnor från att agera som självständiga individer. Framför allt gifta kvinnor var länge uteslutna från reellt inflytande. Man kan se att gifta kvinnor tar plats i styrelserna i högre utsträckning mot slutet av perioden än i början, och av tabell 2:3 framgår att under 10 år –från att gifta kvinnor blir myndiga 1921 fram till 1931 – ökade andelen gifta kvinnor i styrelser till drygt 70 procent mot tidigare 38 procent. De gifta kvinnornas andel av styrelserepresentationen ökade därefter stadigt.

År 1950 togs övergångsbestämmelserna bort för kvinnor som ingått äktenskap före 1921, vilket kan förklara den relativt stora ökningen mellan 1943 och 1953. Änkor som tidigare förekommit i högre utsträckning försvann allt mer, så även ogifta kvinnor. År 1921 var änkornas representation 35 procent medan den 1953 endast låg på cirka 1 procent.

Tabell 2.3. Kvinnor i styrelser efter civilstånd 1918, 1921, 1931, 1941, 1953, 1963, 1973.

Andel (%).

	1918	1921	1931	1941	1953	1963	1973
Ogift	38	28	22	26	12	5	3
Gift	35	38	73	71	85	86	84
Änka	27	34	4	3	1	0	0
Totalt	100	100	99	100	98	91	87

Anmärkning: Bortfallet under åren 1963 och 1973 beror på att kvinnorna uppgett yrkestitel och inte civilstånd.

År 1973 fanns ingen änka representerad i Industriförbundets kalender. Däremot ökar andelen kvinnor som titulerar sig med utbildnings- eller yrkestitel snarare än med civilstånd; 1973 är andelen 12 procent mot att 1953 ha legat på 1 procent, och innan dess inte förekommit alls. Kvinnors ökande utbildningsnivå verkar alltså avspegla sig i materialet.

Innan gifta kvinnor blev myndiga deltog således änkor i högre utsträckning i styrelsearbetet, och därefter sjönk deras deltagande drastiskt. Å ena sidan ligger det nära till hands att anta att gifta kvinnor nu inte behövde vänta till maken avled för att delta. Å andra sidan säger gifta kvinnors deltagande i styrelserna på aggregerad nivå ingenting om den makt de egentligen kunde utöva inom styrelsen. På vilka grunder satt dessa kvinnor i styrelsen på företagen, och vilken reell makt hade de? Hade dessa kvinnor, som Wilhelmina Skogh uttryckte det, fått "en chefsplats"? Nej, snarare är den stora förklaringsvariabeln till kvinnornas närvaro i dessa företagsstyrelser deras slätkoppling till företaget; företag med kvinnor i styrelser förefaller till en övervägande del vara familjeföretag. Majoriteten av kvinnorna hade en plats i styrelsen genom att sannolikt vara arvtagerskor och fruar till, eller änkor efter den man som en gång grundade företaget.

Tabell 2:4 visar hur stor andel av kvinnorna som hade någon typ av familjerelation till företaget eller till personer inom styrelsen under perioden.

Tabell 2.4: Kvinnor i styrelser med släktskap till företagets grundare eller andra styrelsemedlemmar 1918, 1921, 1931, 1941, 1953, 1963.

Antal och andel (%)

	Totala antalet kvinnor i styrelser	Släktskap (%)	Ej släktskap (%)
1918	44	60	40
1921	51	76	24
1931	139	74	26
1941	264	70	30
1953	745	63	37
1963	630	64	36
1973	399	70	30

Det som här kallas släktskap har avgjorts genom ett relativt trubbigt mätinstrument: kvinnans efternamn – om kvinnan har samma efternamn som någon annan i styrelsen eller samma namn som företaget har det räknats som släktskap. Sannolikheten är dock att andelen kvinnor med släkterelaterad koppling är större än den ovan redovisade, då det endast i vissa fall (och under senare år) står om kvinnan är ”född XX”, det vill säga om hon vid giftermål har bytt efternamn från familjeföretagets namn. I många fall är den kvinna som är ledamot av en styrelse den enda styrelsemedlem som har ett avvikande namn, och övriga har samma efternamn. Då finns det anledning att anta att kvinnan har bytt efternamn i och med sitt giftermål, men hon har räknats som utan släktskap i denna undersökning.¹⁰ Andelen kvinnor i styrelser med en släkterelaterad koppling till företaget och eller andra styrelsemedlemmar ligger trots detta på mellan 60–75 procent under hela undersökningsperioden. När det gäller mindre familjeföretag med kvinnor i styrelsen förefaller alltså den äldre Bonnierstrategin inte gälla, dvs. att inte låta familjens kvinnor delta i styrelsearbetet.

I en undersökning som gjordes 1957 där 245 manliga företagsledare svarade på frågor om utbildning och social status visade det sig att 20 procent av företagsledarnas fäder hade varit ägare av företag med mellan 10 och 200 anställda, och att 20 procent hade fäder som varit ledare för företag av i samma storleksordning (Carlsson 1945/1962:148). De siffror som redovisas i den här undersökningen för samma decennium visar en högre procentsats när det gäller släktskapets betydelse för kvinnor, och endast 22 procent av dessa hade någon ledande position i företaget (se tabell 2:6).

Under hela perioden förekommer även kvinnor i rollen av egna företagare. Det är företag utan styrelse, där kvinnan som äger (och många gånger grundade) företaget utgör hela ledningen. Dessa företag har således inte listat någon styrelse, utan kvinnan står registrerad som antingen ägare och chef eller ägare och direktör, eller vid vissa tillfällen endast som direktör. De företag där endast en kvinna står registrerad och således ofta både är direktör och ägare varierar mellan 3 och 11 procent, med den lägsta noteringen 1973 (Jfr Sundin 1988).

¹⁰ Sådana källkritiska problem skulle kunna undanröjas om dessa individer kontrollerades via mantalsregister, eller till exempel *Svenskt biografiskt lexikon*, *Vem är vem?* eller *Svenska män och kvinnor*. Detta är dock en mycket tidskrävande process och har inte varit möjligt att genomföra inom ramen för den här undersökningen.

Den vanligast förekommande styrelsekonstellationen där kvinnor deltar i styrelsen under hela perioden förefaller vara när kvinnan sitter som enda kvinna i styrelsen tillsammans med två män. Påfallande ofta har kvinnan samma efternamn som en av de andra männen; antingen är kvinnan gift med, syster eller mor till den ene mannen i styrelsen. Under hela denna period dominerar den styrelsesammansättningen med mellan 38–49 procent. Därefter är den vanligaste styrelseformen den med 4 ledamöter varav 1–3 är kvinnor; den förekommer med mellan 5–25 procent under perioden. Om man undersöker hur många män som sitter i styrelser i relation till kvinnorna under den här perioden, så blir resultatet det som visas i tabell 2.5 nedan. Proportionerna är under hela perioden mellan 2–5 män per kvinna i styrelser, oavsett styrelsens storlek.

Tabell 2.5: Genomsnittligt antal män per kvinna i företagsstyrelser. 1-4 kvartilen.

	Styrelsestorlek = 1-3 personer	Styrelsestorlek= 3 personer	Styrelsestorlek = 3-4 personer	Styrelsestorlek = 4- 10 personer
1918	2	3	3	4
1921	2	3	3	5
1931	2	3	2	4
1941	2	3	3	4
1953	2	3	3	4
1963	2	3	3	4
1973	2	3	3	4

Stora styrelser ger alltså inte fler kvinnor i styrelsen, utan det innebär snarare att antalet män per kvinna i styrelsen ökar. Det finns dock ett fåtal undantag. Det välkända verktygs- och knivföretaget i Eskilstuna, EA Bergs Fabrik AB, hade 1941 och 1953 5 kvinnor i en styrelse på 7 personer. Det var grundaren Erik Anton Bergs (1856-1903) döttrar Karin Alderin, Ebba Berlin, Greta Carlsson, Magda Carlsson och Ingeborg Olsson. Alla döttrarna var gifta och hade olika efternamn, men i registret noteras att alla kvinnorna var födda Berg. Det ska emellertid noteras att alla kvinnorna var ledamöter; ingen av dem hade en direktörs- eller ordförandepost. De 5 systrarna ägde tillsammans företaget till 1959, då EA Berg gick samman med Bahco. Under en

tid var maken till den äldsta dottern Ingeborg, Carl Olsson, verkställande direktör (Lundberg 1960:50, 89).

När det gäller kvinnors befattningar inom styrelsen har kalenderns egna benämningar använts som utgångspunkt. Poster som ordförande och direktör står som regel alltid utsatta. Ibland nämns ägaren, ibland även poster utanför styrelsen såsom kassör, kontors- och ekonomichef. När inget annat anges på de styrelsemedlemmar som ingår i styrelsen har dessa registrerats som ledamöter. Sannolikheten är emellertid stor att det bland dessa kvinnor även döljer sig delägare, eftersom detta endast undantagsvis anges i materialet (se diskussion om systrarna Berg ovan).

Tabell 2.6: Kvinnors fördelning på styrelseposter år 1918, 1921, 1931, 1941, 1953, 1963, 1973.

Andel (%)

	Ledamöter	Direktörer/ Disponent	Ägare	Ordförande	Kassör	Mellanchef	Totalt
1918	74	7	9	7	0	2	99
1921	63	10	14	6	2	4	99
1931	88	4	5	2	0	0	99
1941	80	12	3	2	1	2	100
1953	76	11	4	7	1	1	100
1963	76	8	3	11	2	0	100
1973	79	6	2	10	2	0	99

Den mest markanta minskningen är andelen kvinnor som sitter i styrelser som ägare; 1921 var toppen då 14 procent av kvinnorna var ägare och 1973 var siffran endast 2 procent (man bör dock notera att underlaget 1921 är mycket litet). Denna siffra kan emellertid vara något missvisande eftersom den endast redovisar de kvinnor som står registrerade som ägare i *Svensk industrikalender*. Till exempel är Amanda Christensen (grundare av det välkända kravattföretaget 1885) endast noterad som ordförande 1919, och inte som ägare. Vid det laget hade även hennes äldste son, Rudolf Christensen, trätt in i styrelsearbetet efter att ha blivit upplärd av sin mor (Wersèn 1945:70).

Andelen kvinnor som direktörer ökar från 7 procent 1918 till 11 procent 1953, för att sedan minska till 6 procent 1973. Av dessa

var många direktörer i företag där endast en person var angiven, alltså i företag utan styrelse. År 1918 var 25 procent av kvinnorna direktörer i företag där de var den enda styrelsemedlemmen, 1921 var siffran 20 procent, 1931 var den 33 procent och 1941 var den 12 procent, och 1953 har andelen ökat till 48 procent. Denna siffra minskar dock 1963 till 40 procent och 1973 till 23 procent, och andelen företag med endast en kvinna minskar under samma period. Kvinnor som ordförande ligger mellan 2 och 11 procent under hela perioden. Den vanligaste posten för kvinnor i styrelser under hela perioden är att sitta som ledamot; siffrorna pendlar mellan 69 procent 1921 och som högst 88 procent 1931. I genomsnitt ligger siffran på 77 procent.

Kan man då säga att då gifta kvinnor lagligen kunde agera som myndiga, och att när deras andel i styrelserna ökade så ökade även deras makt i styrelserna? Med tanke på att den utveckling som speglas här äger rum under en period av 55 år, då stora förändringar skedde i den svenska ekonomin och i samhällspolitiska frågor, måste den relativa förändring som kan ses betraktas som obetydlig. Resultatet av den här undersökningen pekar i stället mot det motsatta – under den period som undersökts här minskar kvinnornas makt i styrelserna. Även om andelen gifta kvinnor i styrelser ökar markant över perioden, så minskar andelen kvinnor som innehar speciella poster i styrelsen.

Fördelningen av posterna mellan exempelvis åren 1918 och 1973 är mycket likartad; medan andelen ägare har minskat 1973 har andelen ordförande ökat, i övrigt ser siffrorna påfallande likartade ut under denna dryga femtioårsperiod. Såsom Annelie Karlsson Stider diskuterar i nästa kapitel förefaller det alltså, paradoxalt nog, som om kvinnorna hade mer makt under en period innan gifta kvinnor blev myndiga. Kvinnorna fick emellertid vänta på den makten; det var först när kvinnan blev änka som makten kunde utövas, och det var endast på basis av kvinnans make eller far som kvinnan kunde utöva kontroll över sitt ägande i familjeföretaget.

Kvinnor som chefer utanför styrelsen

Under perioden sker marginella förändringar i kvinnors möjlighet till chefspositioner utanför styrelsen. Åren 1918 och 1921 finns inga kvinnor representerade i högre befattningar utanför styrelserna, och 1931 förekommer 10 kvinnor i positioner som

chef, kontors- eller avdelningschef, kamrer eller kassör. Det bör emellertid noteras att 6 av dessa kvinnor hade ett släktskap till företaget. År 1941 är dessa kvinnor 15 stycken, varav 13 är kontors- eller avdelningschefer. Ingen av dessa kvinnor hade någon känd släktrrelation till företaget. År 1953 finns 13 kontors- eller avdelningschefer, 2 kamrerer och 1 kassör, samt 1 lagerchef, 1 föreståndare och 1 assistent som inte ingick i styrelserna. Under 1960- och 1970-talen förekommer även kvinnor som economichefer.

Fram till 1953 utgör dessa kvinnor i chefsposition en försvinnande liten del av alla kvinnor som tas upp i Industrikalenderns personregister, 1953 utgör de drygt 2 procent för att därefter minska, och 1963 är andelen under 0,5 procent, 1973 är den 1 procent.

Frekvensen av kvinnor på mellancheferposition skulle möjligen kunna hänga ihop med rapporteringsproblem, det vill säga att man vid tidigare tillfällen inte valt att rapportera positioner utanför styrelserna. Slumpmässiga kontroller i tidigare upplagor visar dock att inrapporterade uppgifter om manliga kontors-, avdelnings- och economichefer, fabriksdirektörer och dylikt förekommer. Då det inte finns någon samlad statistik, vare sig över det totala antalet personer än mindre över män och kvinnor på chefsbefattningar, kan kvinnors befattningar i relation till männens inte dock anges om inte *hela* personregistret för varje år bearbetas.

Avslutande diskussion

Den forskning och empiri som diskuterats här tyder på flera saker. Forskningsgenomgången pekar på att kvinnor förefaller ha arbetat och haft företag, trots att lagstiftningen länge varit hindrande. För att försörja sig har kvinnor tvingats finna vägar runt de lagar som gjort dem omyndiga, och runt de regleringar som krävt formella yrkeskunskaper som de varit utestängda från att skaffa sig. Detta har lett till att kvinnor befunnit sig i den informella sektorn samt inom yrken som inte krävt någon formell utbildning, som varit lågt betalda och arbetsintensiva.

När det gäller företagande har kvinnor startat företag inom näringar där de fått utrymme eller ibland tagit över makens rörelse vid hans död; de har således inte haft samma valfrihet och möjligheter som män på arbetsmarknaden. Forskningen visar hur samhällets informella föreställningar om kön i hög grad har

påverkat kvinnors möjligheter och ibland gett avtryck till exempel i formell lagstiftning. Synen på kvinnan som underställd mannen visas kanske tydligast i den civilrättsliga lagstiftningen, där den gifta kvinnan så sent som för drygt 80 år sedan fortfarande betraktades som omyndig. När det gällde egendomsförvaltning dröjde det till 1950 innan kvinnor som gift sig före 1920 fick rätt att förvalta sin enskilda egendom – alltså bara drygt 50 år sedan. Det fanns också föreställningar om vad som kunde vara passande yrken för kvinnor, vilket innebar att kvinnor fick tillträde till vissa yrken och endast på särskilda villkor.

Den undersökning som redovisats här har i huvudsak diskuterat kvinnor i aktiebolagsstyrelser under perioden 1918-1973, baserat på material ur Svensk Industrikalender. Resultatet är entydigt: kvinnor har spelat en mycket liten roll i styrelser under den här perioden, deras närvaro i dessa styrelser har i hög utsträckning varit beroende av deras släktskap med företaget, och deras befattningar har övervägande varit ledamotsposter. Över tid ökar andelen företag med minst en kvinna i styrelsen, med en toppnotering 12 procent 1953. Man bör dock komma ihåg att det bland dessa företag även finns kvinnor med egna företag representerade.

Civilrättslagstiftningen hade i allra högsta grad betydelse för kvinnors närvaro i styrelser; den förändring som inträder perioden efter gifta kvinnors myndighet visar en högre andel gifta kvinnor i styrelser, där tidigare änkor och ogifta kvinnor som var myndiga dominerat. Det är företrädesvis i familjeföretag som kvinnorna har deltagit i styrelsearbetet, och under hela undersökningsperioden har mellan 60 och 76 procent av alla kvinnor i styrelser haft någon typ av släkterelaterad koppling till företaget.

Även om andelen företag med kvinnor i styrelser har ökat under perioden, så har dock proportionerna inom styrelserna varit konstanta över tid. I genomsnitt har det gått mellan 2 och 4 män på varje kvinna i styrelsesammanhang, beroende på styrelsens storlek. Större styrelser innebär alltså inte fler kvinnor i styrelsen, utan fler män. Kvinnors befattningar inom styrelserna har framför allt bestått av ledamotsposter. Mellan 63 och 88 procent av kvinnorna under perioden har befunnit sig på ledamotsposter. Chefsbefattningar utanför styrelsen är ovanligt under den här perioden, men de ökar något under de senare decennierna.

Sammanfattningsvis kan man säga att under den 55-årsperiod som undersökts här har fler företag kvinnor i styrelser, från 3 till 10 procent (där en minskning skett från 1953 års 12 procent

företag med kvinnor i styrelser), men inga större förändringar har skett i styrelsernas sammansättning.

Några hypoteser kan formuleras för vidare forskning på basis av denna pilotundersökning och forskningsgenomgång. Under 1900-talet verkar mycket litet ha hänt med kvinnors möjligheter att bli chefer och delta i styrelsearbetet i det privata näringslivet. Kvinnor under förra delen av 1900-talet föreföll ha haft större möjlighet inom det privata näringslivet; däremot utestängde lagstiftningen många kvinnor från chefsbefattningar i statliga verk. Kvinnor kunde starta egna företag inom vissa näringar och i deltog i viss utsträckning i familjeföretags styrelser.

Det behövs mer historisk forskning när det gäller frågan om huruvida det har skett en relativ försämring för kvinnors möjlighet att delta i det privata näringslivets styrelsearbete, samtidigt som kvinnor i allt högre utsträckning deltar på arbetsmarknaden. Det som presenterats här är en begränsad studie på ett begränsat material, och ett material som inte ger någon information om de organisatoriska förhållandena i företagen.

På vilka premisser deltog kvinnorna i styrelser? Fanns det ett motstånd mot kvinnors deltagande? Hur såg beslutsprocesserna ut i de styrelser där kvinnor hade maktpositioner? Hur påverkades processerna av kvinnors närvaro och frånvaro? Mer historisk forskning behövs både på samhälls- och organisationsnivå, och det finns många frågor där könsteoretisk historisk företagsforskning skulle ge ny, intressant och behövlig kunskap.

Referenser

- Andréen, Andrea (1956/1988) *Karolina Widerström: En levnadsteckning*. Norstedts: Stockholm.
- Bergman, Hjalmar (1924/52) *Chefen fru Ingeborg: Samlade skrifter 20*. Stockholm: Bonnier.
- Berner, Boel (1982) Kvinnor, kunskap och makt i teknikens värld. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 3, nr. 3, s. 25–39.
- Billow, Inga-Britt (1989) Wilhelmina Skogh – ett rasande duktigt fruntimmer. *Från Gästrikland*, Gävle: Gästriklands kulturhistoriska förening.
- Bladh, Christine (1991) *Månglerskor: Att sälja från korg och bod i Stockholm 1819–1846*. Stockholm: Kommittén för Stockholmsforskning, Solna: Seelig.
- Bladh, Christine (1997) Kvinnors dubbla beroende av sprit. Christine Bladh m.fl. (red.) *Kvinnor och män som aktörer och klienter: en antologi som skildrar tidigt 1800-tal och framåt*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Bladh, Christine (kommande) *Female Wholesalers in Stockholm 1750–1820*.
- Carlsson, Sune (1945/62) *Företagsledning och företagsledare*. Stockholm: Nordisk rotogravyr.
- Florin, Christina (1987) *Kampen om katedern: Feminiserings- och professionaliseringsprocessen inom den svenska folkskolans lärarkår, 1860–1906*. Stockholm: Almqvist & Wicksell International.
- Florin, Christina (1994) Statsbyråkratins erogena zoner: staten som mötesplats för manligt och kvinnligt. Gunnar Broberg m.fl. (red.) *Bryta, bygga, bo: svensk historia underifrån*. Stockholm: Ordfronts förlag.
- Frangeur, Renée (1998) *Yrkeskvinna eller makens tjänarinna: Striden om yrkesrätten för gifta kvinnor i mellankrigstidens Sverige*. Lund: Arkiv förlag.

- Gratzer, Karl (1996) *Småföretagandets villkor: automatrestauranger under 1900-talet*. Stockholm: Almqvists & Wicksell International.
- Göransson, Anita (1987) Bröd och rosor: lönearbete och kvinnliga strategier. *Historisk tidskrift*, nr. 1, s. 114–129.
- Göransson, Anita (1988) *Från familj till fabrik: teknik, arbetsdelning och skiktning i svenska fabriker 1830–1877*. Lund: Arkiv.
- Göransson, Anita (1993) Från Sara Videbeck till Sophia Gumaelius – männen, makten och marknaden. Lise Sjöstedt (red.) *Den osynliga historien: Kvinnornas historia*. Stockholm: Forskningsrådsnämnden FRN.
- Hasselberg, Ylva (1998) *Den sociala ekonomin: familjen Clason och Furudals bruk 1804–1856* (Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis).
- Hedenborg, Susanna (1997) *Det gåtfulla folket: barns villkor och uppfattningar av barnet i 1700-talets Stockholm*. Stockholm: Almqvist & Wicksell International.
- Hedenborg, Susanna och Ulla Wikander (2003) *Makt och försörjning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hertzman, Kjell (1999) *Helena Ström: en kraftkvinna i 1700-talets Gävle*. Gävle: Gästriklands kulturhistoriska fören.
- Ighe, Ann (2000) Manliga förmyndares medborgerliga rättigheter och skyldigheter – något om genus som kvalifikation till offentligheten, omkring 1800–1850. Christina Florin och Lars Kvarnström (red.) *Kvinnor på gränsen till medborgarskap: genus, politik och offentlighet 1800-19*. Stockholm: Atlas Akademi.
- Jarnhammar, Lennart (1999) *Grand Hôtel Stockholm*. Stockholm: Grand Hôtel.
- Jonsson, Inger (1987) "Arbetsökande kvinnor göre sig icke besvär": Kvinnors arbete på industriorten Ljusne under 1930-talet. *Historisk tidskrift*, nr. 1, s. 96–113.
- Karlsson Stider, Anneli (1999) Hemma hos firmafamiljen. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 20, nr. 1, s. 2132.
- Karlsson, Lynn (1995) The Beginning of a "Masculine Renaissance": The Debate on the 1909 Prohibition against Women's Night Work in Sweden. Ulla Wikander m.fl. (red.) *Protecting Women: Labor Legislation in Europe, the United States, and Australia, 1880-1920*. Urbana & Chicago: Univ. Illinois Press.

- Karlsson, Lynn och Ulla Wikander (1987) Om teknik, arbetsdelning och ideologi som formare av kvinnors – och mäns – arbetsvillkor. *Historisk tidskrift*, nr. 1, s. 39–79.
- Kessler-Harris, Alice (1981) *Women have always worked: A historical overview*. New York: The Feminist Press.
- Kolbe, Wiebke (1992) Mödrarna och välfärdsstaten: svensk och västtysk moderskapspolitik under 1950-talet: en jämförelse. *Historisk tidskrift*, nr. 4, s. 503–516.
- Kyle, Gunhild (1979) *Gästarbeterska i manssamhället: studier om industriarbetande kvinnors villkor i Sverige*. Stockholm: Liberförlag.
- Kåks, Helena (2002) *Avesta: industriarbete och vardagsliv genom 400 år* (Falun: Dalarnas forskningsråd).
- Lundberg, Allan (1960) Skarpa saker – ökad tyngd. *Industria*, vol. 56, nr. 2, s. 50–51, 88–89.
- Lundgren, Britta (1987) ”Det äro många postmästaränkor som sitta vid tjänsterna efter männen...”: Om postmästaränkor på 1600-talet. *Historisk tidskrift*, no.1, s. 23–34.
- Lundh, Kiki (1997) Signe Kullzén: legendarisk pappershandlare i Kalmar. Kiki Lundh (red.) *Jag ger dig mitt liv: om fjorton kvinnor i Kalmar*. Borgholm: Bildningsförlaget.
- Manns, Ulla (kommande) En man för sin sak: om Lars Hierta, Oscar Stackelberg och F T Borg. Yvonne Svanström och Kjell Östberg (red.) *Men män då? Kön och svensk feminism under 150 år*. Stockholm: Atlas Akademi.
- Mårtensson, Christina (1999) *Tjänstebefattning som kan för henne vara passande: uppkomst och utveckling av könsbundna befattningar vid telegrafverket 1865–1920*. Göteborg: ekonomisk-historiska institutionen, Univ.
- Nationalencyklopedin*, flera volymer.
- Niskanen, Kirsti (2001) Husbondeväldets röst: äktenskap, egendom och kön under första delen av 1900-talet. Britt Liljewall, Kirsti Niskanen och Maria Sjöberg (red.) *Kvinnor och jord: arbete och ägande från medeltid till nutid*. Stockholm : Nordiska museets förlag.
- Nordisk familjebok: konversationslexikon och realencyklopedi* (1906) vol. 5, Stockholm: Nordisk familjeboks förlag.
- Norlander, Kerstin (2000) *Människor kring ett företag: Kön, klass och ekonomiska resurser. Liljeholmens Stearinfabriks AB 1872–1939*. Göteborg: Ekonomisk historiska institutionen, Göteborgs universitet.

- Nyberg, Anita (1987) Vad är förvärvsarbete? *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 8, nr. 1, s. 54–65.
- Nyberg, Anita (1989) *Tekniken – kvinnornas befriare? Hushållsteknik, köpevaror, gifta kvinnors hushållsarbetsid och förvärvsdeltagande 1930-talet – 1980-talet*. Linköping: Tema, Univ.
- Peterson, Maud, Anna-Lisa Sylwan och Elisabet Hemström (1993) *Affärskvinnor i Falun: Några glimtar ur 1900-talshandelns historia*. Falun: Kulturnämnden i samarbete med Dalarnas kvinnohistoriska fören.
- Schön, Lennart (2000) *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm: SNS förlag.
- Skogh, Wilhelmina (1912/1991) *Minnen och upplevelser af Wilhelmina*, Skogh Faks. av 1. uppl. Stockholm: Trevi.
- SNI 92, *Standard för svensk näringsgrensindelning 1992: innehållsbeskrivningar och nycklar = SE-SIC* (1992) Stockholm: SCB.
- Sommestad, Lena (1987) Från mejerska till mejerist. *Historisk tidskrift*, vol. 107, s. 80–95.
- Sommestad, Lena (1992) *Från mejerska till mejerist: en studie av mejeriyrkets maskuliniseringsprocess*. Lund: Arkivs förlag.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Stenlås, Niklas (1998) *Den inre kretsen: den svenska ekonomiska elitens inflytande över partipolitik och opinionsbildning 1940–1949*. Lund: Arkivs förlag.
- Sundin, Elisabeth (1988) Osynliggörandet av kvinnor – exemplet företagare. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 9, nr. 1, s. 3–15.
- Sundin, Elisabeth och Carin Holmquist (1989) *Kvinnor som företagare: osynlighet, mångfald, anpassning – en studie*. Malmö: Liber.
- Svensk industrikalender*, flera årgångar.
- Trogen, Anita (red.) (1993) *Kvinnliga företagare förr och nu*. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen.
- Trotzig, Eva (1999) Märkduk och aftontoalett. Två systrar i textil verksamhet. Bidrag till konferensen *Det vidgade rummet: Kvinnors idéer, strategier, nätverk och nischer på väg ut i offentligheten ca 1880-1940*, Bjärsjölagårds slott, 10–12 maj 1999.
- Wersén, Gunnar (1945) *Tema med variationer: Några glimtar ur kravattens historia*. Stockholm: Esselte.

- Widerberg, Karin (1980) *Kvinnor, klasser och lagar 1750–1980*. Stockholm: Liber/Publica.
- Wikander, Ulla (1988) *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880–1980: genusarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik*. Lund: Arkiv.
- Wikander, Ulla (1991) *Delat arbete, delad makt: om kvinnors underordning i och genom arbetet: En historisk essä*. Report no. 28, Uppsala: Uppsala Papers in Economic History.
- Wikander, Ulla (1995) *Det löpande bandet vid Algots: underordning eller karriär – två verkligheter för kvinnor, 1932–1952*. Dædalus 1995. Stockholm: Tekniska muséet.
- Wikander, Ulla (1999) *Kvinnoarbete i Europa 1789–1950: Genus, makt och arbetsdelning*. Stockholm: Atlas/Akademi.
- Wottle, Martin (2000) *Det lilla ägandet: korporativ formering och sociala relationer inom Stockholms minuthandel 1720–1810*. Stockholm: Stads- och kommunhistoriska institutet.
- Öberg, Lisa (1996) *Barnmorskan och läkaren: Kompetens och konflikt i svensk förlossningsvård 1870–1920*. Stockholm: Ordfront.
- Österberg, Carin, Inga Lewenhaupt och Anna Greta Wahlberg (1990) *Svenska kvinnor: föregångare, nyskapare*. Lund: Bokförlaget Signum.

3 Ägande och styrelser

Annelie Karlsson Stider

Ägande, innehav av toppositioner samt anställning i företaget brukar anses som grundläggande för inflytande och makt över företagets verksamhet (Gibb Dyer 1986, Ward 1987, Handler 1989, Gersick m.fl. 1997, Neubauer och Lank 1998, Brodin m. fl. 2000). Ägarinflytande kan utövas både från en anställning i företaget i fråga, från en styrelseposition, vid en bolagsstämma eller genom påverkan på andra ägare (Hedlund et al, 1985).

Inledningsvis diskuteras den separering mellan ägande och ledning, som i början av 1900-talet, bidrog till en ny profession och yrkeskår av anställda företagsledare. Nära hundra år senare, under 1980-talet, inleddes en debatt som syftade till att stärka ägarnas inflytande och synlighet i främst de börsnoterade bolagen. I kapitlet visas hur denna rörelse (*corporate governance* eller ägarstyrning) i motsats till sitt syfte har lett till en separering mellan ägande och ägarutövning. Effekterna av denna separering behandlas genom att diskutera kvinnors två vägar in i svenska bolags styrelser (om vi undantar fackliga representanter). Först behandlas de kvinnor som representerar och utövar andras ägande i styrelser. Därefter fokuseras på de kvinnor som utövar eget ägande, där basen för styrelsepositionen vilar på eget företagsbygge eller ärvd ägarmakt. Kapitlet visar att i det förstnämnda fallet – indirekt ägarutövning – konstrueras kvinnor som bristfälliga kandidater till en styrelseposition. I det andra fallet – direkt ägarutövning – konstrueras kvinnor som kompetenta styrelseledamöter. I detta kapitel problematiseras således den traditionella bilden av familjeföretag som nepotiska och oprofessionella. Istället framträder ägarfamiljer såsom agerande efter en logik som synliggör och konstruerar ägare som kompetenta ägarutövare. Då

kvinnor ses som ägare betraktas och utbildas även de till kompetenta ägarutövare och styrelseledamöter.

I familjeföretagen blir således kvinnorna styrelseledamöter för att de har familj (ägarfamiljen); i börsbolagen blir de förhindrade på grund av att de har familj (egen familj).

Ägaren eller företagsledaren som styr?

Ägarforskningen inom företagsekonomi har studerat effekterna av separationen mellan ägande och professionell företagsledning. Tonvikten har också legat på att bilda teori kring företagsledning allt sedan Taylor skrev om Scientific Management (Taylor 1921). Själva ägandet har inte på samma sätt varit föremål för forskning och teoriutveckling. Glete (1987) hävdar till och med att forskningens bild av ägande i näringslivet präglas av en brist på helhetssyn och utvecklad teori.

Det finns svenska studier kring olika former av ägande och ägares olika rationalitet eller handlingslogik (se t.ex. Sjöstrand 1985, 1993, Glete 1987, Larsson 1989, Engquist och Javefors 1996). På senare tid har en del uppmärksamhet riktats mot olika huvudmäns rationalitet, som i Kooperationer (Normark 1994, Åkesson 1997), ägarfamiljer (Karlsson Stider 2000, Sjöstrand 1993), koncerner (Larsson 1989, Brodin m.fl. 2000) federationer (Swartz 1994) och ideella organisationer (Lundström och Wijkström 1997).

Debatten om aktiva ägares inflytande i företag har dock pågått betydligt längre. Adam Smith var på 1700-talet kritisk mot en separering av ägande och ledande som en konsekvens av lagförändringar i Storbritannien. Smith diskuterar i "The Wealth of Nations" (1776/1986) de negativa effekter han såg var förknippade med aktiebolaget och ägarens begränsade personliga ansvar för företaget. Speciellt oroade han sig över ägarens möjligheter att finna lämpliga ledare. Han hävdade att eftersom de anställda cheferna inte riskerade sin egen förmögenhet, kunde de inte förväntas arbeta lika hårt som ägaren för lönsamhet och vinstmaximering. Med andra ord, han trodde inte att företag ledda av anställda chefer skulle vara lika lönsamma som ägarledda företag.

Nepotism eller meritokrati?

Trots Smiths farhågor, har senare teoretiker som Berle och Means (1932), Chandler (1977, 1990) och Fukuyama (1995) hävdats motsatsen. De argumenterar för att den synliga handen, dvs den "professionella chefen", utgör den huvudsakliga anledningen till den ekonomiska tillväxten i västvärlden sedan industrialiseringen. Weber (1947) beskriver byråkratins överlägsenhet, i vilken rekrytering var baserad på meriter som kompetens och elitism, i stället för på släktband och vänskap som i de traditionella organisationerna. Han höll partikularism – rekrytering och befordran utifrån andra kriterier än objektiv, rationellt bedömd kompetens – som den främsta anledningen bakom ineffektivt ledda företag. Nepotism – val baserat på blodsband och släktskap – var en annan form av partikularism. Precis som Taylor (1911) trodde Weber på möjligheten att objektivt bedöma och mäta kunskap och kompetens.

Weber diskuterade främst de negativa aspekterna av nepotism i anställningsförfarande. Berle och Means (1932) samt Chandler (1977) behandlade ärvt ägarskap och ärvda chefspositioner. Chandler hävdade att ägarledare inte har samma motivation att leda företaget som anställda, professionella chefer. I motsats till dem som ärvt sin position, pengar och status, måste professionella chefer förtjäna det i sin professionella roll. Därför skulle den anställdes chefs motivation vara betydligt högre än ägarchefens.

Personlig eller professionell ledning?

Teoribildningen kring ägare i stora företag utgår därför ifrån synen att ägande är skilt från företagsledning, och att parterna agerar på olika slags marknader – en för företagsledare och en för ägarkapital. Chandler (1990) beskriver detta som en övergång från personlig kapitalism till professionell kapitalism. Chandler menade också att det amerikanska industrialiserade samhällets överlägsenhet, i förhållande till exempelvis det brittiska, kunde förklaras av en snabbare övergång från personlig till professionell kapitalism. Under 1800-talets slut blev det vanligt med sammanslagningar mellan olika företag både vertikalt och horisontellt. En följd av dessa sammanslagningar var att avståndet mellan ägare och företagsledning blev större. Ofta anställdes då en företagsledare

som kom utifrån. Det var dessa företagsledare som skulle komma att utveckla metoder för företagsledning och göra "sina" företag större. De huvudkontor som inrättades runt förra sekelskiftet blev en symbol för att kontrollen över företagen hade glidit över från ägarna till företagsledningen.

När "professionella", i bemärkelsen anställda och till ägarfamiljen utomstående, företagsledare anställdes till att leda företaget, erhöles chefer med ett större intresse för att maximera sin egen nyttofunktion än att maximera ägarens avkastning på investerat kapital. Glete refererar James Burham som 1941 benämner detta skeende som direktörernas revolution (se Glete 1987). Berle och Means (1932) benämner samma utveckling för en separation mellan ägande och kontroll. Ägarna "ger upp" den operativa direkta kontrollen över företagens ledning till anställda chefer. Deetz menar att det snarare rör sig om en ny logik för organisationers dagliga verksamhet – *managerialism* (se Enquist och Javefors 1996).

De olika svenska ägarkoncentrationsutredningar som genomförts visar också på ett ökat ägande av institutioner på bekostnad av det direkta privata ägandet (SIND 1980:5, SOU 1968:7, SOU 1988:38). Det privata ägandet har också i hög utsträckning anonymiserats genom det stora ägandet via fonder. Flera forskare hävdar att denna utveckling ger upphov till ett större fokus på kortsiktig avkastning istället för på långsiktig industriell utveckling (Andersson 1983, Hedlund m.fl. 1985). Brodin m.fl. (2000) refererar till samma rörelse som en betoning och tillväxt av den finansiella kunskapen och handlingsgrunden på bekostnad av den verksamhetsinriktade. Författarna hävdar att företrädarna för det mer finansiellt inriktade ägandet, utövar ägande utifrån finansrationaliteten i bemärkelsen maximal avkastning på investerat kapital både i värdeökningstermer och i utdelning. De beskriver hur företrädarna för verksamhetslogiken har kommit att bli allt mer sällsynta som ägarutövare, både i nomineringskommittéer och i styrelserna (Brodin m.fl. 2000). Författarna driver också tesen att ett mellanled mellan ägare och bolagen har skapats i "ställföreträdande ägare", vilka utgörs av media, fondförvaltare och analytiker som företräder ägarna.

Ägarstyrning

Ägarstyrnings-diskursen (*corporate governance*) har emellertid försökt återupprätta ägarnas betydelse för företagandet. Detta har skett som en motreaktion mot den allt för starka separering mellan ägande och kontroll, som i sin tur ledde till att företagsledare fick ett mycket stort handlingsutrymme och tolkningsföreträde. Det amerikanska systemet har tidigare kännetecknats av att styrelseledamöterna samtidigt har utgjort företagsledning och att styrelseordförande också varit CEO, det vill säga Chief Executive Officer. Sedan mitten av 1990-talet har styrelsen och företagsledning i USA kommit att få mer separerade roller genom att styrelsen har fått allt fler ledamöter som inte är anställda i bolaget (Carlsson och Hallberg 1997). Denna utveckling accentueras nu efter de senaste årens revisions-skandaler i USA.

I en svensk kontext kan Volvo–Renault-affären illustrera maktkampen mellan företagsledning och ägare (se t.ex. Carlsson och Hallberg 1997, Enquist och Javefors 1996). Affären synliggjorde bland annat följden av ett spritt ägande, där ingen enskild ägare hade eget mandat att agera. Under de många åren med samma företagsledare hade lojaliteter utvecklats mellan styrelse och ledning. När sedan vd tillträdde som arbetande styrelseordförande, saknades en röst som kunde verka emot styrelseordförande. Avgörandet i maktkampen kom när småägarna slog sig samman, motsade sig styrelsens beslut och bildade allians med den nya verkställande ledningen. (Se exempelvis Enquist och Javefors 1996, Sundqvist 1994.)

Fokus på ägarstyrning har lyft fram styrelsens roll gentemot företagsledningen, styrelsens arbetsuppgifter och dess sammansättning men framför allt har styrelsens ansvar stått i blickpunkten. Just ansvarsutkrävandet (*accountability*), i bemärkelsen att styrelsen och den exekutiva ledningen är ansvariga inför ägarna och andra intressenter för bolagets förvaltning dominerar även den amerikanska utvecklingen (se t.ex. Neubauer och Lank 1998).

Ägarstyrning rör således relationen mellan ägare, styrelse och företagsledning, den så kallade vertikala styrprocessen (Brodin m.fl. 2000). I den vertikala styrprocessen kanaliseras finansiella och personella resurser till verksamheten. Styrningen av denna process utövas av ägare, styrelse och ledning med ägarna som de slutliga maktinnehavarna. I de fall bolaget är börsnoterat genomsyras ofta

den vertikala styrprocessen av finansmarknadernas krav på avkastning samt överskott till utdelning och värdetillväxt på företagets aktier. Bolagets vertikala styrprocess utmärks av att det är ägarna som har yttersta makten. Detta kan ske direkt och individuellt det vill säga där en eller några enskilda ägare tydligt och synligt själva representerar och företräder det slutliga ägandet. Makten kan även utövas indirekt, där de slutliga ägarna representeras och företräds av organisationer genom vilka de slutliga ägarnas ägande är kanaliserat (till exempel fonder). De sistnämnda samlar, organiserar, uttolkar och exekverar andra individers ägande, det vill säga agerar utifrån andra människors pengar. I det förstnämnda fallet utövar ägarna däremot själva sitt ägarinflytande, det vill säga de företräder sina egna pengar.

Ägares roller

Ett vedertaget sätt att beskriva olika ägares inflytande över sina företag är begreppen *exit* och *voice* (Hirschman 1970). *Exit* är en finansiell strategi där ägaren signalerar sitt förhållningssätt eller missnöje till företagets ledning genom att sälja andelarna i företaget ("att rösta med fötterna"). *Voice* syftar på en ägare som aktivt försöker utöva inflytande över verksamheten (att använda rösten). Ägarinflytande kan utövas genom deltagande och röstande vid bolagsstämma, representation i styrelsen, direkta kontakter med företagets ledning, deltagande i ledningen genom anställning i företaget, politiskt deltagande och lobbying samt kontakter med andra ägare (Hedlund m.fl. 1985:57). Ägarmaktens och ägaransvarets mest elementära funktioner kan anses vara att utse företagsledning, ta ställning i strategiska frågor samt agera aktivt om företaget råkar i kris (Glete 1987, Ward 1991, Neubauer och Lank 1998, Brodin m.fl. 2000). I begreppet ansvar intolkas ofta också ett långsiktigt engagemang i företaget. Ägarnas möjlighet att ta detta ansvar och utöva makt beror i hög grad på deras resurser. Det är detta ansvar som ofta delegeras till styrelsen.

Aronoff och Ward (2001) betonar att ägarnas roll är att förstå strategin, bidra till företagets kultur samt leda ägarstyrningen. Ägarna leder genom att upprätta värderingar, vision och mål för bolaget. Visionen omfattar val av ägarstyrningsmodell, det vill säga hur den vertikala processen ska organiseras. Ägare måste också

sätta mål som rör tillväxt och lönsamhet samt ställa krav till styrelsen angående risknivå och likviditet.

Styrelsers roller

Ägarnas visioner och målsättningar utgör ramen för styrelsens arbete med att strategiskt och långsiktigt utveckla bolaget i den riktning ägarna har angivit. Styrelsen representerar aktieägarna och utgör länken mellan företagsledningen och ägarna (Hultbom 1997). Styrelsen ska företräda alla ägare, så att minoritetsägare inte blir förbisedda. En styrelses formella uppgift är att långsiktigt och strategiskt styra samt kontrollera verksamheten (t.ex. Neubauer och Lank 1998).

Det främsta maktmedel som styrelsen har till sitt förfogande är tillsättande och avsättande av (företags)ledning. Styrelsen deltar i beslut som sätter ramar för verksamheten och/eller är svåra att återkalla. Styrelsen kontrollerar genom att utvärdera och övervaka ledningens agerande. Styrelsens ledamöter står ansvariga gentemot de intressenter (stakeholders, till exempel ägare, anställda, kunder, leverantörer) som utkräver ansvar å företagets vägnar. (Ward 1991, Neubauer och Lank 1998, Brodin m.fl. 2000).

Vd:s roll

Vd:s uppgift slutligen, är att operativt leda och utveckla bolaget inom de ramar som styrelsen har ställt upp. Vd leder således arbetet i den horisontella processen det vill säga den värdeskapande process som motsvarar hela verksamhetsflödet.

De indirekta ägarutövarna

Vissa perspektiv inom ägarteorin ger således uttryck för en tro på objektiva kriterier för bedömning av kompetens samt en tro på meritokratism som främsta rekryteringsprincip (se Berle och Means 1932, Weber 1947 samt Chandler 1977, 1990). Samtidigt pekar många empiriska och teoretiska observationer på att partikularism har återskapats även i "professionellt" ledda företag - inte bara i ägarledda företag eller i företag med relationer till (ägar)familjer. Det råder till exempel en slående likhet mellan

dagens chefer och styrelseledamöter i svenskt näringsliv (SOU 1997:135, SOU 1994:3, Holgersson 1998, Sjöstrand och Petrelius 2002). Dessa är (nästan) alla män, vita, medelklass och i femtioårsåldern med fru och barn. Ett sätt att förstå denna empiriska likriktning utgörs av begreppet homosocial reproduktion (Kanter 1977:48) som avser de processer genom vilka vissa chefer (och män) väljs och differentieras i enlighet med sin förmåga att passa nödvändiga sociala kriterier. Homosocialitet, eller att män söker sig till varandra, leder till att män rekryterar andra män till toppositionerna i näringslivet. Denna process genom vilken maktens män förser eller tillskriver sina favoriter viktiga egenskaper som de kanske saknade tidigare benämns kooptation. Därigenom återskapas likheten mellan näringslivets chefer (se Lindgren 1996 och Holgersson 1999).

Uppmärksamhet har under de sista åren riktats emot den homogena sammansättningen av (svenska) bolagsstyrelser. Christina Hultbom diskuterar i makt och ledarskap i svenska börsbolag i (Sundin och Nyberg 1997). År 1994 uppgick den totala andelen kvinnor i svenska börsbolagsstyrelser till 1,4 procent. År 1996 hade den siffran stigit till 3,4 procent. Ser vi till antal var 17 kvinnor ordinarie styrelseledamöter av totalt 1 243 styrelseledamöter 1994. Tre år senare var 52 av 1 490 styrelseledamöter kvinnor. Under dessa år hade således en långsam ökning av andelen kvinnor i svenska börsbolags styrelser ägt rum.

I en kartläggning av kvinnors styrelserepresentation i bolag med fler än 200 anställda fann Höök (1994) att 10 procent av styrelsens ledamöter var kvinnor. Dock var det 51 procent av styrelserna som helt saknade kvinnor. Ökningen av kvinnors representation i styrelser har fortsatt. Idag utgör 17 procent av styrelserna i företag med mer än 200 anställda kvinnor (se kapitel 1). Fortfarande är emellertid antalet kvinnor uppseendeväckande lågt och det är långt kvar till dess att "samtliga ägare" är representerade i svenska bolagsstyrelser.

I den avslutande diskussionen kring förhållanden i börsbolags styrelser sammanställer Hultbom (1997) manliga styrelseledamöters utsagor om kvinnor som styrelseledamöter och skälen till att det finns få kvinnor i styrelserna. De skäl som anges är att kvinnor inte ses som tillräckligt meriterade, att kvinnorna är fel och att det är kvinnornas fel, samt att kvinnorna inte är tillräckligt

kompetenta. Kvinnors privatliv anses också utgöra ett hinder för dem i karriären.

Fem år senare behandlar Sjöstrand och Petrelius (2002), i en studie initierad av Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS), rekrytering av koncernstyrelse och nomineringsförfaranden. Utifrån nära 30 intervjuer med representanter för börsnoterade bolag, med och utan nomineringskommittéer, diskuterar de frågan om kvinnors ställning och möjligheter i svenska styrelser. De nomineringsförfaranden som förekommer karakteriseras enligt Sjöstrand och Petrelius (2002) främst av att en nomineringskommitté bildas med styrelseordförande och ett antal andra företrädare för ägarna. Dessa företrädare är i hög utsträckning män med långvarig erfarenhet som vd i börsbolag. I de fall där bolaget domineras av en huvudägare är nomineringsförfarande inte så vanligt förekommande.

Författarna finner att rekryteringsprocessens kravprofil medför att kvinnor inte finns i den tillgängliga populationen. Det främsta kravet är vd-erfarenhet från storföretag. Att kvinnor inte förekommer i så stor utsträckning på dessa positioner förklaras med att det finns få kvinnor i rekryteringsbasen till vd. Kvinnor har arbetat i staben och saknar linje-erfarenhet och erfarenhet av resultatansvar. Fortfarande är det relativt sett färre kvinnor som studerar vid tekniska och ekonomiska universitet och högskolor. De rekryteringsansvariga (främst män) saknar också kvinnor i sina nätverk. Dessutom påtalas att de kvinnor som tillfrågas ofta tackar nej.

Liknande empiriska resultat erhöles Gun Pehrson i ett projekt, finansierat av bland annat Rådet för Arbetslivsforskning, SAF och TCO. Projektets syfte var att öka andelen kvinnor i styrelserna för bolag noterade vid Stockholmsbörsen (Pehrson 2001). Pehrson problematiserar utsagorna från de 40 intervjuade styrelseordförande och benämner de intervjuades "tillmötesgående" motstånd till kvinnor i styrelser. De intervjuade betonade betydelsen av att få fler kvinnor till ledande positioner inom företagen, detta för att öka populationen kvinnor med lämpliga erfarenheter till styrelseuppdrag. Å ena sidan var de således tillmötesgående. Å andra sidan fann Pehrson ett motstånd i att gå från prat till handling. I studien konstaterades att intervjupersonerna själva gjorde relativt lite för att befordra kvinnor i den egna organisationen. Detta glapp mellan prat och handling definierades som det "tillmötesgående motståndet".

Ägarrepresentant i styrelsen

Under 1900-talet skedde en omvandling av det industriella samhället till ett mer handelsinriktat, finansiellt samhälle (Glete 1987). Under denna omvandling förlorade inflytelserika ägarfamiljer som Broströms, Kempe och Wehjte sin framträdande ställning i svensk ekonomi. Andra bevarade och stärkte sin position (exempelvis Stenbeck, Bonnier, Johnson och till viss del Wallenberg). Det har också skapats nya betydande ägarfamiljer under 1900-talet (däribland Lundbergs, Persson, Kamprad och Rausing) (se Hermansson 1965, 1989)

Forskning om familjers företag har utgått från ett perspektiv där familjeföretagande i det närmaste har likställts med småföretagande och/eller första generationsföretag (grundarstadiet). Det finns dock ett ganska stort antal familjer som har utgjort betydelsefulla ekonomiska aktörer i svenskt näringsliv i över tre generationer. Basen för deras inflytande i svenskt näringsliv är ägande och ägarutövning och har så varit i generation efter generation. Men inte bara dessa gamla finansfamiljers inflytande vilar på ägande. 56 procent av det privatägda svenska näringslivet utgörs av familjeföretag där en familj eller släkt till mer än 50 procent äger bolagen och uppfattar sig som familjeföretag (Emling 2000). Dessa företag har fler än 5 anställda och mer än 5 miljoner kronor i omsättning. Dessutom har de minst en familjemedlem i styrelse och eller ledning för bolaget, eller så har bolaget varit i samma familjs ägo i minst två generationer. Basen för dessa ägarfamiljers inflytande är också ägandet och ägarutövning (ibid).

Relativt lite forskning har i allmänhet bedrivits kring hur ägare har utövat sitt ägararbete. Men på forskningsområdet ägarfamiljer har kunskapen börjat öka (Ward 1989, Neubauer och Lank 1998, Aronoff och Ward 2001). Detta har också synliggjort kvinnors roll i ägarutövning. Tidigare presenterade ägarteorier avser främst *formella* företagsledningsarenor och processer, det vill säga främst den offentliga sfären eller företaget (se exempelvis Lindgren 1987, 1994 samt Olsson 1986). Följden av detta har blivit att privata arenor, dess aktörer eller processer inte synliggörs i teorierna (Karlsson Stider 2000).

I en studie av svenska dynastier argumenterar Karlsson Stider (2000) för att utveckla ägarperspektivet med en diskussion om strategier för att bli ägare, det vill säga inträde. I de fall inträde omnämns är utgångspunkten att aktierna är fria att inhandla

(Enquist och Javefors 1996:26) vilket ofta inte är möjligt i familjers företag. Arv är däremot ett vanligt förekommande sätt att förvärva ägande i familjers företag och måste därför beaktas för en grundläggande förståelse av ägarutövning (Karlsson Stider 2000). Vi har också sett i föregående kapitel att familjetillhörighet och arv utgör en strategi för kvinnor att bli företagare och styrelseledamöter (föregående kapitel två).

Arv synliggör ägande och därmed även ägarutövning som en social konstruktion som varierar över tid och rum. Arv av andelar i företag har över generationerna fördelats efter en i huvudsak patriarkal logik där kön och senioritet har varit utslagsgivande. Söner har ärvt i högre utsträckning än döttrar, äldre söner har ärvt mer än yngre. Lite tillspetsat kan man säga att familjeföretagens "historiska" fäder såg till att historiens döttrar ärvde exit. Döttrar tilläts ofta inte arbeta i företaget och ärvde därför heller inte andelar. Detta innebar att de saknade formellt ägarinflytande. De hade inget ägande, fanns därmed inte i företagets styrelse och var inte heller anställda i bolaget.

Men döttrarna var inte helt "maktlösa" eftersom de hade ett indirekt inflytande över företaget genom sin far med vilken de diskuterade företagets ledning (se Karlsson Stider 2000). I samband med att döttrarna gifte sig förlorade de emellertid successivt kontakten med företagets ledning – både med personer och med arenor där företagsledning ägde rum. Nu kanaliseras i stället kontakten genom deras make (Karlsson Stider 1999a, 1999b, 2000).

Betydelsen av kön har förändrats över generationerna. En maktförskjutning har skett både mellan könen och mellan kvinnorna. Historiskt sett var fruar överordnade döttrar, och familjens döttrar, fruar eller mödrar utövade inflytande genom männen. Men i och med att även döttrarna fick rätt att arbeta och arva andelar i företaget framträder de som överordnade hustrurna. De kvinnor som blivit delägare kan således utöva direkt inflytande; de behöver inte kanalisera det genom männen i samma utsträckning som tidigare.

Men det finns undantag som bekräftar regeln. I ägarfamiljer med bara döttrar har flera av dem uppfostrats som tronarvingar. I flera fall har det gjorts klart både för dottern och omgivningen att det är hon som skulle axla manteln efter sin far. Antonia Ax:son Johnson berättar om hur hon som tio-åring fick följa med sina föräldrar på företagsbesök bland annat till raffinaderierna i Nynäshamn. Hon beskriver själv hur hon fostrades till att "spela en roll i svenskt

näringsliv” (se de Geer 1995, Karlsson Stider 2000). Ingalisa Johansson är ett annat exempel på en dotter som i andra generationen är ägare och fram till för några år sedan också vd i Daloc. ”Jag var den ende sonen mina föräldrar fick” brukar hon säga om sig själv.

Även i familjer där det finns söner har det blivit vanligare att utse döttrar till framträdande positioner, vilket har varit väldigt sällsynt historiskt (Karlsson Stider 2000, Mulholland 1996). I samband med mottagandet av Dagens Industris pris till årets entreprenör 1999 introducerade Jan Stenbeck sin dotter Cristina med orden: ”Det är hon som skall ta över familjens affärer!”. Efter hans död var det också Cristina, inte hennes bror Hugo, som utsågs till styrelseordförande i ett av familjens ägarbolag Emesco (Dagens Industri 9 december, 2002).

Även om arvsordningen inte längre är lika bekönad har könsordningen i familjen återskapats. Döttrarna har i dag mer inflytande än någonsin genom sitt ägande och genom att de arbetar i företaget. Samtidigt återspeglas skapandet av en ny dikotomi – en manlig respektive kvinnlig arbetsmarknad inom dagens familjer och företag. I relation till sönerna är dynastins döttrar fortfarande underordnade. Förr ”ärvde sönerna voice, döttrarna exit” (Karlsson Stider 1999a, 2000). Nu ärver båda voice, men den struktureras fortfarande utifrån både åtskillnadens och hierarkins logik (Hirdman 1988, 1990). Sönerna gör andra saker än döttrarna, och det sönerna gör värderas högre än det döttrarna gör (jämför Yanagisako 1987).

Separering av ägande och ägarutövning – en farlig väg

Den forskning som återgetts i kapitlet har pekat på en utveckling med en allt mer långtgående separering mellan ägande och ägarutövning. Detta har inneburit att de med erfarenhet av verkställande och operativa positioner allt oftare konstrueras som (de enda) kompetenta ägarutövare (exempelvis styrelseledamöter). Professionell ägarutövning antas således kräva erfarenhet av verkställande och exekutiv karaktär; inte erfarenhet av ägande och förvaltande karaktär. Uppfattningen att vd-position krävs för att bli synlig och ansedd som kompetent för ett styrelseuppdrag har bidragit till en separering av ägande och ägarutövande. Precis som

vid förra sekelskiftet har ägarna återigen konstruerats som icke-kompetenta eller med Chandlers ord, som icke- professionella.

De som kräver erfarenhet av exekutiv karaktär inför ett styrelseuppdrag är inte sällan de som själva har den bakgrunden. Dessa personer, vilka till en stor majoritet är män (82 procent), verkar både i styrelserna och i nomineringskommittéer. De bidrar med andra ord till att återskapa sin egen position och sin egen grupps betydelse. Den allt snabbare omsättningshastigheten på vd:ar i börsbolag skapar ett utbud av före detta vd:ar och en efterfrågan på fortsatt karriär efter vd-uppdraget. Både forskning och lagstiftning visar dock att arbetsuppgifter och ansvar som åvilar ägare och styrelse är andra än de som vd ska utföra. Mot bakgrund av detta torde meriter till styrelsearbete vara andra och/eller ytterligare erfarenheter än dem som görs i exekutiv position.

Kapitlet har visat hur denna separering mellan ägande och ägarutövning kan ses som en fortsatt konstruktion av ledning som professionellt och ägande som icke- professionellt. Det är därför av vikt att formulera frågan huruvida exekutiv erfarenhet ska ses som den grundläggande meriten för ägarutövning.

I detta kapitel har vi tagit del av forskning som problematiserar relationen mellan styrelse och ledning, där styrelsens roll som kontrollerande och ansvarsutkrävande framhålls. Styrelsen är satt att kritiskt granska och ifrågasätta företagsledningens agerande. Det är således av vikt att problematisera huruvida det är möjligt för styrelsen att fullgöra detta, om de personer som sitter i styrelsen i hög utsträckning är samma personer eller personer med snarlik erfarenhet.

Kvinnors ägande och ägarutövning

De studier av ägarstyrning som återgetts pekar på hur det vid rekryteringsförfarandet av styrelseledamöter återskapas en syn på kvinnor som bristfälliga. Forskningen visar också hur separeringen av ägande och ägarutövning har lett till relativt sett få kvinnor i svenska styrelser. Detta är uppseendeväckande, eftersom det innebär att alla ägare långt ifrån är representerade i svenska börsbolags styrelser. Ty det är män (tidigare styrelseledamöterna) som i nomineringskommittéer avgör vad som är meriterande. I detta fall utgörs meriterna av linjeerfarenhet, ekonomisk och teknisk utbildning och vd-erfarenhet. Familj kan vara en merit (se

Holgersson 1999) – men bara om det är en man som har familj. För en kvinna är familjen ingen merit, snarare en black om foten (Hultbom 1997). Stabsposition är inte särskilt meriterande, inte heller utbildning inom humaniora eller en position som informationschef. Det som betecknas som meriter är i hög utsträckning den kompetens som de som väljer själva besitter.

Situationen för kvinnor i styrelser kan beskrivas med hjälp av Kanters diskussion kring avvikarpositionen (token). Kvinnor i styrelser innehåller ofta en avvikarposition, i det att de utgör den enda kvinnan i styrelsen. Som avvikare synliggör de majoriteten i styrelsen – männen – oavsett om de kommer från Sverige eller inte. Den skeva fördelningen stärker gemenskapen mellan individerna i majoriteten, vilket i sin tur mobiliserar motstånd. Avvikaren erhåller också synlighet men riskerar att bedömas som representant för en kategori, inte som enskild individ. Som representant för kategorin kvinnor återskapas avvikaren som den som tar huvudansvaret för den egna familjen och därför egentligen inte har den tid som krävs för uppdraget som styrelseledamot.

I de fall kvinnorna sitter på ett ägarmandat, i synnerhet som representant för en dominerande ägare, synliggör de en annan grupp med makt, nämligen huvudägaren. Då är det inte längre självklart vilken som är den mest inflytelserika gruppen – männen i styrelsen eller huvudägarna.

Således tycks det vara familjeföretaget och dess ägare som i dag allt mer agerar efter en logik som synliggör och konstruerar kvinnor som kompetenta. I dessa fall konstrueras också ägarna som kompetenta ägarutövare. Genom den nu allt vanligare tillämpningen av en rättvis arvsfördelning av ägande i bolaget, finns fler kvinnor som ägare. När ägare konstrueras som kompetenta och kvinnor är synliga och "kvalificerade" att vara ägare, framstår de också som synliga och kompetenta som ägarutövare i dessa bolag. I detta fall blir således kvinnor styrelseledamöter för att de har familj (ägarfamiljen); de blir inte förhindrade på grund av att de har familj (egen familj).

Familjeföretag har länge benämnts som nepotistiskt och oprofessionellt – en konstruktion som ur detta perspektiv måste problematiseras. Flertalet familjeföretag utbildar sina ägare till att just kunna utöva ägandet så medvetet och kompetent som möjligt. Internationella lärosäten som INSEAD i Frankrike, IMD i Schweiz och Kellogg Graduate School of Management i USA, har i dag utbildningar i ägarutövning speciellt för denna målgrupp. I Sverige

har både Handelshögskolan i Stockholm och Internationella Handelshögskolan i Jönköping utvecklat ägarutbildningar som ett svar på efterfrågan från familjeföretagare. Även företagsinterna ägarutbildningar och aktiviteter har skapats hos familjeföretag med syfte att höja ägarnas kompetens i ägarstyrning och ägarutövning. De företag som av andra och sig själva konstrueras som professionella, har i detta ljus en del att lära av familjeföretagen.

I familjeföretag uppfattas och utbildas således ägare till att vara kompetenta ägarutövare. Eftersom kvinnor numera blir ägare till familjeföretag, uppfattas och utbildas även de till kompetenta ägarutövare. Men det tog tid. Män och kvinnor har haft samma arvsrätt sedan 1845 (se kapitel två). Först nära 150 år senare har företagande familjer börjat tillämpa lagstiftningen vid arv av rörelsedrivande egendom. Under de 140 åren fram till idag kunde vi se hur familjeföretagande fäder gjorde sina döttrar arvslösa och hur bröderna inte gjorde något för att förhindra det (se föregående kapitel två, Mulholland 1996, Karlsson Stider 2000, Norlander 2000).

Kan vi männe hoppas på att styrelseledamöter i företag med mer spritt ägande – som själva är fäder, äkta makar och bröder – inte står bredvid och tittar på, eller aktivt deltar i att förhindra att deras egna döttrar, hustrur och systrar blir osynliggjorda och/eller konstruerade som omeriterade? Detta är en fråga om vilja.

Referenser

- Andersson, Dan (1983): *Vad gör kapitalisterna?* En läsebok om ägandet i Sverige. Stockholm: Tidens Förlag.
- Aronoff, Craig och Ward, John (2001): *Family Business Ownership: How to be an effective shareholder*. Family Business Leadership Series No 15. Marietta GA: Family Enterprise Publishers.
- Berle, Adolf A. och Means, Gardiner C. (1932:1991): *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Brodin, Bengt; Lundqvist, Leif; Sjöstrand, Sven-Erik och Östman, Lars (2000): *Koncernchefen och Ägarna*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Carlsson, Rolf H. och Hallberg, Magnus (1997): *Ägarstyrning. Om Corporate Governance från Wallenbergsfär till offentlig sektor*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Chandler, Alfred D. Jr (1977): *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. Jr (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Dagens Industri 9 december, 2002.
- Emling, Emil (2000). *Svenskt familjeföretagande*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Enquist, Bo och Javefors, Håkan (1996): *Huvudmannskapets dialektik – en studie av Renault/Volvo-affären*. Göteborg: BAS ek för.
- Fukuyama, Francis (1995): *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gibb Dyer, W. Jr (1986): *Cultural Change in Family Firms. Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Fransisco: Jossey Bass.

- de Geer, Hans (1995): *Axel Johnson Inc. 1920–1995*. Stockholm: Bokförlaget Atlantis.
- Gersick, Kelin; Davis, John; McCollom Hampton, Marion och Lansberg, Ivan (1997): *Generation to Generation. Life cycles of the Family Business*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Glete, Jan (1987): *Ägande och industriell omvandling*. Stockholm: SNS Förlag
- Handler, Wendy C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, *Family Business Review*, nr 3 Autumn 1989, s 257–277.
- Hedlund, Gunnar; Hägg, Ingemund; Hörnell, Erik och Ryden, Bo (1985): *Institutionerna som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?* Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS).
- Hermansson, Carl Henrik (1965): *Monopol och storfinans – de 15 familjerna*. Stockholm: Raben & Sjögren.
- Hermansson, Carl Henrik (1989): *Ägande och makt. Vad kommer efter de 15 familjerna?* Stockholm: Arbetarkultur.
- Hirdman, Yvonne (1988): Genussystemet, reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 1988:3, s 49–63.
- Hirdman, Yvonne (1990): Genussystemet. *Demokrati och Makt i Sverige*. Maktutredningens huvudrapport. SOU 1990:44, kapitel 3. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Holgersson, Charlotte (1998): *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet och Näringslivets LedarskapsAkademi.
- Holgersson, Charlotte (1999): *Rekrytering som konstruktion av företagsledare*. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red.) (1999): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Höök, Pia (1994): Kvinnor på toppen – En kartläggning av näringslivet. I SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Hultbom, Christina (1997): Makt och ledarskap i börsbolagen. I Nyberg, Anita och Sundin, Elisabeth (red.) (1997): *Ledare, makt och kön*. Stockholm: SOU 1997:135.
- Kanter, Moss Rosabeth (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

- Karlsson Stider, Annelie (1999a): Hemma hos firmafamiljen. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 1999:1, s 21–31.
- Karlsson Stider, Annelie (1999b): Företagsledningens osynliga rum. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red.) (1999). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson Stider, Annelie (2000): *Familjen & Firman*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Karlsson Stider, Annelie (2001): *The Heirloom*. Oslo: Norsk Organisationspsykologisk Tidskrift.
- Larsson, Björn, (1989): *Koncernföretaget. Ägarorganisation eller organisation för ägare?* EFI: Stockholm. Akademisk avhandling.
- Lundström, Tommy och Wijkström, Filip (1997): *The nonprofit sector in Sweden*. Manchester: Manchester University Press.
- Lindgren, Gerd (1996): Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, Vol. 17, No 1, s 4–14.
- Lindgren, Håkan (1987): *Bank, Investementbolag, Bankirfirma. Stockholms Enskilda Bank 1924–1945*. Stockholm: Ekonomisk Historisk Forskning vid Handelshögskolan.
- Lindgren, Håkan (1994): *Aktivt ägande. Investor under växlande konjunkturer*. Stockholm: Ekonomisk Historisk Forskning vid Handelshögskolan.
- Mulholland, Kate (1996): Gender, power and property relations. *Gender, Work and Organization*. Volume 3, number 2, April 1996. Blackwell Business.
- Neubauer, Fred and Lank, Alden (1998): *The Family Business. Its Governance for sustainability*. London: Maximilian Business.
- Norlander, Kerstin (2000): Människor kring ett företag. Kön, klass och ekonomiska resurser. Liljeholmens Stearinfabriks AB 1872–1939. Göteborg: Meddelanden från ekonomisk-historiska institutionen vid Göteborgs Universitet.
- Normark, Peter (1994): *Medlemsägda företag. Organisering av strategiska förändringar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Olsson, Ulf (1986): *Bank, familj och företagande. Stockholm Enskilda Bank 1946–1971*. Stockholm: Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning.
- Pehrson, Gun (2001): Det tillmötesgående motståndet. Samtal med 40 styrelseordförande med syftet att öka antalet kvinnor i företagens styrelser. Stockholm: Projektrapport genomförd med stöd av Rådet för Arbetslivsforskning.

- Porter, Michael (1992): XX. SS:SS.
- Rosenblatt m.fl. (1985): *The Family in Business*. San Fransisco: Jossey Bass.
- SIND 1980:5: *Ägandet i det privata näringslivet*. Stockholm: Industriverket.
- Sjöstrand, Sven-Erik, (1985): *Organisationsteori*. Stockholm: Doxa.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1993): *Om företagsformer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Sjöstrand, Sven-Erik och Petrelius, Pernilla (2002): *Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm: EFI och SNS Förlag.
- Smith, Adam (1776/1986): *The Wealth of Nations*. London: Penguin Classics.
- SOU 1968:7: *Ägande och inflytande i det privata näringslivet*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1988:38: *Ägarna och makten i svenskt näringsliv*. Stockholm: Fritzes.
- Sundqvist, Sven-Erik (1994): *Exit PG*. Stockholm: Bokförlaget T. Fischer & Co.
- Swartz, Erik (1994): *Ledning och organisering av federationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Taylor, Fredrick W. (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Ward, John (1987): *Keeping the family business healthy*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Ward, John (1991): *Creating effective boards for private enterprises. Meeting the challanges of continuity and competition*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Weber, Max (1922/1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Hendersons & Parsons, Oxford.
- Yanagisako, Sylvia (1987): Mixed Metaphors: Native and Anthropological Models of Gender and Kinship Domains. I Fishburne Collier, Jane & Yanagisako, Sylvia (red.): *Gender and Kinship. Essays Toward a Unified Analysis*. Stanford: Stanford University Press.
- Åkesson, Gunnar (1997): *Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

4 Företagsledare och chefer

Charlotte Holgersson

I kapitel 1 konstaterades att styrelser och företagsledningar samt de högre chefsskikten i det svenska privata näringslivet fortfarande är mansdominerade. I företag med privat ägandeform är 90 procent av ledningsgrupperna och 93 procent av styrelserna mansdominerade. Andelen män i företagsledningar i företag med privat ägande form är 84 procent och andelen män i styrelserna i motsvarande företag är 87 procent. Som konstaterades i kapitel 1 innebär detta en något förändrad bild jämfört med kartläggningen i SOU 1994:3, men mansdominansen utmärker fortfarande toppnivåerna.

Syftet med detta kapitel är att ge en teoretisk bakgrund till den nya empiri som presenteras om könsfördelningen på de ledande positioner. SOU 1994:3 fokuserade på manliga företagsledare och deras föreställningar om kvinnor och chefskap. Det kan ses som ett uttryck för ett nytt förhållningssätt till problemet med mansdominansen på ledande positioner. Män har visserligen alltid studerats inom forskning om kön men problematiseringen av män som normen på högre chefsposter har ökat kunskapen om de mekanismer som återskapar mansdominansen på toppen i organisationer (Wahl m.fl. 2001).

Inledningsvis presenteras forskningen om ledarskap och kön. Därefter följer en redogörelse av de teorier som särskilt behandlar mansdominansen på ledande positioner. Teorin visar att strukturer och processer medverkar till att kvinnor och män inte möter samma villkor, varken i karriären eller på beslutsfattande positioner. Det finns exempelvis en nära koppling mellan konstruktion av manlighet och ledarskap vilket gör att män i högre utsträckning anses passa som ledare och kvinnor framstår som bristfälliga. Vidare visar forskningen att mäns homosociala relationer bidrar till att återskapa ledarskap som manligt, både bildligt och bokstavligt. Mot

bakgrund av dessa teorier diskuteras avslutningsvis könsfördelningen på högre chefsnivåer i näringslivet.

Ledarskap och kön

Att företagsledare och chefer huvudsakligen är män är inget som den dominerande forskningen om ledarskap och chefer har problematiserat i någon större utsträckning. Ledarskapslitteraturen tenderar att behandla ledare på ett till synes neutralt sätt. Antingen uppmärksammas det inte alls att mellanchefer, högre chefer eller företagsledare oftast är män eller så nämns det utan att det får konsekvenser för analysen. Om kvinnor överhuvudtaget benämns i ledarskapsstudier, figurerar de som avvikare till den outtalade normen, dvs. mannen (Hearn och Parkin 1988, Calás och Smircich 1991, Wahl 1992, 1996, Collinson och Hearn 1994).

Kritiken från könsforskningen har emellertid pekat på hur ledarskap ofta har beskrivits och tolkats som ett könsneutralt fenomen trots att det i praktiken är könsmärkt. Problematiseringen har gett upphov till en kraftig expansion av forskningen om ledarskap och kön sedan början på 1970-talet (för översikter se t.ex. Marshall 1984, Billing och Alvesson 1989b, Calás och Smircich 1996). Forskningen om ledarskap och kön har enligt Wahl (1998) kretsat kring tre huvudsakliga frågeställningar: Hur är kvinnor som chefer? Varför är kvinnor på chefspositioner så få? Hur är ledarskap könsmärkt? Detta kapitel kommer att fokusera på forskningen kring de två senare frågorna.

Den tidiga forskningen uppmärksammade de enstaka kvinnorna på ledande poster som individer och hur de var som chefer. Tolkningarna och förklaringarna gjordes emellertid inte utifrån någon teori om könsordning. Analyserna gav därmed sällan förklaringar till varför kvinnor på högre positioner var få. Ett skifte från individperspektiv till strukturperspektiv möjliggjorde emellertid mer fruktbara analyser, där den huvudsakliga frågeställningen kom just att bli varför kvinnor på chefspositioner är så få. Utifrån den frågan har forskning visat hur strukturer och processer skapar olika villkor för män och kvinnor som chefer. Kvinnors villkor som chefer, deras situation som minoritet i mansdominerade miljöer, den strukturella diskriminering de möter och deras olika strategier för att hantera spänningen mellan kvinnlighet och ledarskap har studerats. Olika organisationsstrukturers och kulturers påverkan på villkoren

har också undersökts, liksom försök att förändra könsordningen på chefsnivåer i organisationer.

Utifrån frågan om det låga antalet kvinnor på toppositioner har forskningen också kommit att ställa sig frågan hur ledarskap är könsmärkt. Forskare har dekonstruerat ledarskap som begrepp och fenomen och visat de nära kopplingarna mellan konstruktion av manlighet och av ledarskap. Detta har gett upphov till studier som fokuserar på män på chefspositioner som kön, studier som också kan ses som en del av den kritiska mansforskningen.

Kvinnliga chefers villkor

Forskning har pekat på att kvinnor möter andra villkor än män i organisationer även på chefspositioner. Givet mansdominansen på ledande positioner har de flesta kvinnliga chefer det gemensamt att de är i minoritet. Att vara i minoritet ger upphov till olika effekter vilket medför att kvinnor på chefspositioner tvingas uppträda på ett visst sätt (Kanter 1977). Denna minoritetssituation är ofta mycket påfrestande, och kvinnliga chefer känner sig ofta mer utsatta, pressade, isolerade och utan förebilder. Dessutom visar studier att chefspositionen vanligtvis är utformad som tidskrävande och efter ett traditionellt manligt livssammanhang (jfr Kanter 1977, Andersson 1997), vilket gör att kvinnliga chefer upplever en ökad press på grund av att de inte har samma villkor i privatlivet som sina manliga kollegor. Kvinnliga chefer ser emellertid sällan sina hemförhållanden som något hinder. Däremot ser de ofta arbetets organisering som problematisk (jfr t.ex. Cooper och Davidson 1982, Marshall 1984, Sheppard 1992, Wahl 1992, SOU 1994:3).

Vidare visar forskning på olika strategier som kvinnor i ledande positioner anammar för att hantera spänningen mellan att vara kvinna och ledare. Dessa strategier handlar om olika sätt att förhålla sig till könsordningen: att förneka könsordningen och försöka anpassa sig - dvs. den könsneutrala strategin; att nedtona könsordningen och framhäva fördelarna med att vara kvinna - dvs. den positiva strategin; samt att förstå sin situation utifrån en medvetenhet om könsordningen - dvs. omvärldsstrategin (jfr Sheppard 1989, Wahl 1992).

Att kvinnor upplever olika villkor i karriären kan ses som ett uttryck för den diskriminering som kvinnor möter i arbetslivet, visar forskningen (jfr t.ex. Wahl 1992, Reskin och Padavic 1994, Benok-

raitis och Feagin 1995, Wajcman 1998). Denna diskriminering är både direkt och indirekt. Den direkta diskriminering är den diskriminering som är personlig och medveten, t.ex. vid lönesättning eller tjänstetillsättning. Den indirekta diskrimineringen är den som är inbyggd i organisationers strukturer och som både kan vara medveten och omedveten, t.ex. hur arbetslivet organiseras i förhållande till familjelivet. Ett exempel på diskriminering är att kvinnor inte ges samma möjligheter till befordran eller andra meriterande uppdrag eftersom de antas varken kunna eller vilja göra karriär, utifrån stereotypa uppfattningar om kvinnor (Sheppard 1992).

Flera forskare har visat hur kvinnliga chefers villkor varierar i olika organisatoriska kontexter (t.ex. Kvande och Rasmussen 1990, Blomqvist 1994). Exempelvis analyserar Billing och Alvesson (1989a) relationen mellan antalet kvinnliga chefer och organisationens struktur och kultur. Faktorer som bidrog till att kvinnor inte upplevde diskriminering och till att antalet kvinnliga chefer var större i vissa organisationer, var att verksamheten inte hade en stark manlig könsmärkning och att strukturen var mindre hierarkisk.

Om kvinnor återfinns på chefspositioner är det ofta på särskilda chefspositioner. SOU 1994:3 visade att kvinnor vanligtvis fanns på personalchefsposter - en trend som verkar bestå (se kapitel 1). Det kan sägas ha skett en viss förändring av vissa chefspositioners könsmärkning, även om långt ifrån alla personalchefsposter innehas av kvinnor. Forskning pekar på att förklaringen kan ligga i att arbetsuppgifter eller positioner som tappar status överges av män till förmån för kvinnor, eller att minskningen i status är kopplad till ett ökat inträde av kvinnor (jfr Reskin och Roos 1990). Positionerna kan innebära kvalificerade uppgifter men befogenheter och karriärmöjligheter är ofta begränsade (jfr Savage 1992, Tienari 1999). Detta verkar exempelvis vara fallet för stabsfunktioner som t.ex. information och personal, som inte anses leda till företagsledande positioner enligt intervjuer med styrelseordföranden (Holgersson 1998).

Ledarskap som konstruktion av manlighet

I studier av kvinnor och ledarskap blir det tydligt att kvinnor som chefer tvingas balansera motstridiga förväntningar mellan kvinnlighet och professionalitet. Kvinnliga chefer som anammar manliga

chefers beteende tolkas ofta som kompetenta men anklagas för att vara manhaftiga och att ha gjort avkall på sin kvinnlighet, vilket inte ses som positivt. Kvinnliga chefer som väljer att agera annorlunda kan få sin könsidentitet bekräftad, men de ses ofta som annorlunda och som något mindre kompetenta chefer (jfr t.ex. Sheppard 1989, Wahl m.fl. 1998, Avotie 1998, Höök 2001).

Kvinnliga chefer jämförs således ofta med normen, dvs. om de är lika eller olika manliga chefer. Studier visar dock att oavsett om kvinnor ses som lika eller olika, så framstår de alltid som bristfälliga. Kvinnors bristfällighet i förhållande till ledarskap kan utläsas i manliga företagsledares föreställningar, vilka finns dokumenterade i SOU 1994:3 men även i senare studier såsom Holgersson och Höök (1997), Hultbom (1997) och Tienari m.fl. (2002). Föreställningarna består i att kvinnor saknar viss kompetens, inte har rätt utbildning, väljer bort karriären, väljer fel typ av chefsjobb, inte kan spelreglerna och inte har något kontaktnät. Dessutom skaffar de barn, tar huvudansvaret för barn och hem och kan inte kombinera detta ansvar med en karriär.

Föreställningar om kvinnor som bristfälliga är ett resultat av att manlighet och kvinnlighet konstrueras som varandras motsatser, och det därmed finns en inbyggd motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap (Wahl 1996). Denna manliga könsmärkning av ledarskap har varit så dominerande att manliga chefer inte setts som män i meningen att de tillhör en viss könskategori och att detta fått konsekvenser för karriären (jfr Calás och Smircich 1991, Collinson och Hearn 1994, Connell 1995). Höök (2001) konstaterar att inom ramen för den könsblinda ledarskapsdiskursen (dvs. det institutionaliserade sättet att tala om och se på ledarskap) framstår olika konstruktioner av ledarskap, såsom "entreprenören" och "byråkraten", som könsneutrala konstruktioner. I diskursen verkar alltså inte kön och ledarskap att ha något med varandra att göra men i praktiken är begreppen manligt könsmärkta (jfr Eriksson 2000). Konstruktionerna kan ses som olika uttryck för manlighet. Tillsammans representerar de en helhet, dvs. det generella ledarskapet. Höök (2001) skriver att möjligheten att i praktiken koppla samman konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet samtidigt som man i diskursen frikopplar dem från varandra, samt möjligheten att vara inbördes olika samtidigt som man tillsammans bildar helheten, kan ses som uttryck för normens privilegium.

Könsfördelningen spelar roll för hur ledarskap konstrueras. En organisations könsstruktur, dvs. könsfördelningen totalt och vad

gäller yrken, sysslor samt positioner och inflytande, spelar roll för mäns föreställningar om kvinnors kompetens (jfr SOU 1994:3). Män i mansdominerade kontexter får inte tillfälle att bryta sina föreställningar om kvinnors bristfällighet som ledare, medan män som får möjlighet att verka i en mer jämställd arbetsgrupp får svårare att upprätthålla detta synsätt (jfr Wahl och Holgersson 2003).

I en studie av en ledningsgrupp med balanserad könsfördelning konstaterar Wahl (1997, 1999) att könsfördelningen spelar roll för kvinnors och mäns ledarskap. Även om de nya konstruktionerna av ledarskap var präglade av könsordningen i samhället var kvinnorna i denna mer jämställda kontext mer normerande för ledarskapet. Männerna jämfördes med kvinnorna och inte tvärtom, samtidigt som kvinnors likhet med män, snarare än skillnad, betonades. Konstruktionen av ledarskap kan således variera i uttryck beroende på vem som har utrymme och makt att fylla ledarskapskonstruktionen med ett innehåll (Höök 2001).

Homosocialitet bland chefer

En förklaring till varför män dominerar på chefspositioner är enligt forskningen att mäns relationer präglas av homosocialitet (Lipman-Blumen 1976). Män dominerar på maktpositioner i samhället och i organisationer och detta medverkar till att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män. Kvinnor orienterar sig också mot män, eftersom det är männen som har makten.

Att män föredrar män kan förklaras med att chefsarbete präglas av osäkerhet, kommunikation och total hängivelse, hävdar Kanter (1977). Osäkerheten beror dels på svårigheten att förutsäga händelser i förväg, dels på att det saknas tydliga och objektiva prestationsmätt. Därför har sociala kriterier, såsom att ha rätt social bakgrund eller att vara presentabel, blivit ett sätt att reducera osäkerheten. Osäkerheten medför också ett behov av att känna förtroende för dem man arbetar med, att veta att de tänker och agerar ungefär lika. Eftersom manliga chefer känner sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar är det lättare att välja andra män, förklarar Kanter. Osäkerheten leder också till att det finns ett krav på total hängivelse åt arbetet bland chefer. Det betraktas som mer lojalt och förtroendeingivande att tydligt prioritera arbetet före allt annat i livet. Detta innebär att män fortsätter att välja män, vilket resulterar i att föreställningen om hur en chef ska vara reproducerar sig själv och

blir till sanning. Kanter kallar de processer som resulterar i att kvinnor utesluts från ledande poster för "homosexuell reproduktion" medan hon refererar till "homosocial reproduktion" för att karaktärisera de sätt på vilka vissa chefer väljs ut och särskiljs i förhållande till deras förmåga att möta vissa sociala kriterier (jfr Collinson och Hearn 1995).

Kanter har senare kritiserats för att hon använde just begreppet homosexuell reproduktion. Kritikerna hävdar att hon inte syftar på sexualitet utan på strukturella mekanismer (Witz och Savage 1992). Roper (1996) anser dock att begreppet homosocialitet döljer den attraktion som ger manliga chefers relationer dess särskilda intensitet. Begreppet lämnar inget utrymme för erotiska undertoner i intima relationer män emellan. I sin studie visar Roper hur homoerotiskt laddade känslor kan påverka beslut om vem som efterträder vem, vilket i sin tur bidrar till återskapandet av könssegregeringen. Chefer är själva fascinerade av denna "kemi" och anspelar ofta på den; en hög chef i Ropers studie uppfattade t.ex. att dennes relation till en annan manlig chef hade hög energinivå som följd av att "kemin stämde". För att fånga en särskild typ av intimitet i formella heterosexuella sammanhang som framstår som icke-sexuella, men som icke desto mindre innefattar ett potentiellt erotiskt begär, föredrar Roper begreppet homosocialt begär som lånats av Sedgwick (1985). Bird (1996) förtydligar dock att homosocialt begär inte är öppet homosexuellt, utan tvärtom är homofobi ett starkt inslag i samspelet mellan heterosexuella män.

I en studie av rekryteringen av företagsledare identifieras homosocialiteten som en kraft bakom återskapandet av mansdominansen i näringslivets topp (Holgersson 1999). De rekryterande styrelseledamöterna i dessa studier talar, liksom cheferna i Ropers studie, om vikten av en nära relation mellan företagsledare och styrelse och att "det skulle kännas rätt". Själva rekryteringsprocessen liknas dessutom vid ett homosocialt spel, där idealbilden av företagsledaren skapas genom en bekräftelseritual mellan män med likartade erfarenheter (jfr Lindgren 1996, 1999). Då dessa män besitter överordnade positioner i samhället blir denna idealbild inte bara normerande för chefer i organisationen utan för en vidare krets i samhället, vilket i sin tur påverkar normen i organisationen.

Idealbilden kan sägas representera en hegemonisk konstruktion av manlighet eftersom det handlar om verkställande direktörer och styrelseledamöter, dvs. män på hegemoniska positioner i organisationer såväl som i samhället. Den hegemoniska konstruktionen av

manlighet är den konstruktion som förknippas med män som besitter makt och som fungerar som måttstock för andra konstruktioner av manlighet (Connell 1995). Som Abrahamsson (2000) formulerar det, kännetecknas denna konstruktion av manlighet av att den är osynlig och ibland så osynlig att den inte ses som manlighet utan som kompetens.

Vidare präglas rekryteringen av företagsledare av informalitet, konstaterar Holgersson (1999). Samtalen där kandidater diskuteras är ofta informella, och de äger vanligtvis rum på informella arenor såsom middagar eller per telefon. Detta leder till att endast ett begränsat antal röster blir hörda i processen. Dessutom liknas rekryteringen vid det Lindgren (1992, 1999) kallar informell koopteringskultur (Holgersson 1999). Kooptation innebär en form av urval där de som blir valda har vissa gemensamma drag, dels vissa formella kriterier, dels informella sådana. En informell huvudregel hävdar Lindgren (1992, 1996) är att den som upptas i gruppen ska tillhöra gruppen status på något sätt. I Holgerssons studier (1999, kommande) konstrueras de rekryterade företagsledarna som annorlunda eller avvikande men aldrig som bristfälliga, till skillnad från kvinnor som konstrueras som bristfälliga företagsledarkandidater. Genom att kvinnor inte ses tillföra något av värde till gruppen, finns det heller ingen efterfrågan på kvinnor, vare sig på företagsledande eller lägre chefsnivåer.

Homosocialitet kan också ses som en del av manliga chefers identitetsarbete och osäkerhetshantering. Chefers kontrollbehov, och därigenom även behov av konformitet och homogenitet, behöver inte enbart bero på chefsarbetets inneboende osäkerhet som Kanter (1977, se ovan) identifierade. Collinson och Hearn (1996) föreslår att det också kan ses som ett resultat den kapitalistiska organisationens konkurrensinriktade natur och behovet av att upprätthålla en karriärinriktad medelklassideologi, en maskulin identitet och en känsla av makt. De hävdar dessutom att det inte är orimligt att anta att alla organisationsmedlemmar är utsatta för osäkerhet och oförutsägbarhet, inte bara chefer. Forskare som t.ex. Thompson och McHugh (1995) hävdar att män i synnerhet söker hantera denna osäkerhet genom "identitetsarbete", dvs. genom att kontrollera sociala relationer och särskilt sin självbild.

Detta identitetsarbete handlar om hur män ständigt söker konstruera och rekonstruera samt erövra en manlig identitet i varje sammanhang. Flera forskare har pekat på hur ömtaliga manliga identiteter är som på ytan verkar starka, auktoritära och självsäkra

(jfr Cockburn 1991, Roper 1996, Kerfoot och Knights 1993). Collinson och Hearn (1996) menar att dessa försök att etablera en stabil och väldefinierad manlig identitet ofta handlar om att identifiera sig med vissa män (t.ex. en grupp eller enskilda individer) och samtidigt särskilja sig från andra (t.ex. kvinnor och andra män). Försöken att säkra sin identitet präglar ofta mäns vardagliga relationer, diskurser och praktiker eftersom dessa är inbyggda i organisationernas strukturer. Exempelvis kan formella och informella relationer manliga chefer emellan ha sin grund i identifieringen via skola, universitet, föreningar, släkt eller religion, sport eller heterosexistiska skämt. Rekryteringen av personer som liknar en själv skulle således kunna ses som ett led i identitetsarbetet som är inbäddat i en organisatorisk praktik, skriver Collinson och Hearn (1996). Detta identitetsarbete behöver emellertid inte nödvändigtvis leda till osäkerhetsreduktion. Kerfoot och Knights (1993) visar hur strävan efter en stabil maskulin identitet och en ledaridentitet inom ramen för dessa kontroldiskurser snarare skapar mer oro och osäkerhet.

Multipla manlighets- och ledarskapskonstruktioner

Inom ramen för den kritiska forskningen om män har begreppet maskulinitet utvecklats. Maskulinitet kan ses som olika diskurser och praktiker som indikerar att någon är en man tillhörande kategorin män. En annan benämning kan vara konstruktion av manlighet. För att visa att det inte bara finns en maskulinitet eller konstruktion av manlighet utan att det finns olika former som varierar i tid och rum, används begreppet multipla maskuliniteter.

Utifrån forskning om kön och ledarskap har Collinson och Hearn (1994) identifierat olika diskurser och praktiker som relaterar till olika former av manlighet och kopplat dessa till ledarstilar för att illustrera på vilket sätt makt vanligtvis utövas i organisationer. Dessa olika manlighets- och ledarskapskonstruktioner är: auktoritarism, paternalism, entreprenörialism, karriärism och informalism. I praktiken överlappar diskurserna varandra och samexisterar i olika sammanhang, skriver Collinson och Hearn (a.a.).

Auktoritarism återfinns vanligtvis på högre poster och karaktäriseras av en intolerans mot oliktankande och styrande via tvingande maktrelationer. Genom att skapa rädsla bland underställda hyllar auktoritarismen en brutal och aggressiv maskulinitet. Denna ag-

gressiva maskulinitet blir ett kriterium utifrån vilket man utvärderar sig själv och andra. Man har en fientlig inställning till dem som inte uppvisar aggressiv maskulinitet, exempelvis kvinnor eller män som antingen som individer eller i grupp har lägre institutionell makt och status. Genom att avfärda dessa grupper som "svaga", kan de som ansluter sig till auktoritarismen försöka särskilja sig och därigenom bekräfta sin identitet och makt.

Som kontrast till auktoritarismen försöker de som ansluter sig till *paternalismen* istället utöva makt genom att framhäva vikten av samarbete, förtroende och frivillighet. Genom att framhålla det ömsesidiga beroendet i hierarkiska relationer och därigenom en låtsad jämlikhet, kan makten bibehållas. Paternalism utgör vidare en specifik form av kontroll, där maktutövningen legitimeras av att den är till för de underställdas bästa. Detta förstärker emellertid de underställdas eftergivenhet och chefens tolkningsföreträde. Via paternalismen söker chefer differentiera sig själva från kvinnor och identifiera sig med andra män. Den kultur som förknippas med paternalismen är en väluppfostrad, civiliserad och exklusiv manlig kultur där kvinnor, och även yngre män, hålls kvar i sina positioner av de äldre manliga cheferna som är hövliga och omtänksamma. Så länge kvinnor anpassar sig till den konventionella bilden av kvinnlighet kommer de inte att uppleva någon fientlighet, utan istället behandlas de som för sköra och värdefulla för att involveras i det tuffa näringslivet.

Entreprenörialism artikulerar en mer konkurrensinriktad inställning till näringsliv och organisationer. Den handlar om att prioritera olika prestationsmål. Entreprenörialismen upphöjer ekonomisk effektivitet och kontroll på bekostnad av andra värden. Inom denna diskurs identifierar sig män med andra män som är lika konkurrensinriktade och villiga att arbeta i lika hög takt, stå ut med långa arbetsdagar, vara geografiskt rörliga och möta snäva deadlines, precis som de själva. Dessa krav tenderar att utesluta män som inte anses vara "karlar" nog och kvinnor, särskilt på högre nivåer, ses inte som förenliga med entreprenörskap. Endast de kvinnor som kan anpassa sig till den manliga familjeförsörjningsstilen (dvs. där ansvar och arbete med hem och familj inte ingår) kan bli accepterade inom denna diskurs.

Konkurrens mellan män i en organisation kan ta sig många uttryck. Hos medelklassens män uttrycks konkurrens ofta genom en fokusering på karriären. *Karriärismen* blir den främsta drivkraften i arbetet, vilket framkallar en överdriven upptagenhet kring rykte

och självhävdelse. Ofta blir denna maskulinitet synonym med en traditionell maskulinitet där mannen identifierar sig som familjeförsörjare. Konkurrensinriktade män är ofta villiga att arbeta mycket, varför de blir beroende av stödet från en fru som sköter hus-håll och familj. Paradoxalt nog resulterar ofta strävan efter att vara en del av "den lyckliga familjen" på företaget i en olycklig familj i den privata sfären. Krafterna som verkar för anpassning till företags krav, i kombination med den egna fokuseringen på karriär, skapar inte bara djupa klyftor mellan manliga anställda utan också mellan deras betalda arbete och familjeliv.

Vidare hävdar Collinson och Hearn (a.a.) att forskning har visat hur män ofta bygger informella relationer på arbetsplatsen - *informalism*. Dessa relationer är baserade på gemensamma traditionellt manliga intressen och värderingar. I dessa informella relationer söker män identifiera sig med andra män i gruppen samtidigt som de söker särskilja sig från andra grupper av män eller kvinnor. Den informella "valutan" mellan männen är typiskt sett på olika hierarkiska nivåer koncentrerad till humor, sport, bilar, sex, kvinnor och alkohol. De informella relationerna överskrider ofta organisationens gränser. Relationerna utvecklas även mellan män som arbetar i olika organisationer, exempelvis genom yrkesrelaterade möten eller genom fritids- och/eller sportaktiviteter.

Enligt Collinson och Hearn (a.a.) finns det därmed en stor variation av verkliga och potentiella skillnader samt konflikter inom och mellan chefsgrupper och hierarkier. Skillnader mellan chefer kan exempelvis relateras till hierarkisk position, ålder, bransch och organisation, region och land, samt till disciplin och funktion. Skillnaderna kan även skapas och återskapas i förhållande till flera olika konstruktioner av manlighet. Collinson och Hearn konstaterar slutligen att multipla maskuliniteter både är en avgörande bas för allianser mellan manliga chefer och en källa till spänningar och konflikter dem emellan.

Ytterligare en typ av manlighets- och ledarskapsdiskurs har uppmärksamats av Connell (2000). Det är en form av manlighet i den nuvarande världsordningen som kontrollerar de dominerande institutionerna och som han kallar för den *transnationella näringslivsmaskuliniteten*. Connell skissar på en manlighet som präglas av en begränsad teknisk rationalitet, en ökande självcentrering, mycket villkorliga lojaliteter (t.o.m. till företaget) och en sjunkande känsla av ansvar för andra. Transnationell näringslivsmaskulinitet skiljer sig från den traditionella borgerliga maskuliniteten genom

sin vidlyftiga sexualitet, med en ökande tendens av att komodifiera relationerna med kvinnor, t.ex. ökad konsumtion av pornografi och sexuella tjänster. Connell ser denna maskulinitet som en motreaktion på att den patriarkala könsordningen på olika håll i världen utmanas.

Dessa olika konstruktioner av manlighet refererar på olika sätt till mäns olika föreställningar, handlingar och relationer. Maskulinitetsbegreppet har emellertid kritiserats för att vara otydligt. Det är osäkert om begreppet hänvisar till beteenden, identiteter, relationer, erfarenheter, utseenden, diskurser eller praktiker och hur det förhåller sig till könsordningen (Collinson och Hearn 1994). Som Norberg (2001) skriver finns det risk att könsordningens skapande- och återskapandeprocesser osynliggörs om maskulinitet definieras som något fritt flytande, som kan beteckna män, kvinnor och ting. Att påstå att problemet med könsmaktsrelationerna beror på sättet som manlighet konstrueras och att lösningen är att rekonstruera manligheten är att flytta bort det teoretiska fokuset från mäns politiska handlingar. Forskare såsom MacMahon (1993) och Hearn (1996) poängterar därför vikten av att fokusera på män och mäns praktiker, både diskursiva och materiella sådana.

Avslutande diskussion

Som konstaterades inledningsvis består mansdominansen på företagsledande- och styrelsenivåer, om än i något försvagad form. Föreställningarna om ledarskap är fortfarande nära kopplade till föreställningar om manlighet, visar forskning på området organisation och kön. Kvinnor återfinns i princip endast på vissa ledande positioner. Dessa positioner har en mer kvinnlig könsmärkning och anses inte heller leda till toppen. Kvinnor fortsätter således att representera det bristfälliga eller kompletterande. De ses inte som representanter för normen, såsom män fortfarande gör. Forskningen visar även att föreställningar om kvinnor som bristfälliga leder till att kvinnor inte efterfrågas som chefer.

En annan iakttagelse från forskningen är att enkönade grupper kan vara problematiska om dessa utgörs av män på beslutsfattande positioner i organisationer. Dessa enkönade grupper kan ses som arenor för homosocialitet, vilket bidrar till återskapandet av föreställningen om chefen eller företagsledaren som en särskild typ av man. Denna föreställning får inte bara betydelse i konkreta situa-

tioner, såsom exempelvis valet av företagsledare, eftersom homosocialiteten skapar en efterfrågan på män och inte kvinnor, utan det får även betydelse för den rådande ledarskapsdiskursen genom att män fortsätter att framstå som könlösa och självklart kompetenta. Manliga chefers homosocialitet bidrar således till att återskapa ledarskap som manligt, både bildligt och bokstavligt. Enkönade grupper med kvinnor kan visserligen också bidra till återskapandet av könsordning (jfr. Lindgren 1992, 1999), men kan beroende på kontexten också utgöra en arena för kritiska röster. Exempelvis visar Höök (2001) hur ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor kan förstås som en feministisk medvetandehöjning. En kontext med utrymme för ett kritiskt förhållningssätt kan således möjliggöra förändring (se även kapitel 7).

Forskningen indikerar att det låga antalet kvinnliga chefer inte upplevs som ett egentligt problem för verksamheten om manliga chefer fortsätter att se män som representanter för det riktiga ledarskapet, och kvinnor i bästa fall som ett komplement. Att manliga chefer inte heller ser den strukturella diskriminering som kvinnor utsätts för, gör att de dessutom ställer sig skeptiska till olika typer av förändringsprojekt som siktar på att förändra organisationen snarare än kvinnorna själva (jfr Cockburn 1991, SOU 1994:3).

En konsekvens av att män fortsätter att vara i majoritet på ledande poster är att de inte får möjlighet att utbyta *föreställningar* om kvinnor som chefer mot faktiska *erfarenheter*. En av slutsatserna i SOU 1994:3 var att manliga företagsledares knappa erfarenhet av att samarbeta med kvinnor på samma nivå möjliggjorde en frikoppling mellan föreställningar om kvinnor och föreställningar om ledarskap. Därmed bestod föreställningarna om kvinnors inkompetens och bristfällighet. Forskning visar dock att om män däremot får möjlighet att verka i en mer jämställd arbetsgrupp blir det svårare för dem att upprätthålla detta synsätt. Könsfördelningen på ledande poster spelar således roll för hur ledarskap konstrueras.

Referenser

- Abrahamsson, Lena (2000) *Att återställa ordningen*. Umeå: Boréa.
- Andersson, Gunnar (1997) Karriär, kön, familj. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Avotie, Leena (1998) *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Benokraitis, Nijole V. och Joe R. Feagin (1995) *Modern Sexism. Blatant, Subtle and Covert Discrimination*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson (1989a) *Køn, ledelse, organisation*. Köpenhamn: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson (1989b) Four Ways of Looking at Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, nr. 1, s. 63–80.
- Bird, Sharon (1996) Welcome to the Men's Club: Homosociality and the Maintenance of Hegemonic Masculinity. *Gender & Society*, vol. 12, nr. 2, s. 121–132.
- Blomqvist, Martha (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Calás, Martha och Linda Smircich (1991) Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies*, vol. 12, nr. 4, s. 567.
- Calás, Martha och Linda Smircich (1996) From the Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. Clegg, Stewart R. m.fl. (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women*. London: MacMillan.
- Collinson, David och Jeff Hearn (1994) Naming men as men: implication for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, nr. 1, s. 2–22.

- Collinson, David och Jeff Hearn (1995) Men Managing Leadership? Men and Women of the Corporation Revisited. *International Review of Women and Leadership*, vol. 1, nr.2, s.1–24.
- Collinson, David och Jeff Hearn (1996) Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Management. Collinson, David och Jeff Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
- Connell, Robert W. (1995) *Masculinities*. Berkeley och Los Angeles: University of California Press.
- Connell, Robert W. (2000) *The Men and the Boys*. Cambridge: Polity Press.
- Cooper, Cary och Marilyn Davidson (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: P. A. Norstedt och Söners Förlag.
- Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.
- Hearn, Jeff (1996) Is masculinity dead? A critique of the concept of masculinity/masculinities. Mac An Ghail, Máirtín (red.) *Understanding masculinities. Social relations and cultural arenas*. Buckingham: Open University Press.
- Hearn, Jeff och Wendy Parkin (1988) Women, Men, and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices, and Change in the Industrialized Nations. Adler, Nancy J. och Dafna N. Izraeli (red.) *Women in Management Worldwide*. New York: M. E. Sharpe.
- Holgersson, Charlotte (1998) *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi/EFI.
- Holgersson, Charlotte (1999) Rekrytering som konstruktion av företagsledare. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, Charlotte (kommande) *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Avhandling vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Holgersson, Charlotte och Pia Höök (1997) Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Hultbom, Christina (1997) Makt och ledarskap i börsbolagen. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.

- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFL.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kerfoot, Deborah och Hugh Knights (1993) Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, vol. 30, nr. 4, s. 659-679.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1990) *Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldengal.
- Lindgren, Gerd (1996) Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 1, s. 4-14.
- Lindgren, Gerd (1992) *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlssons.
- Lindgren, Gerd (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.
- Lipman-Blumen, Jean (1976) Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, vol. 1, nr. 3.
- MacMahon, Anthony (1993) Male readings of feminist theory: The psychologization of sexual politics in the masculinity literature. *Theory and Society*, nr. 22, s. 675-695.
- Marshall, Judi (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
- Norberg, Marie (2001) Teori som importvara: "Hegemonisk maskulinitet" – teoretiskt axiom i svensk genusforskning med fokus på män? Johansson, Anna (red.) *Svensk genusforskning i världen*. Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.
- Reskin, Barbara F. och Patricia A. Roos (red.) (1990) *Job Queues, Gender Queues. Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Reskin, Barbara F. och Irene Padavic (1994) *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Roper, Michael (1996) 'Seduction' and 'Succession': Circuits of Homosocial Desire in Management. Collinson, David och Jeff Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
- Savage, Mike (1992) Women's expertise, men's authority: gendered organisation and the contemporary middle classes. Savage, Mike och Anne Witz (red.) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell.

- Sedgwick, Eve K (1985) *Between Men. English Literature and Male Homosocial Desire*. New York: Columbia University Press.
- Sheppard, Deborah (1989) Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers. Hearn, Jeff m.fl. (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Sheppard, Deborah (1992) Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life. Mills, Albert och Peta Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Thompson, Paul och David McHugh (1995) *Work organisations: a critical introduction*. London: Macmillan.
- Tienari, Janne (1999) *Through the ranks slowly. Studies on organizational reforms and gender in banking*. Helsingfors: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Tienari, Janne, Anne-Marie Söderberg, Charlotte Holgersson och Eero Vaara (2002) Big Boys Come Up With Small Stories: Nordic Executives Excusing for Gender Inequality. Presenterad vid EIASM *International Workshop on Crossing Issues of Gender and Management in Organisations*, Brussels, Belgium.
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 1, s. 15–29.
- Wahl, Anna (1997) Ledarstil, makt och kön. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna (1998) Könsordning, ledarskap och sexualitet i organisationer. Wahl, Anna m.fl. (1998) *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons.
- Wahl, Anna (1999) Stim i företagsledningen. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna och Charlotte Holgersson (2003) Male managers reactions to gender diversity activities in organizations. Davidson, Marilyn och Sandra Fielden (red.) *Individual diversity in organisations*. London: John Wiley (i tryck).
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson och Pia Höök (1998) *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons.
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

- Wajcman, Judy (1998) *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press
- Witz, Anne och Mike Savage (1992) *The gender of organizations*. Savage, Mike och Anne Witz (red.) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell.

5 Unga ledare

Sophie Linghag

Hos många människor finns en förväntan om att den mansdominans som kan observeras i de högre chefsskikten ska upphöra i takt med att den yngre generationen etablerar sig i företagen. Därmed tror man också att den maktobalans som finns mellan kvinnor och män i näringslivets organisationer ska försvinna. Det finns även föreställningar om att den yngre generationen, som i en del avseenden kan anses ha vuxit upp i ett mer jämställt samhälle, har andra och mer jämställda värderingar än tidigare generationer. När dessa unga människor träder in i organisationerna förväntas de medverka till förändringar avseende utjämmandet av könsfördelningar på olika positioner och nivåer samt påverka våra föreställningar om ledarskap och kön. Denna föreställning om en naturlig utveckling osynliggör dock existerande villkor för kvinnor och män. Villkoren har betydelse för möjligheten att etablera sig och bli chef i organisationer – och i många fall bidrar de till att upprätthålla en mansdominans bland chefer i organisationer.

I SOU 1994:3 intervjuades 20 företagsledare, 11 män och 9 kvinnor, om sina föreställningar om orsakerna till den låga representationen av kvinnor på högre chefsbefattningar. I flera avseenden visade det sig att kvinnors och mäns föreställningar skiljde sig åt, och det gällde bland annat familj, karriär och kvinnors vilja och förutsättningar att rekryteras till chefsbefattningar. Ett citat från en företagsledare uttrycker en vanlig föreställning som har visat sig få konsekvenser för unga kvinnors och mäns arbetsvillkor.

Det är viktigt att satsa i unga år. Man måste synas mellan 25 och 32 år och satsa helhjärtat och det är under samma period som kvinnor väljer barn. (Företagsledare, SOU 1994:3, s.64).

I SOU 1994:3 visades att män i större utsträckning tog upp familjen som hinder i karriären, och då som ett hinder för kvinnor. Män ansåg att kvinnor inte vill ha chefsbefattningar, medan kvinnor deklarerade att kvinnor vill bli chefer i lika hög utsträckning som män. Män tog upp att det inte finns några kompetenta kvinnor att rekrytera, medan kvinnor sade att det finns minst lika många kompetenta kvinnor som män, men att de utkonkurreras av mindre kompetenta män. Männen visade sig ha handplockats till olika befattningar genom sin karriär, medan kvinnorna i större utsträckning hade fått söka befattningar. I SOU 1994:3 kartlades inte könsfördelningen bland unga chefer. Således kan ingen jämförelse göras som visar på en utveckling sedan 1993.

I kapitel 1 framgår det att av samtliga chefer inom privat sektor är 18 procent 35 år eller yngre¹. I denna grupp som här benämns för unga chefer utgörs könsfördelningen av 25 procent kvinnor och 75 procent män. Könsfördelningen bland unga chefer kan relateras till könsfördelningen bland samtliga anställda inom privat sektor, som består av 37 procent kvinnor och 63 procent män, och visar då att könets representation bland unga chefer inte motsvarar könsfördelningen bland samtliga anställda. Av samtliga chefer inom privat sektor är 19 procent kvinnor och 81 procent män, vilket visar att det finns en större andel kvinnor bland de yngre cheferna än i chefsgruppen totalt sett.

Det visar sig i enkätundersökningen att 42 procent av organisationerna som har unga chefer inte har några kvinnor i denna grupp. 17 procent av organisationerna har inte heller män som unga chefer, dvs. de har *inga* chefer som är 35 år eller yngre. Resultaten synliggör unga chefers villkor i organisationer, det vill säga att de utgör en minoritet (18 procent) av samtliga chefer.

Resultaten synliggör även att kvinnors och mäns villkor som unga chefer är olika. En etablering som chef för unga män innebär att han blir en del av majoriteten män bland chefer medan unga kvinnor blir en del av minoriteten. Fördelningen av kvinnor och män bland unga chefer visar att en sortering med avseende på kön har skett redan i chefskarriärens inledning.

Syftet med detta kapitel är att presentera en översikt av forskning som berör unga chefers arbetsvillkor. Inledningsvis redogörs kortfattat för forskning om hur chefer utses och gör karriär. Mer utrymme ägnas åt att presentera ett antal svenska studier om unga

¹ Av samtliga chefer inom privat sektor, 177 050 personer, är 31 860 35 år eller yngre, dvs. 18 procent.

chefer. Även angränsande studier som berör unga kvinnors och mäns arbetsvillkor tas upp. Forskningsöversikten som följer avser ge en teoretisk bakgrund till den skeva fördelningen av kvinnor och män bland unga chefer.

På vilka grunder gör chefer karriär?

Hur unga nya chefer rekryteras, gör entré och etablerar sig i organisationer förefaller vara ett relativt försummat tema inom organisationsforskningen, i förhållande till den rika flora av litteratur som finns om ledarskap i organisationer (Yukl 1989, Storey 1989, Feldman 1989, Trollestad 1994, Porsfeldt 2001). En vanlig föreställning är att chefer befordras på basis av sin kompetens, i det avseendet att de har förmåga att åstadkomma resultat. Inom ledarskapsforskningen har dock vanligtvis andra förklaringar än duglighet och resultatprestationer framhållits till vilka som utses till chefer.

Ett stort antal studier har genomförts som har undersökt sambanden mellan personliga egenskaper och karriärframgång. I studierna har man funnit samband mellan karriärframgång och intelligens, självförtroende, ansvarskänsla, viljestyrka, uthållighet, flit, prestationslust med mera (Abrahamsson och Andersen 1996). Det har dock inte varit möjligt att förklara karriärframgång med några enkla och entydiga personlighetsdrag, varför orsakerna bakom chefställsättning huvudsakligen blivit oförklarade.

Studier med ett organisationspolitiskt perspektiv med fokus på maktförhållanden och intressekonflikter i organisationer har visat hur chefer utses på basis av huruvida de tillhör rätt nätverk eller maktgruppering snarare än på grundval av formella kriterier och duglighet. Rekrytering kan utifrån detta perspektiv utgöra ett verktyg i "politiska spel" där man försöker säkerställa att de som rekryteras kan stödja den egna positionen och enheten (Pfeffer 1989).

Att karriärer påverkas av traditioner, kulturella regler och symboler har forskning visat, till exempel hur en snabb karriär signalerar duglighet. Karriärframgång blir i stor utsträckning en självuppfyllande profetia och chefer befordras mot bakgrund av att de därtills gjort en snabb karriär (Rosenbaum 1989). Att faktorer som kön, etnicitet och religion och liknande, liksom flera informella kriterier, har betydelse för karriärmöjligheter har uppmärksammats i forskningen, vilket har synliggjort hur personer längre ned i hierarkin behöver ansluta sig till högre chefers sociala beteende för att

göra karriär (Dalton 1959, Kanter 1977, Jackall 1988, Collin 1995, Holgersson 1998).

En snäv definition av karriär kan vara "att lyckas bli chef" och en vidare definition kan handla om hur en person utvecklar sig i sitt arbete och vad den gör med sitt yrkesliv (Asplund 1984). En annan bred definition kan vara att betrakta karriär som en sekvens arbeten som en person har över en 40- eller 50-årsperiod, och även vilka reaktioner och attityder personer har till sina arbetslivserfarenheter (Feldman 1989). En översikt av karriärforskningen har visat att den inledningsvis under 1970-talet inriktades på att studera rörlighet och hur en karriär kunde ske snabbare, hur personer på mest lämpliga sätt kunde selekteras och rekryteras samt hur människor på mest effektiva sätt kunde socialiseras in på nya positioner (Feldman 1989).

Under 1980-talet har forskningen utvecklats inom tre huvudområden, enligt Feldman. Ett fortsatt intresse har utvecklats kring karriärrörlighet. Inträdet i organisationer har närmare beforskats och ett växande intresse har också utvecklats kring utträdet ur organisationer. Forskningen har även utvecklats kring organisations-socialisation och intresserat sig för socialisationen både inom en organisation och mellan olika organisationer. Under 1990-talet har däremot forskningen delvis utvecklats i en annan riktning. Karriär har kommit att ses som ett projekt för jagets självkontroll, där nya organisationer förutsätter flexibilitet och där motivation ligger i utmaningar och möjligheter till att utveckla och förverkliga sig själv (Grey 1994, Fournier 1998). Feldman (1989) skriver att huvuddelen av karriärforskningen har bedrivits på personer i 40-årsåldern. Forskningen har även behandlat personer i 20-årsåldern då de träder in i arbete för första gången. Däremot har mycket lite forskning bedrivits om personers karriär då de är runt 30 år. Ett undantag är dock till exempel Schein (1975, 1978), som genom att studera 44 män i 30-årsåldern, har utvecklat en teori om att individer har en grundläggande inställning till karriär, så kallade karriärankare. Karriärankare antas vara stabila och utvecklade i ett tidigt skede i karriären. Vilken inställning en person har till sina färdigheter, sin motivation och sin karriär antas inverka på karriärutvecklingen. Här är det lämpligt att påpeka att traditionell teori om karriärer och karriärutveckling grundar sig på studier om och av män, utan att man problematiserar mäns dominans bland chefer. Detta har blivit föremål för kritik (se även kapitel 4).

Det har påpekats att flera faktorer skiljer kvinnors karriärer från mäns, varför det har argumenterats för ett behov av teorier om kvinnors karriärutveckling (Gutek och Larwood 1987). För det första finns olika förväntningar på kvinnor och män när det gäller vad som anses passande för respektive kön. För det andra är partners till kvinnor respektive män olika benägna att stödja och följa den andres karriär, vilket i regel innebär att män har mer stöd i sina karriärer än vad kvinnor har. För det tredje innebär föräldraskapet olika mycket ansvar för kvinnor och män. Ett fjärde argument handlar om att kvinnor stöter på fler hinder och begränsningar i arbetslivet än vad män gör, i form av diskriminering och olika typer av stereotypisering. Dessa faktorer samverkar till att kvinnors karriärer och deras möjligheter ser annorlunda ut (Gutek och Larwood 1987).

Rosabeth Moss Kanter visade i den klassiska studien *Men and Women of the Corporation* (1977) hur det vanliga mönstret är att kvinnor på chefsbefattningar är i minoritet och hur det ger upphov till strukturella effekter. De beteenden kvinnor uppvisar i mansdominerade organisationer ansåg Kanter utgöra konsekvenser av kvinnors position i organisationer. Kvinnors situation kännetecknas generellt av mindre rörlighet och färre möjligheter att utvecklas och befordras, vilket hon förklarar utifrån den ojämna fördelningen av makt i organisationer mellan kvinnor och män. Hon ansåg det vara orimligt att förklara kvinnors beteenden utifrån individorienterade förklaringsmodeller såsom till exempel att kvinnor som individer begränsar sina karriärambitioner, utan hon hävdade att förklaringar ligger i hur människor fungerar i förhållande till sin position i organisationsstrukturen. Varför män föredras som chefer och varför det finns en bild av kvinnliga chefer som byråkratiskt kontrollerande, kan förklaras av kvinnors brist på makt och därav mindre möjligheter i organisationer (Kanter 1977).

Det har i flera studier visats att män har uppfattningen att kvinnor inte vill avancera eller bli chefer (Asplund 1984, Cockburn 1991, SOU 1994:3). I studier där kvinnor utfrågats om sin syn på karriär är det inte viljan eller ambitionerna som har saknats och det är sällan hemförhållandena som ses som hinder. I stället framhålls hinder i organisationer och en upplevd maktlöshet inför möjligheter att förändra strukturer i organisationer.

Det har också visat sig finnas ett karriärglapp hos kvinnor, det vill säga ett glapp mellan karriärönskemål och den egna bedömningen av vad som verkar möjligt att realisera (Wahl 1992). I en

studie av kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer och deras inställning till karriär och vilja till att bli chefer, visade det sig att en fjärdedel redan hade en chefsposition och över hälften svarade att de skulle vilja bli chefer. På en fråga om de skulle vilja bli befordrade svarade 72 procent att de skulle vilja bli det. Endast 34 procent gjorde dock bedömningen att det skulle vara troligt att de blev befordrade. På en fråga om varför de inte ansåg att de hade uppnått den position som de tyckte i relation till vad de satsat i karriären, uttryckte merparten en kritisk inställning till karriärvillkoren. Många kvinnor gav uttryck för att de inte har velat ställa upp på de villkor som gäller (Wahl 1992).

En ansats för att studera unga blivande ledare har varit att utgå från organisationssocialisation och nykomlingars inträde i organisationer. En grundlig genomgång av forskningen kring nykomlingars inträde i organisationer har genomförts av Meryl Reis Louis (1980). Bakgrunden till studien var ett ökat problem med besvikelse och missnöje hos nyutexaminerade från universiteten, vilket gjorde att de lämnade organisationen efter kort anställningstid. Detta kan enligt Louis förklaras med att organisationers praktiska handlande inte underlättar inträdet i organisationen. I en studie av nyblivna chefer under deras första år som anställda i sina chefspositioner har det poängterats hur svår denna process är (Hill 1992). Det var genom försök och misstag, observation och tolkning som individerna efter hand lärde sig vad som krävdes för att bli chefer.

Forskningen om organisationssocialisation har i huvudsak kretsat kring fyra olika teman. Ett första tema handlar om vad som generellt *karaktäriserar* organisationsocialisation, och ett andra tema om olika *stadier* i organisationsocialisationen. Ett tredje tema handlar om *inhållet* i socialisationen – vad som överförs till nykomlingen. Ett fjärde tema slutligen, behandlar karaktäristika och effekter av *socialisationspraktiker* (Louis 1980).

Organisationsocialisation kan beskrivas som den process genom vilken en person lär sig de värderingar, normer och önskvärda beteenden som tillåter honom eller henne att delta som medlem i organisationen. Det är ett långsiktigt moment som betonas och det handlar i grunden om ett kulturellt fenomen med överföring av information och värderingar i organisationen (Van Maanen 1977, Van Maanen och Schein 1979).

Louis (1980) genomgång av forskningen kring nykomlingars inträde i organisationer resulterar i en kritik av den befintliga teoriutvecklingen avseende dess brister i att kunna fånga förståelse för vad

nykomlingar upplever och hur de hanterar sina upplevelser när de träder in i organisationen. Det har också problematiserats hur den befintliga organisationskulturen påverkas av nykomlingens inträde. Van Maanen och Schein (1979) har synliggjort nykomlingens påverkansfaktor och hävdar att individens möjligheter att påverka organisationens utseende är liten i samband med inträdesfasen.

Svenska studier om unga chefer

Under de senaste åren har några svenska studier undersökt potentiella chefer utifrån olika utgångspunkter. En studie av Dan Porsfeldt (2001) handlar om hur blivande ledare blir till i storföretag. Utgångspunkt tas i Louis (1980) kritik och studien utgör en ansats att fånga den komplexitet som är förknippad med socialisationsprocessen rörande inträdet i en organisation. Porsfeldt gör en etnografisk studie och han följer under ett års tid sex nyutexaminerade, tre kvinnor och tre män, från det att de rekryteras till ett management traineeprogram i en större organisation till dess att traineeprogrammet avslutas och några av dem stannar kvar i organisationen och blir chefer. Det är en berättelse om makt, om hur tillägnandet av maktresurser går till, om gradvis förändrade perspektiv på tillvaron och om utvecklingen av självidentitet hos de personer som först genomgår programmet och sedan träder in i en chefsposition. En styrka i studien är att emperinära beskrivningar möjliggör förståelsen för hur kulturöverföring och internalisering av organisationskultur går till, det vill säga hur kulturell produktion och reproduktion sker hos ledare i organisationer. I Porsfeldts studie saknas dock könsteoretiska tolkningar, vilket begränsar förståelsen för den kulturella reproduktionen av blivande ledare. Tolknings saknas som skulle kunna belysa den kulturella produktionen och reproduktionen av dels den konkreta könsstrukturen, dels symboliska aspekter knutna till könsordningen, det vill säga syn på och värdering av vad som är kvinnligt och manligt samt relationerna mellan kvinnor och män. Sådana tolkningar skulle kunna bidra med förklaringar till det observerbara utfallet – att det är män som i de flesta fall blir chefer.

En studie som fokuserar socialisation och hur kön skapas och återskapas är Ulla Erikssons (2000) undersökning av ett management traineeprogram i ett multinationellt företag, vad som där händer med kvinnorna och männen och vad som förmedlas i pro-

grammet. Det framkommer hur karriärtänkande växer fram och förstärks. Det handlar om två grupper, ledningen och traineer, som båda har goda intentioner. Ledningen vill ha fram fler kvinnor i karriären, och för traineerna är det en självklarhet att könet inte spelar roll för vederbörandes förmåga att göra karriär. Trots goda intentioner tenderar dock könsskillnader att återskapas i de för givet tagna handlingarna. I studien finner Eriksson både vad hon kallar uppenbara och dolda könsbevarande och könsbrytande budskap. Till de könsbrytande budskapen hörs att ledningen vill ha kvinnor som chefer. Det könsbevarande budskapet berättar dock att män är chefer och att kvinnor får barn, och att traineerna konstruerar sig själva efter traditionellt familjeansvar.

Liknande resultat framkommer i en studie av unga potentiella chefer samt deras värderingar, erfarenheter och upplevelser av arbets- och livsvillkoren (Franzén m.fl. 1998). Studien genomfördes i anslutning till att 53 unga potentiella chefer, i stort sett lika andel kvinnor och män, från företag i det privata näringslivet deltog i ett externt ledarutvecklingsprojekt. Det visade sig att den jämställdhetsideologi de potentiella cheferna bekände sig till, och som kom till uttryck i en önskan och förväntan på ett jämställt arbetsliv och familjeliv, inte var förenlig med deras beskrivningar av arbets- och karriärvillkoren i organisationer. För att göra karriär blev det tydligt hur krav på anpassning ställdes till etablerade organisationsstrukturer och karriärmönster, vilket fick konsekvenser inte bara för arbetet utan också för de totala livsvillkoren, och hur dessa konsekvenser blev olika för kvinnor och män.

Även Elisabeth Sundin (1998) redogör för ett traineeprogram, i ett stort och diversifierat handelsföretag med flera tiotusentals anställda². Under den tioårsperiod som traineeprogrammet hade genomförts med cirka 10 deltagare årligen, hade totalt 81 personer, 42 kvinnor och 39 män, i åldern 22 till 30 år genomgått programmet efter akademisk examen.

Vid undersökningstillfället, när det var som längst 11 år sedan de lämnade sin traineebefattning, visade det sig finnas stora löneskillnader mellan kvinnor och män, och i gruppen av dem som blivit chefer var löneskillnaderna mellan kvinnor och män ännu högre³. Löneskillnaderna mellan kvinnor som var chefer och kvinnor som

² Undersökningen av traineeprogrammet ingår som en delstudie i SOU 1998:4 Män passar alltid? vars huvudsyfte är att beskriva och analysera segregerings- och hierarkiseringsprocesser på en organisatorisk nivå.

³ Det kunde statistiskt säkerställas att kön påverkade lönen.

inte var chefer var relativt små, medan skillnaderna mellan de manliga grupperna var betydligt större.

Löneskillnaderna, hävdar Sundin, avspeglar utfallet av hierarkiseringsprocesser mellan kvinnor och män i organisationer, där högre lön avspeglar ett högre värde, och hon försöker förklara hur detta går till. Sundin beskriver hur kvinnorna genom traineeprogrammet kommer in på högre hierarkiska nivåer och på detta sätt utmanar företagskulturens grundbultar där det traditionellt har varit "den långa vägens män" som ansetts lämpliga att leda företaget. Kvinnornas brott mot könsordningen genom deras etablering genom traineeprogrammet blev betraktat som "uppifrånbeslut" som på olika sätt ifrågasattes längre ned i organisationen. Männerna bland traineerna fick vd-poster i företagets kärnverksamheter. Kvinnorna hade ofta projektledaransvar, som i detta sammanhang tolkades vara ett uttryck för om inte marginalisering så dock en mindre central placering och mindre möjligheter att upparbeta en stark identifikation med någon del av organisationen.

Moderna organisationer – både ifrågasättande och återskapande

I det här avsnittet kommer några av de teman som återkommer i de ovan refererade svenska studierna att lyftas fram. Vad som överlag blir tydligt är att uttalade intentioner om att förändra könsstrukturen hos både ledning och unga potentiella chefer inte nödvändigtvis får innebörden av ökad jämställdhet. Både medverkande och motverkande, det vill säga både könsbrytande och könsbevarande, krafter kommer till uttryck och detta problematiseras i studierna.

Abrahamsson (2002) har beskrivit hur de fördelar som under 1990-talet tillskrevs de moderna organisationerna har fått begränsade framgångar⁴. Moderna organisationsmodeller lanserades med optimistiska värderingar, inte enbart gällande företagets ekonomiska utveckling utan även med en rad fördelar för individen och med större förutsättningar för lika villkor mellan kvinnor och män. En hög grad av lärande och kompetensutveckling framhölls skapa ett utvecklande arbete, uthålliga arbetssystem, livslångt lärande och arbetsförhållanden som motverkar stress och arbetsrelaterad ohälsa

⁴ Med moderna organisationer avses här i enlighet med Abrahamsson (2002) de olika modeller, koncept, metoder och verktyg som spreds och var starka under 1990-talet och fortfarande lever kvar och har namn med trebokstavskombinationer – TQM, TBM, BPR, HRM och BSC – eller moderiktiga namn som *The Boundaryless Organization*, *Knowledge Management*, *The Individualized Organization* och *Corporate Religion*.

(se Abrahamsson 2002 som refererar Ekberg och Barajas 2000, Forslin och Kira 2000, *Det framsynta samhället* 2000). I vissa sammanhang framställdes de moderna organisationsformerna som mer jämställda än de traditionella med dess förespråkande av decentralisering, nätverksorganisation, efterfrågan på "nya" kompetenser, idén om den lärande organisationen på relativt lika villkor för alla anställda och så vidare (Kvande och Rasmussen 1993, Blomqvist 1994, Roman 1994).

Abrahamsson visar hur bilden kring kön är komplex. Samtidigt som jämställdhet i dag öppet diskuteras och tecken tyder på konkreta förändringar i riktning mot ökad jämställdhet, ses även tendenser till ökad polarisering mellan typiska kvinnojobb och mansjobb, ökad ekonomisk ojämställdhet, en renässans för traditionella könsroller och könsbaserade strukturer och hierarkier (Abrahamsson 2002).

Olika förväntningar på kvinnor och män som chefer

När de unga kvinnorna och männen i den studie som Sundin (1998) redogör för skulle lämna traineestadiet blev det tydligt att förväntningarna på traineerna var annorlunda hos dem som rekryterat traineerna till programmet än hos dem som skulle anställa traineerna i verksamheten. Männen förväntades, både av chefer och arbetskamrater, arbeta mycket. De förväntades bli chefer för stora viktiga enheter och de tillfrågades explicit om att ta sådant ansvar. Kvinnorna som genomgått traineeprogrammet ansågs vara kompetenta, men de sågs inte som blivande toppchefer. De blev inte de allra högsta cheferna och fick inte de allra högsta lönerna. De blev inte tillfrågade om nya uppdrag och positioner på samma sätt som männen. Till skillnad från männen upplevde kvinnorna det vara svårt att komma ifrån traineestämpeln, det vill säga bilden av dem som "unga flickor som går och lär sig i företaget". Flera kvinnor menade att de på grund av detta var tvungna att lämna företaget.

Unga kvinnor som blivande chefer tycktes betraktas som en anomali i organisationen. Hur det finns ett samband mellan organisationens könsstruktur, konstruktion av ledarskap och ledarskapets villkor har studerats (Wahl 1999). I en kvinnodominerad organisation där kvinnor var i majoritet i företagsledningen visade sig könsstrukturen och kvinnors position påverka kvinnors möjligheter att forma organisationen och ledarskapets villkor. Kvinnor betonade

framför allt möjligheter att få utrymme och tid att utvecklas i ledarskapet och sin roll som chef, vilket de inte på samma sätt trodde var möjligt i andra typer av organisationer (Wahl 1999).

Vidare visade det sig i Sundins (1998) studie att de som skulle anställa traineerna ute i verksamheterna kände väl till den etablerade företagskulturen och vad som passade och inte. De ville sköta sin del av organisationen på ett lämpligt sätt. De prioriterade unga män på kärnposterna för att det kunde framstå säkrare. Ofta var de själva i karriären och ville undvika felrekryteringar och osäkerhet i organisationen. Kvinnorna i organisationen såg diskrepansen mellan sig själva och de manliga kamraterna där de i lägre utsträckning blev tillfrågade om de utmanande arbetena, vilket ledde till frustration. Deras främsta utväg blev då att lämna organisationen. Merparten av männen bland traineerna uppfyllde organisationens förväntningar. Men de män som "bröt" mot organisationens lagar, genom att till exempel vara föräldralediga, fick sämre löneutveckling och fann att de liksom kvinnorna var tvungna att lämna organisationen på grund av att deras möjligheter begränsades.

Diskrepansen mellan en officiell retorik, det vill säga en vilja att få fram flera kvinnor i karriären, och den organisatoriska praktiken kan förstås på flera sätt. Ett sätt kan vara att betrakta det ur mellancheferns arbetssituation som beskrivits som problemfylld. Ofta poängteras mellancheferns utsatthet mellan olika organisatoriska nivåer och ansvar utan tillräckliga befogenheter. Mellanchefer måste anpassa ledningens beslut till lokala förhållanden och för att det ska fungera krävs olika slag av "kreativ olydnad", det vill säga att mellanchefer tar egna initiativ och fattar egna beslut. Vad Sundin visar är dock att all olydnad inte är kreativ och att olydnaden kan bli ett slags sabotage från individer som har stort inflytande på sin avdelning eller enhet. Mellancheferns makt och beteende kan därför vara ett hinder för förändring (Sundin 1998).

Vid rekrytering till traineeprogrammet i Erikssons (2000) studie får kvinnorna en fråga om hur barn kommer att påverka deras karriär – en fråga som inte ställs till männen. Rekryterarna är medvetna om att det är det svårt att göra karriär för kvinnor, och frågan ställs för att få fram karriärmedvetenhet hos de sökande kvinnorna. När inte männen får samma fråga blir det uppenbart att männen inte behöver vara karriärmedvetna i det avseendet. För männens del blir det tydligt att karriär handlar om karriär, inte om barn eller andra delar av livet. Kvinnorna måste å andra sidan klara en smal balansgång, där de ska ha tänkt igenom sin framtida yrkeskarriär i

kombination med eventuella barn och där de inte får vara alltför inriktade på karriär, för att på så vis passera som "normala" kvinnor, menar Eriksson (2000).

En förklaring till de olika karriärförväntningarna på unga kvinnor och män visade sig kunna sökas i olika förväntningar på deras prioritering av organisationens intressen och ansvar i familjebildning.

Kvinnor som föräldrar och män som pappor

För många unga kvinnor och män i karriären är ofta familjebildning en samtida aktivitet. Det har visat sig hur kvinnors familjeansvar finns som en självklarhet i organisationer medan mäns ansvar förutsätts vara underordnad det organisatoriska intresset. I Sundins studie förväntades kvinnorna vara föräldralediga och det tycktes inte hindra deras karriärer relativt andra kvinnor. Kvinnor som varit föräldralediga tycktes till och med ha en något mer positiv karriärutveckling än kvinnor som inte hade varit det (dock inte lika positiv som män).

Män förväntades inte vara föräldralediga i någon större utsträckning. Att däremot hänvisa till sin familj i karriärdiskussioner var snarare lämpligt. Detta kan förklaras mot bakgrund av att äktenskap och barn ofta betraktas som en tillgång för män i karriären, eftersom detta antas innebära att de kan avsätta mycket tid till organisationen (Gutek och Larwood 1987, Andersson 1997).

För kvinnor är däremot en vanlig föreställning att äktenskap och barn är ett hinder i karriären (SOU 1994:3). Enbart förmågan att skaffa barn gör att de framstår som osäkra kort i chefsrekryterings-sammanhang (Kanter 1977). Föreställningar om kvinnor blir alltså i sig ett hinder för kvinnor i karriären och dessa är så att säga inbyggda redan när de söker sig ut på arbetsmarknaden. Samtidigt som det har visat sig att stabila familjeförhållanden såsom giftermål och faderskap generellt sett är positivt för män i karriären, har manifesterad föräldraledighet ansetts påverka karriären negativt. Det har till exempel framkommit att mäns löner i högre grad än kvinnors påverkas i negativ riktning av föräldraledighet (Albrecht m.fl. 1997). Andra studier har dock visat att majoriteten av de män som varit föräldralediga inte har haft några arbetsplatsrelaterade problem (JämO 1992), vilket kan tyda på att mäns farhågor om hinder på arbetsplatsen är överdrivna (Bekkengen 2002).

I både Erikssons (2000) och Franzéns m.fl. (1998) studier blev det tydligt hur de potentiella cheferna konstruerade sig själva utifrån kön och traditionellt familjeansvar. Det visade sig att en majoritet av både män och kvinnor i Franzén m.fl. (1998) ansåg att "skaffa barn är en av meningarna med livet". Det visade sig även att männen ville ha fler barn än kvinnorna⁵. Männen bland de unga cheferna ville ha fler barn än ett riksgenomsnitt för män, medan kvinnorna ville ha färre barn än ett riksgenomsnitt för kvinnor.

Vid en fråga om hur barn skulle påverka deras karriärer blev det tydligt att männen inte trodde att det skulle ha någon betydelse, medan kvinnorna trodde att det skulle bli problematiskt. Det finns ett mönster av att män inte ser problem med att kombinera arbete och familj medan motsättningarna för kvinnor är en självklarhet (Bekkengen 2002).

Vidare visade det sig i Franzén m.fl. (1998) att männen och kvinnorna bland de unga cheferna hade olika inställning till äktenskap och pappaledighet. Kvinnorna ansåg att äktenskapet var en omodern institution i dubbelt så stor utsträckning som männen⁶. Kvinnorna ansåg också i mycket större utsträckning än männen att småbarnspappor bör vara pappalediga i minst två månader⁷. Männen var positivare till äktenskap och samtidigt negativare till pappaledighet än ett riksgenomsnitt för män. För kvinnorna var förhållandet det omvända, nämligen de var mer negativa till äktenskap och mer positiva till pappaledighet än ett riksgenomsnitt för kvinnor.

En tolkning av att kvinnorna ville ha färre barn, var mer negativa till äktenskap och mer positiva till pappaledighet än männen och ett riksgenomsnitt för kvinnor, var att de i egenskap av unga blivande chefer anpassade sig till föreställningar om chefskapets krav såsom det utformas för kvinnor. Männens positiva inställning till äktenskap och barn tolkades som ett uttryck för anpassning till chefskraven såsom de är utformade för män med en önskan om familjen som ett fungerande stöd och en tillgång i karriären.

En tolkning av männens mer negativa inställning till pappaledighet än kvinnornas och riksgenomsnittet för män, var att det ut-

⁵ Majoriteten av de unga cheferna önskade två barn. Nästan alla kvinnorna (83 procent) ville ha ett eller två barn. Hälften av männen ville ha två barn, och nästan 30 procent av männen ville ha tre eller flera barn.

⁶ Kvinnor (44 procent) instämde i påståendet att äktenskapet är en omodern institution, i dubbelt så stor utsträckning som män (18 procent).

⁷ Kvinnor (91 procent) instämde i att småbarnspappor bör ta pappaledigt i minst två månader, i mycket större utsträckning än män (59 procent).

gjorde ett uttryck för att barn inte får innebära konsekvenser för arbetet genom föräldraledighet. Konsekvenserna av att anpassa sig till chefskraven blev olika för kvinnor och män. För kvinnors del kom detta till uttryck i en ambivalens kring när (och om någonsin) i förhållande till karriären det skulle vara lämpligt att skaffa barn. Det blev tydligt hur det var kvinnorna som i praktiken hade att hantera svårigheter med att kombinera föräldraskap och karriär, genom att försöka anpassa karriären efter föräldraskapet. Konsekvensen för männen blev en sorts frikoppling mellan att ha barn och att ta ansvar för barn, vilket uttrycktes i resonemang om att för deras del kunna anpassa föräldraskapet efter karriären, när det till exempel gällde eventuell pappaledighet (Franzén m.fl. 1998).

I en studie av Bekkengen (2002) identifieras och analyseras strukturer och mekanismer inom arbetsliv och familjeliv som påverkar kvinnors och mäns relation till arbete och familj och i synnerhet uttaget av föräldraledighet, mot bakgrund av tre sociala relationer. Den första sociala relationen utgörs av förhållandet mellan produktion (arbete) och reproduktion (familj) där produktionen är överordnad reproduktionen. Mellan dessa sfärer finns en strukturell motsättning, vilket innebär att det blir problematiskt att förena arbetsliv och familjeliv. Den andra sociala relationen är den mellan könen och utgör en maktstruktur där män har valfrihet i sin överordnade position, medan kvinnor anpassar sig i sin underordnade ställning. Föräldraskapet innebär att män blir "pappor" medan kvinnor blir "föräldrar". Det innebär att kvinnor har huvudansvaret i föräldraskapet, medan män kan välja nivå på engagemanget. Den tredje sociala relationen är kvinnors och mäns förhållande till reproduktion och produktion. Män har starkast koppling till arbete och kvinnor till familj. Såväl män som kvinnor måste som förvärvsarbetande föräldrar förhålla sig till den strukturella motsättningen mellan reproduktion och produktion.

Bekkengen beskriver hur det i vårt samhälle förväntas av vuxna människor att bidra till sin försörjning genom att arbeta, vilket innebär att såväl kvinnor som män har skyldigheter att delta i produktionens sfär. Inom reproduktionens sfär däremot finns olika villkor som medför att män får rättigheter att vara delaktiga medan kvinnor har skyldigheter att ta huvudansvaret. En slutsats i Bekkengens studie är att mäns valfrihet är central. Män kan enligt Bekkengen representera en barnorienterad maskulinitet på en diskursiv nivå, som i praktiken inte är förbunden med några skyldigheter. Svårigheter som kan uppstå på en arbetsplats i samband med att en

förälder ska vara föräldraledig, till exempel arbetskraftsbrist, ogynnsamma konsekvenser för arbetsgivare och arbetskamrater och missnöje och så vidare, är inte större för män än för kvinnor, menar Bekkengen. Skillnader finns i kvinnors och mäns möjligheter att hantera problemen. Män, men inte kvinnor, har möjlighet att lösa problemen genom att avstå från föräldraledighet. Detta leder till höga krav på kvinnors anpassning. Praktiska konsekvenser blir att kvinnor i högre grad anpassar sitt förvärvsarbete efter föräldraskapet medan männen inte gör några större anpassningar.

Det visade sig också att organisationer anpassar sig efter kvinnors och mäns föräldraskap på olika sätt. Inför kvinnors föräldraskap blir det aktuellt med en ersättare, det förväntas att den blivande mamman aktivt deltar i att förbereda och underlätta sin frånvaro och även kvinnliga arbetskamrater runt omkring är delaktiga och visar stort mått på flexibilitet. När det gäller män är det snarare föräldraledigheten i sig som är flexibel och förhandlingsbar, varför inte krav på aktivitet och flexibilitet ställs på samma sätt på pappan eller på hans chefer och arbetskamrater (Bekkengen 2002).

Motstånd i organisationer

Erfarenheter från förändringsarbete, och särskilt sådana med ökad jämställdhet som syfte, har ofta visat sig problemfyllda. Inte sällan utvecklas och tillämpas motstrategier från grupper och individer som berörs. Flera studier har visat hur män i allmänhet är mer negativt inställda till jämställdhet än kvinnor (Cockburn 1991, SOU 1994:3, Lindgren 1999). Detta blev tydligt i Sundins (1998) studie när de färdigutbildade traineerna skulle anställas. När den översta ledningens inflytande upphörde tog försvararna av den rådande företagskulturen vid, vilket resulterade i att kvinnor valdes bort som chefer och normbildare. De manliga traineerna togs upp i den manliga gemenskapen och anslöt sig till den rådande företagskulturen, där just betydelsen av kön var dold och överskuggad av att det var kompetens och arbetsvilja som var avgörande.

Samma mönster blev tydligt i en nyligen genomförd studie om mäns attityder till kvinnor som officerare och värnpliktiga inom försvarsmakten (Ivarsson 2002). De mest negativa attityderna till kvinnor som officerare fanns bland männen från förband där kvinnor utgjorde ett faktiskt konkurrenshot, och detta sågs som det främsta hindret för en integrering av kvinnor. Även om männen

ofta gav uttryck för en medvetenhet om problem som kvinnor möter i organisationen, såsom diskriminerande karriärsystem, ensamhet och sexistiska attityder, fanns en uppenbar ovilja till organisatoriska förändringar. Endast ett fåtal män förespråkade radikala förändringar i karriärsystemet, och detta var män som hade kommit en bra bit på karriärstegen. För dem utgjorde inte de kvinnliga officerarna något karriärhot, vilket kunde förklara ett generösare förhållningssätt i frågan (Ivarsson 2002).

Mäns förhållningssätt till kvinnliga kollegor och reaktioner på deras karriärambitioner har tidigare problematiserats i forskning och har visat sig kunna förstås och förklaras mot bakgrund av var män befinner sig hierarkiskt i organisationsstrukturen (Kvande och Rasmussen 1993). Motståndet mot kvinnor beskrivs vara mest tydligt och aktivt bland konkurrenter som upplever att deras karriärmöjligheter hotas (Kvande och Rasmussen 1993).

Ökad stress och strävan efter balans

Hur problem med stress och depression har tilltagit, särskilt bland yngre och framför allt bland unga kvinnor, har rapporterats i artiklar, reportage och böcker (Keller 1999, Bengtsson 2000, Ernsjö Rappe och Sjögren 2002). Störst ökning av nya långtidssjukskrivningar bland privatanställda tjänstemän har skett bland unga, 35 år eller yngre, högavlönade och bland dem särskilt hos kvinnor; de vanligaste diagnoserna är reaktion på svår stress och depression (Alecta 2002). Andelen långtidssjukskrivna har i princip fördubblats i åldersgruppen upp till 35 år mellan 1999 och 2001⁸. Detta illustreras i en studie av yngre karriärmänniskors livs- och arbetsvillkor där det genomgående framkommer berättelser om stress och tidsbrist och svårigheter att få livet att gå ihop (Bengtsson 2000). I studien rapporteras om en allmän upplevd gränslöshet mellan arbete och privatliv som leder till att tid för familj, fritid och rekreation blir otillräcklig. En del av gränslösheten orsakades av informella strukturer, platta organisationer och projektarbeten, och handlade om att de anställda var för få i förhållande till arbetsmängden. Det handlade också om mänskliga behov av att få bekräftelse, få beröm,

⁸ För män upp till 35 år ökningen 97 procent och för kvinnor 113 procent. Under de tre första kvartalen 2002 visar unga under 35 år högavlönade kvinnor en ökning med 223 procent och män med 169 procent vad gäller de långa sjukskrivningarna. Alectas hälsobarometer baserar sig på statistik över sjukskrivningar bland de 620 000 privatanställda försäkrade inom ITP.

vara duktig och att vara eftertraktad, vilka försökte uppnås genom hårt arbete (Bengtsson 2000).

Denna gränslöshet mellan arbete och privatliv har av flera beskrivits känneteckna det så kallade nya arbetslivet (Widerberg 2001, Abrahamsson 2002, Linghag 2002). Aspekter av flexibilitet som bland annat bygger på individens självständighet, handlingsfrihet, egna ansvar och personliga utveckling upplevs av många människor som mycket positivt. Samtidigt kan organisationsformen bli förförlig för medarbetare som då engagerar sig och arbetar mycket (Abrahamsson 2002). Att lägga förhållanden tillrätta för frihet och flexibilitet kan därför vara det mest effektiva sättet att få något gjort, samtidigt som det kan betraktas som exploaterande och lönsamt (Widerberg 2001).

I en studie av yrkesarbetande mödrars vardagsliv framkommer aspekter kopplade till flexibilitetens baksida. Dessa kvinnors känsla av stress var ofta kopplad till tidspress, en känsla av skuld och en känsla av att inte riktigt kunna kontrollera och få ihop alla delar i vardagslivet (Elvin-Nowak 1998). Det har också visat sig i tidigare forskning hur pressen på kvinnliga chefer är större än på manliga chefer (Kanter 1977, Cooper och Davidson 1982, Sheppard 1989, Cockburn 1991) vilket skapar mer stress hos kvinnor som chefer (se även kapitel 4).

Mot bakgrund av ökningen av stressjukdomar med långa sjukskrivningar som följd pågår i många organisationer olika projekt som handlar om ökad balans i livet. I en studie av ett amerikanskt företag har det dock visat sig att företagets "Work-Life Balance program", det vill säga mer familjevänliga policydokument, fick begränsat genomslag i organisationen (Hochschild 1997). Det visade sig att under de tre år som studien pågick var det nästan ingen av de anställda som tog fasta på företagets erbjudande om utökad föräldradighet, flextid och så vidare. I stället kom de anställda snarare att arbeta ännu fler timmar i veckan. En förklaring var att de högsta cheferna, huvudsakligen män, som hade makt och möjligheter att utveckla en familjevänligare kultur, visade sig sakna ett verkligt intresse för att göra det. Dessa manliga toppchefer ägnade sig nästan uteslutande åt arbete. De hade en fru som administrerade privatlivet och en sekreterare som planerade deras arbete. Chefer i denna position såg i allmänhet balansen som ett begränsat problem enbart avseende kvinnliga chefer, och deras lösning var att erbjuda kvinnorna deltidarbete eller delade positioner. Vidare visade det sig att mellanchefer, vars position var avgörande för genomförandet, var

öppet fientliga mot familjevänligare policydokument. Det fanns sålunda ett starkt motstånd i organisationen.

Chefskulturen präglades av att villighet att satsa på arbetet visades med antal arbetstimmar snarare än vad den anställda presterade, så även om personerna på exekutiv nivå sökte efter rimliga lösningar återspeglades inte detta hos nästa generations chefer.

I Hochschilds exempel fanns bland annat en trettioårig manlig "junior manager" som krävde att om hans kvinnliga kollegor skulle göra karriär, skulle de också betala med 70-timmarsveckor, precis som männen (Hochschild 1997). Liknande mönster beträffande chefskultur och arbetstider framkom bland de unga cheferna hos Franzén m.fl. (1998). De unga cheferna framhöll att det var viktigt att arbeta mycket, ofta obetald övertid, eftersom de upplevde att det förväntades det av dem i organisationen för att de skulle verka karriärinriktade samt att andra chefer "utstrålade" ett sådant beteende. Att arbeta mycket var ett sätt för de unga cheferna att göra sig synliga i organisationen. Särskilt hos männen framkom ett synsätt som handlade om en förhoppning om att få tillbaka den stora arbetsinsatsen senare i form av en karriär. Männens resonemang handlade om att man investerade i en framtida karriär genom att arbeta mycket i unga år. Både Hochschilds (1997) och Franzén m.fl. (1998) studier visar hur högre chefers normer och beteenden får genomslag i chefskulturen, vilket återspeglas i de yngre chefernas karriärstrategier.

Avslutande reflektioner

Redan i chefskarriärens inledning har en sortering med avseende på kön skett. Detta avspeglas i att könsfördelningen i privat sektor bland unga chefer, 35 år och yngre, består av 25 procent kvinnor och 75 procent män, vilket inte motsvarar könsfördelningen bland samtliga anställda. Möjligheterna att få erfarenheter och kompetens för att kunna befordras till högre chefsnivåer är således ojämnt fördelade redan inledningsvis. Det kan noteras att andelen kvinnor är högre bland de unga cheferna (25 procent) än bland samtliga chefer (19 procent) i privat sektor, vilket kan synliggöra en möjlig förändring och utveckling i framtiden.

Forskningsöversikten har visat att det föreligger olika föreställningar hos män och kvinnor avseende bland annat karriär och kvinnors vilja och förutsättningar att rekryteras till chefsbefatt-

ningar. Män har ofta uppfattningen att kvinnor inte vill avancera eller bli chefer, och ser i större utsträckning familjen som ett hinder och då som ett hinder för kvinnor. Kvinnor pekar i stället på hinder de ser i organisationer och ger uttryck för en kritisk inställning till karriärvillkoren.

Det har visat sig att kvinnors familjeansvar finns som en självklarhet i organisationer medan mäns ansvar förutsätts vara underordnat det organisatoriska intresset. Detta kommer till uttryck i att organisationer anpassar sig på olika sätt efter kvinnors och mäns föräldraskap. Det har också visat sig att motstånd mot kvinnor som kollegor och mot jämställdhetsarbete tenderar vara som starkast där kvinnor verkligen utgör ett konkurrenshot, det vill säga huvudsakligen på de lägre nivåerna och på mellannivåerna i organisationen. Ledningens uttalade mål om att få fram fler kvinnor i karriären saknar förankring i verksamheten där beslut om nyrekrytering av chefer fattas. Mellancheferns inflytande har visat sig kunna utgöra hinder för förändring.

En tolkning av unga chefers bild av arbetsvillkor och karriär samt deras karriärstrategier, till exempel att arbeta mycket obetald övertid, och kvinnors och mäns olika inställning till familj och barn, är att de anpassar sig till etablerade strukturer i organisationer och olika gällande normer för kvinnor och män. De unga chefernas beteende kan tolkas som en sorts externalisering av makten, vilket kan uttryckas som att det är makten som talar genom de unga cheferna. De unga cheferna reproducerar ledningens normer och värderingar, vilket leder till återskapande i såväl föreställningar om ledarskap och kön som i praktikens organisations- och könsstrukturer.

Ökningen av stress och långtidssjukskrivningar som under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet har observerats, särskilt hos unga högavlönade och bland dessa särskilt unga kvinnor, har förmodligen många orsaker och förklaringar. Några förklaringar kan förmodligen sökas i de studier som har diskuterats i kapitlet, till exempel aspekter kopplade till arbetslivets flexibilitetsdiskurs och reproduktion av mansdominerade chefskulturer och dess konsekvenser. Men det skulle behövas mer forskning för att belysa dessa fenomen mer ingående ur ett könsperspektiv, särskilt i relation till unga människors etablering i arbetslivet och på chefspositioner.

Det visar sig också i studierna av unga chefer att förändringsbenägna personer anser att de måste lämna organisationen. Kvinnor som upplever att deras karriärambitioner begränsas i organisationen

ser ingen annan utväg än att lämna den. Även män som har visat att det finns andra ansvar i livet än organisationen genom att till exempel vara föräldralediga, och som därför erfarit att deras karriärer har begränsats, har också lämnat den.

Att annorlunda och förändringsbenägna personer anser att de måste lämna organisationen kan leda till att organisationer förblir opåverkbara av samhälleliga förändringar relativt länge. Ur detta perspektiv kan en syn på jämställdhet som en generationsfråga ifrågasättas. Att hysa förväntningar om att organisationer kommer att förändra sig enbart genom att yngre människor träder in i organisationer döljer det faktum att kvinnor och män inte träder in och etablerar sig i organisationer på lika villkor mot bakgrund av könsordningen i samhället och i organisationer. En syn på jämställdhet som en generationsfråga osynliggör dessutom hur utvecklingen mot ett mer jämställt samhälle har föregåtts av vissa historiska förutsättningar och mycket arbete för förändring. Detta osynliggörande kan ge återverkningar på hur samtida och framtida behov av förändringsarbete tolkas.

Referenser

- Abrahamsson, Bengt och Jon A. Andersen (1996) *Organisation – Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Abrahamsson, Lena (2002) Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 2002:1, s. 37-52.
- Alecta (2002) *Hälsobarometern tredje kvartalet* (www.alecta.se).
- Alecta (2002) *Hälsobarometern första halvåret* (www.alecta.se).
- Albrecht, James W.; Edin, Per-Anders; Sundström, Marianne och Vroman, Susan B. (1997) Kvinnors och mäns löner – förvärvsavbrottens betydelse. I: Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (1997) (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden* (SOU 1997:137). Stockholm: Fritzes Förlag.
- Andersson, Gunnar (1997) Karriär, kön, familj. I: Nyberg, Anita och Sundin, Elisabeth (1997) (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes förlag.
- Asplund, Giselle (1984) *Karriärens villkor*. Stockholm: Trevi.
- Bekkengen, Lisbeth (2002) *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber.
- Bengtsson, Fredrik (2000) *Att få livet att gå ihop. Yngre karriärmänniskors arbets- och livsvillkor*. Solna: Ander & Lindström AB.
- Blomqvist, Martha (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women*. London: Macmillan.
- Collin, Sven-Olof (1995) *Företagsledares rekrytering och karriär – en sammanställning av en survey gjord bland svenska företagsledare hösten 1994*. Lund: Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet.
- Cooper, Gary och Davidson, Marilyn (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: S. A. Norstedt och Söners Förlag.

- Dalton, Melville (1959) *Men Who Manage*. New York: John Wiley & Sons.
- Det framsynta samhället* (2000) Syntesrapport från Teknisk Framsyn. IVA, Nutek, Sveriges Industriförbund och Stiftelsen för Strategisk forskning.
- Ekberg, Kerstin och Barajas, Josefin (2000) Hälsobefrämjande omorganisation – vilka är förutsättningarna? I: Barklöf, Klas (red.) (2000) *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Rådet för arbetslivsforskning.
- Elvin-Nowak, Ylva (1998) *Flexibilitetens baksida. Om balans, kontroll och skuld i yrkesarbetande mödrars vardagsliv*. Stockholm: Psykologiska Institutionen, Stockholms universitet.
- Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.
- Ernsjö Rappe, Tinni och Sjögren, Jennie (2002) *Diagnos: Duktig. Handbok för överambtösa tjejer och alla andra som borde bry sig*. Stockholm: Bokförlaget DN.
- Feldman, Daniel C. (1989) Careers in Organizations: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 1989, Vol. 15, No. 2, s. 135–156.
- Forslin, Jan och Kira, Mari (2000) Från intensiva till uthålliga arbetssystem – en litteraturstudie. I: Barklöf, Klas (red.) (2000) *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Rådet för arbetslivsforskning.
- Fournier, Valérie (1998) Stories of Development and Exploitation: Militant Voices in an Enterprise Culture. *Organization*, 1/5, s. 55–80.
- Franzén, Christina; Linghag, Sophie och Zander, Susanne (1998) *Arbetsglädje i livet om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets LedarskapsAkademi.
- Grey, Christopher (1994) Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*. 28/2, s. 479–497.
- Gutek, Barbara och Larwood, Laurie (red.) (1987) *Women's Career Development*. Newbury Park: SAGE.
- Hill, Linda (1992) *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hochschild, Arlie Russel (1997) *The Time Bind. When Work Becomes Home, and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Holgersson, Charlotte (1998) *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.

- Ivarsson, Sophia (2002) *Diskurser kring kvinnor i uniform. Om attityder till kvinnor som officerare och värnpliktiga bland män i försvarsmakten*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York. Oxford University Press.
- JämO (1992) *Det borde vara en merit*. JämOs rapportserie Nr 1.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keller, Awiva (1999-07-20) Allt fler yngre utbrända. *Dagens Nyheter*.
- Kvande, Elin och Rasmussen, Bente (1993) *Nye kvinneliv : kvinner i menns organisasjoner*. Oslo : Ad Notam.
- Lindgren, Gerd (1999) *Klass, kön och kirurgi. Relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber.
- Linghag, Sophie (2002) Man är väl flexibel. I: Löwstedt, Jan och Stymne, Bengt (2002) (red.) *Scener ur ett företag. Organisationsteori för kunskapssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Louis, Meryl Reis (1980) Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, s. 226–251.
- Pfeffer, Jeffrey (1989) A political perspective on careers: interests, networks and environments. I: Arhur, Michael B, Hall, Douglas T & Barbara S Lawrence (red.) (1989), *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Porsfeldt, Dan (2001) *Management Trainee. Möten med förhinder*. Luleå Tekniska Universitet: Universitetstryckertiet.
- Roman, Christine (1994) *Lika på olika villkor. Könsegregering i kunskapsföretag*. Stockholm: Stehag: Symposion graduale.
- Rosenbaum, James E (1989) Organization career systems and employee misperceptions. I: Arhur, Michael B.; Hall, Douglas T. och Lawrence, Barbara S (red.) (1989), *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Schein, Edgar, H. (1975) How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 2, s. 11–24.
- Schein, Edgar H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. MA: Addison-Wesley.
- Sheppard, Deborah (1989) Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers Hearn, Jeff m.fl. (1989) (red.) *The Sexuality of Organization*. London: SAGE.

- SOU 1994:3: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes Förlag.
- Storey, John (1989) Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research. Part 1: Conceptualisations and Practices. *Personnel Review*, Vol 18, No 6, s. 3–19.
- Sundin, Elisabeth (1998) *Män passar alltid?* (SOU 1998:4) Stockholm: Fritzes Förlag.
- Trollestad, Claes (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Falun: Bokförlaget Nya Doxa.
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Wahl, Anna (1999) Stim i företagsledningen. I Sjöstrand, Sven-Erik; Sandberg, Jörgen och Tyrstrup, Mats (1999) (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Maanen, John och Schein, Edgar H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol 1, s. 209–264.
- Van Maanen, John (red.) (1977) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. London: John Wiley and Sons.
- Widerberg, Karin (2001) Kunskapens kön – ett generationsperspektiv. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 2001:1, s. 5–15.
- Yukl, Gary (1989) *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.

6 Kartläggning av förändringsarbete

Klara Regnö

I detta kapitel redovisas resultaten från enkätundersökningens andra del där frågorna handlar om jämställdhetsarbete och chefsutveckling. Hur vanligt är det att bedriva jämställdhetsarbete? Satsar organisationerna på chefsutveckling för att öka andelen kvinnor på ledande positioner? Det är några av de frågor som behandlas här. I kapitlet redovisas även ett antal citat från enkätundersökningen.

Jämställdhetsarbete

Kartläggningen visar att 78 procent av organisationerna bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete. I 1993 års enkätundersökning (SOU 1994:3) var det 58 procent av organisationerna som hade ett organiserat jämställdhetsarbete. Bland organisationerna med privat ägandeform bedriver 75 procent ett jämställdhetsarbete, vilket innebär att en fjärdedel *inte* gör det.

Omfattningen av jämställdhetsarbetet skiljer sig åt mellan olika delar av Sverige. I Norrland, som har lägre andel kvinnor bland samtliga anställda och lägre andel i kvinnor i ledningen än riksgenomsnittet, arbetar drygt nio av tio organisationer med jämställdhet.

*Tabell 6.1: Organiserat jämställdhetsarbete utifrån region
Andel (%) av samtliga organisationer i respektive region¹*

Region	Andel
Norrland	91
Svealand	75
Götaland	78
Hela Sverige	78

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

De organisationer som inte arbetar med jämställdhet reflekterar kring de svårigheter de ser och uppger varför de inte arbetar med jämställdhet. De vanligaste svaren är att det inte finns något intresse i organisationen eller att arbetet inte ses som prioriterat. Några organisationer svarar att tidsbrist gör att jämställdhetsarbete prioriteras bort. Lågt intresse från fackligt håll nämns också.

Det [jämställdhetsarbetet] ses antagligen inte som viktigt i en mansdominerad bransch som denna.

Ingen ork [...]. Vardagens jobb tar tid jämställdhetsarbete är med andra ord inte tillräckligt intressant.

Tidsbrist och ointresse från ledningens sida.

Frågan har låg prioritet i förhållande till lönsamhet och expansion.

Det är svårt att bedriva jämställdhetsarbete på en mansdominerad arbetsplats. Man möter ingen negativ inställning men däremot oförstående och okunskap som är omöjlig att rucka på för en kvinna.

Dåligt intresse och låg aktivitet. De fackliga ombuden tycker att företaget ska göra något men gör inga insatser själva.

Svårt att få engagemang från fack, chefer och andra anställda.

Jämställdhetsplanen är en skrivbordsprodukt. Svårt att få engagemang i frågorna [...].

Ett antal organisationer svarar att det inte finns något behov av jämställdhetsarbete eftersom de anser att de redan är jämställda. Det förekommer också svar om att kön inte är viktigt i

¹ Till Norrland räknas följande: Norrbottens län, Västerbottens län, Jämtlands län, Västernorrlands län och Gävleborgs län. Till Svealand räknas följande: Dalarnas län, Västmanlands län, Uppsala län, Stockholms län, Södermanlands län, Örebro län och Värmlands län. Till Götaland räknas följande: Västra Götalands län, Östergötlands län, Jönköpings län, Hallands län, Skåne län, Blekinge län, Kronobergs län, Kalmar län och Gotlands län.

organisationen utan att det är lönsamhet och kompetens som är i fokus.

Litet behov. Fack och företag är överens om att detta inte är något problem.

Det fungerar per automatik att män och kvinnor fördelas jämt.

I konsultbranschen råder lika förutsättningar för lika arbete. Kön är ointressant. Det är kompetens och lönsamhet som styr.

Flera organisationer svarar att jämställdhet finns med i det dagliga arbetet eller att de planerar att börja med jämställdhetsarbete men att de av olika anledningar inte kommit i gång ännu.

Jämställdhet ska vara och är en naturlig del i vårt dagliga arbete.

Vi planerar att upprätta en jämställdhetsplan.

Vi har precis påbörjat i liten skala. Vår organisation är ny sedan 1,5 år och det har inte varit ett prioriterat område.

På grund av de senaste årens hårda neddragningar av personal har det ej givits utrymme.

I de organisationer som bedriver jämställdhetsarbete är en vanlig reflektion att det har varit trögt att komma i gång men att det nu finns ett större intresse i organisationen. Det förekommer dock olika syn på om jämställdhetsarbete är effektivast när det bedrivs centraliserat eller decentraliserat.

Genom 'nya' jämställdhetslagens krav så har vi gjort en ny start. Även de centrala löne- och kollektivavtalen påskyndar detta arbete.

Jämställdhetsarbete är ett stort arbete. Egentligen behövs personer som enbart sysslar med detta.

Vår erfarenhet är att bästa resultat nås om när jämställdhetsfrågan drivs decentraliserat. Från ledningens sida är det viktigare att visa att vi lever som vi lär t.ex. genom chefsrekrytering snarare än att ha gedigna skrivna planer. Det är viktigt att börja uppifrån.

Det är tålmodsprövande då det går långsamt. Att låta länets jämställdhetsdirektörer prata med personalledare och ledningsgrupp var ett bra koncept. Hoppas mycket på effekter nu!

Jämställdhetsplan är den vanligast förekommande formen av jämställdhetsarbete, vilket inte är överraskande med tanke på att jämställdhetsplanen är lagstadgad. Värt att notera är dock att en knapp fjärdedel av organisationerna inte följer lagen. De näst

vanligaste formerna för jämställdhetsarbete är att arbeta med rekrytering och att arbeta med löner, arbetstider och andra villkor. Ungefär hälften av organisationerna svarar att de gör det. Det bör dock noteras att organisationerna själva definierat vad de menar med dessa aktiviteter; innehåll och omfattning varierar troligen mellan organisationer. Bland de organisationer som uppgivit "Annat" som svarsalternativ är det flera som har mentorprogram eller en arbetsgrupp, jämställdhetsgrupp eller motsvarande som träffas regelbundet. Ett fåtal organisationer uppger att de arbetar mot sexuella trakasserier, har föräldrapolicy eller arbetar med utbildning och chefsutveckling för kvinnliga medarbetare. Ett fåtal organisationer svarar att de försöker rekrytera män.

Tabell 6.2: Jämställdhetsaktiviteter

Andel (%) av organisationer med organiserat jämställdhetsarbete

Aktivitet	Organisationer med organiserat jämställdhetsarbete
Jämställdhetsplan	76
Rekrytering	49
Lön, arbetstid och andra villkor	49
Utbildning i jämställdhetsfrågor	18
Nätverk för kvinnor	12
Mainstreaming/jämtegrering	9
Annat	8

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16. Summerar ej till 100 procent eftersom varje organisation kan ha flera jämställdhetsaktiviteter.

Det är vanligast att personalchefen är den som arbetar operativt med jämställdhet. I 31 procent av alla organisationer finns en annan person i ledande ställning som arbetar med jämställdhet. 31 procent av organisationerna har en jämställdhetshandläggare eller jämställdhetsansvarig, och 30 procent har ett nätverk eller en arbetsgrupp som arbetar med jämställdhet. Ett mindre antal organisationer uppger i svars-kategorin "Annan" att det rör sig om fackliga representanter, eller att alla chefer i organisationen arbetar med jämställdhet. Det senare alternativet, dvs. att alla chefer arbetar med jämställdhet, indikerar att ansvaret för det operativa jämställdhetsarbetet är integrerat i verksamheten i hög grad.

Tabell 6.3: Vem som arbetar operativt med jämställdhet i organisationen
Andel (%) av organisationer med organiserat jämställdhetsarbete

Funktion	Organisationer med organiserat jämställdhetsarbete
Personalchef	77
Annan person i ledningsbefattning/ledningsfunktion	31
Jämställdhetshandläggare/ansvarig	31
Nätverk, arbetsgrupp o.d. (andra aktörer)	30
Intern projektledare	7
Extern konsult	3
Annan	19

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16. Summerar ej till 100 procent eftersom varje organisation kan ha flera personer/funktioner som arbetar med jämställdhet.

Den vanligaste könsfördelningen hos dem som arbetar med jämställdhet är kvinnodominans eller en jämn könsfördelning. I en liten andel av organisationerna är det mest män som arbetar med jämställdhet.

Tabell 6.4: Könsfördelning bland dem som arbetar operativt med jämställdhet i organisationen
Andel (%) av organisationer med organiserat jämställdhetsarbete

Könsfördelning	Organisationer med organiserat jämställdhetsarbete
Enbart kvinnor	21
Fler kvinnor än män	20
Lika många kvinnor som män	34
Fler män än kvinnor	13
Endast män	6
Ej svar	6
Totalt	100

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Jämställdhetsarbete under 1990-talet

Tre av fyra organisationer uppger att de bedrev jämställdhetsarbete under 1990-talet. Majoriteten av organisationerna svarar att det arbete som bedrivs i dag är lika eller mer omfattande än det jämställdhetsarbete de bedrev under 1990-talet. Den inbördes rangordningen mellan olika jämställdhetsaktiviteter är i stort sett samma i dag som under 1990-talet, då det var vanligast att ha en jämställdhetsplan, följt av rekrytering och arbete med löner, arbetstider och andra villkor. Utbildning i jämställdhetsfrågor och nätverk för kvinnor är de aktiviteter som organisationerna uppger att de ägnar sig åt i mindre omfattning i dag än under 1990-talet.

Tabell 6.5: Omfattning av jämställdhetsarbete i dagsläget i förhållande till 1990-talet

Andel (%) av organisationer med jämställdhetsarbete under 1990-talet

	Organisationer med jämställdhetsarbete under 1990-talet
Större omfattning i dag jämfört med 1990-talet	36
Lika stor omfattning i dag jämfört med 1990-talet	37
Mindre omfattning i dag jämfört med 1990-talet	8
Ej svar	19
Totalt	100

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Tabell 6.6: Jämställdhetsaktiviteter genomförda under 1990-talet
Andel (%) av organisationer med jämställdhetsarbete under 1990-talet

Aktivitet	Organisationer med jämställdhetsarbete under 1990-talet
Jämställdhetsplan	70
Rekrytering	42
Lön, arbetstid och andra villkor	41
Utbildning i jämställdhetsfrågor	22
Nätverk för kvinnor	17
Mainstreaming/jämtegrering	8
Annat	5

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16. Summerar ej till 100 procent eftersom varje organisation kan ha flera jämställdhetsaktiviteter.

Chefsutveckling

En klar majoritet av organisationerna, 79 procent, har återkommande chefsutveckling. 33 procent av deltagarna i dessa chefsutvecklingsprogram är kvinnor och 67 procent är män. 14 procent av organisationerna med chefsutveckling har riktade satsningar i form av speciell chefsutveckling för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. De vanligast förekommande aktiviteterna i denna chefsutveckling är ledarutveckling för kvinnor, mentorprogram och rekrytering. Både interna och externa ledarutvecklingsprogram för kvinnor förekommer. När det gäller mentorprogram så förekommer både program som endast har kvinnliga deltagare och program med medvetet jämn könsfördelning. Flera organisationer arbetar med rekrytering som ett sätt att öka andelen kvinnliga chefer. Medveten rekrytering av kvinnor, att kvinnor uppmanas att söka i annonser, positiv särbehandling och kvotering är metoder som nämns. Dessutom nämns i enstaka fall coachning, nätverk, hjälp med hushållsnära tjänster och att stimulera pappor att ta föräldraledigt. I ett fåtal fall omnämns jämställdhetsaktiviteterna i mer allmänna termer som att man har en policy eller arbetar med värderingar och kultur i organisationerna för att på så sätt öka andelen kvinnlig chefer.

Identifiering av potentiella chefer

Det är mycket vanligt att man identifierar framtida potentiella chefer inom organisationen; 81 procent av organisationerna svarar att de gör det. I nära hälften av de organisationer som identifierar potentiella framtida chefer, 46 procent, är 20 procent eller färre av de identifierade potentiella cheferna kvinnor.

*Tabell 6.7: Organisationer som identifierar potentiella framtida chefer som är kvinnor
Andel (%) av organisationerna som identifierar potentiella framtida chefer*

	Organisationer som identifierar potentiella framtida chefer
Har inte identifierat några potentiella kvinnliga chefer	14
Upp till 10 % av identifierade potentiella chefer är kvinnor	19
11–20 % av identifierade potentiella chefer är kvinnor	13
21–50 % av identifierade potentiella chefer är kvinnor	40
Över 50 % av identifierade potentiella chefer är kvinnor	13
Totalt	100

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Uttalad förändringsvilja

I vilken utsträckning ser man den rådande könsfördelningen bland chefer som ett problem i organisationen? Hälften av organisationerna, 50 procent, har officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, vilket kan tolkas som att de ser den rådande könsfördelningen som problematisk. I 1993 års enkätstudie (SOU 1994:3) var det drygt en tredjedel av organisationerna som officiellt uttalade att de ville öka andelen kvinnor.

I enkätfrågan fanns det utrymme att motivera sitt svar. De organisationer som uttalar att de vill öka andelen kvinnor svarar att de ser positivt på kvinnliga chefer, eftersom dessa gagnar verksamheten genom att arbetsplatsen blir bättre och att ledarkvaliteten anses öka. Andra motiveringar som nämns är att könsfördelningen bland chefer ska återspegla könsfördelningen i organisationen i stort, eller att den jämna könsfördelningen bland kunderna motiverar fler kvinnliga chefer.

Flera organisationer svarar att det står i jämställdhetsplanen att de ska öka andelen kvinnor bland cheferna och att de därför arbetar för att göra det, bl.a. genom rekrytering. Några organisationer svarar att de verkar i mansdominerade branscher och att det därför är svårt att finna lämpliga kvinnor även om viljan finns. I flera organisationer ses det även som viktigt att öka andelen kvinnliga

chefer för att få fler förebilder för kvinnor. Att kvinnor anses tillföra nya aspekter till ledarskapet nämns också som motivering.

Bland de organisationer som inte uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer finns en grupp kvinnodominerade organisationer som har många kvinnliga chefer och därför inte ser något behov av att öka antalet kvinnor.

Hur ser könsfördelningen på olika nivåer ut i de organisationer som officiellt har uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, dvs. har signalerat en vilja att förändra den rådande könsstrukturen jämfört med organisationer som inte har det? Statistiken visar inga markanta skillnader i könsfördelningen på styrelse- och ledningsnivå i organisationer som uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer jämfört med de organisationer som inte gjort det. Andelen kvinnor på ledningsnivå är t.o.m. något lägre i organisationer som uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer. En möjlig tolkning är att pratet i organisationen är frikopplat från handling. En annan möjlig tolkning är att probleminsikt föregår handling, och att det därför inte syns några resultat på de högsta nivåerna i organisationerna ännu.

Resultaten visar ingen signifikant skillnad i förekomst av jämställdhetsarbete i organisationer som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, jämfört med organisationer som inte gjort det. Könsfördelningen i organisationernas chefsutvecklingsprogram skiljer sig inte heller åt. Däremot visar resultaten att de organisationer som gjort officiella uttalanden om att öka andelen kvinnliga chefer i högre grad bedriver riktade satsningar för att öka andelen kvinnor på chefspositioner.

Tabell 6.8: Styrelseledamöter, ledning och samtliga anställda i organisationer som inte officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer respektive organisationer som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer

Könsfördelning (%)

	Ej officiellt uttalande		Officiellt uttalande	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelse	18	82	17	83
Ledning	20	80	15	85
Samtliga anställda	41	59	41	59

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Tabell 6.9: Kvinnor i chefsutvecklingsprogram i organisationer som inte uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer respektive organisationer som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer.

Andel (%) kvinnor av deltagarna i chefsutvecklingsprogram

	Ej officiellt uttalande	Officiellt uttalande
Kvinnor i chefsutvecklingsprogram	34	32

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Tabell 6.10: Jämställdhetsarbete i organisationer som inte officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer respektive organisationer som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer

Andel (%) av samtliga organisationer

	Ej officiellt uttalande	Officiellt uttalande
Organiserat jämställdhetsarbete	37	40

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Tabell 6.11: Chefsutveckling för att öka andelen kvinnliga chefer.

Andel (%) av organisationer med chefsutveckling

	Ej officiellt uttalande	Officiellt uttalande
Speciell chefsutveckling för att öka andelen kvinnor på ledande positioner	2	9

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Sammanfattande kommentarer

78 procent av organisationerna svarar alltså att de bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete. I 1993 års enkätundersökning som ingick i SOU 1994:3 svarade 58 procent av organisationerna att de hade ett organiserat jämställdhetsarbete.

De organisationer som inte bedriver något jämställdhetsarbete uppger att de vanligaste orsakerna till detta är ointresse och låg prioritet i organisationen, tidsbrist eller att det inte finns något behov av jämställdhetsarbete.

I de organisationer som bedriver jämställdhetsarbete är en jämställdhetsplan den vanligast förekommande formen av jämställdhetsarbete – 76 procent av organisationerna har det, vilket inte är förvånande med tanke på att jämställdhetsplanen är lagstadgad. De näst vanligaste formerna av jämställdhetsarbete är att arbeta med rekrytering samt att arbeta med löner, arbetstider och andra villkor. Innehåll och omfattning av dessa aktiviteter varierar troligen mellan olika organisationer.

Det är vanligast att personalchefen är den som arbetar operativt med jämställdhet – 77 procent av de organisationer som bedriver jämställdhetsarbete svarar att personalchefen är en av de personer som arbetar med jämställdhet.

Tre av fyra organisationer uppger att de bedrev jämställdhetsarbete under 1990-talet. Majoriteten av organisationerna svarar att det arbete som bedrivs i dag är mer omfattande än jämställdhetsarbetet under 1990-talet. Den inbördes rangordningen mellan olika aktiviteter är i stort sett samma i dag som under 1990-talet. Utbildning i jämställdhetsfrågor och nätverk för kvinnor är de aktiviteter som organisationerna uppger att de ägnar sig åt i mindre omfattning i dag än på 1990-talet.

Kartläggningen visar att chefsutveckling är en vanligt förekommande aktivitet i organisationerna, men att kvinnor fortfarande utgör en minoritet i dessa. Riktade satsningar i form av speciell chefsutveckling för att öka andelen kvinnor på ledande poster förekommer endast i 14 procent av organisationerna som har chefsutveckling.

På frågan om chefsidentifiering svarar 81 procent av organisationerna att de arbetar med detta. I nära hälften av organisationerna som identifierar potentiella chefer, 46 procent, är 20 procent eller färre av de identifierade cheferna kvinnor.

Hälften av organisationerna har officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, vilket kan tolkas som att de ser den rådande könsfördelningen som problematisk. Resultaten visar emellertid inte att denna probleminsikt påverkar könsfördelningen på ledande positioner i organisationerna. Det finns inga markanta skillnader i könsfördelningen på styrelse- och ledningsnivå i organisationer som uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, jämfört med de organisationer som inte gjort det. En möjlig tolkning är att pratet i organisationen är frikopplat från handling. En annan möjlig tolkning är att probleminsikt föregår handling.

och att det därför inte syns några resultat på de högsta nivåerna i organisationerna ännu.

Resultaten visar inte heller någon skillnad i förekomst av jämställdhetsarbete i organisationer som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, jämfört med organisationer som inte gjort det. Däremot visar resultaten att de organisationer som gjort officiella uttalanden om att öka andelen kvinnliga chefer i större utsträckning bedriver riktade satsningar för att öka andelen kvinnor på chefspositioner.

Referenser

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

7 Jämställdhet på hög nivå

Pia Höök

Mansdominansen på ledande positioner i svenskt näringsliv är fortfarande påtaglig. Den samlade bilden indikerar dock att andelen kvinnor på ledande positioner ökat sedan 1993 (se kapitel 1). Det förändringsarbete som pågår i många organisationer kan mycket väl ha spelat roll för denna förändring (se kapitel 6). Kapitel 6 visar att tre av fyra organisationer, åtminstone enligt dem själva, bedriver ett jämställdhetsarbete. I SOU 1994:3 var det tre av fem organisationer som sade sig bedriva denna typ av arbete (Höök 1994). Organisationernas egna bedömningar av arbetets omfattning i dag jämfört med 1993 bekräftar denna bild. Knappt tre av fyra organisationer anser att det arbete som bedrivs i dag är mer omfattande (36 procent) eller lika omfattande (37 procent) som 1990-talets jämställdhetsarbete. De aktiviteter som är vanligast inom ramen för jämställdhetsarbetet år 2002 är framför allt de som finns omnämnda i lagen: jämställdhetsplan, rekrytering samt löner, arbetstider och andra villkor. Vad gäller speciella satsningar med syfte att få fram fler kvinnor på ledande positioner är det 14 procent av organisationerna som säger sig ha detta.

Den bild som framträder i kapitel 6 visar sålunda att jämställdhetsarbete numera är en del av de flesta större organisationers vardag. Det har blivit "normalt" att arbeta med jämställdhet. Jämställdhetsarbete med fokus på de högre nivåerna förekommer, om än inte i samma utsträckning som jämställdhetsarbete generellt. Vad finns det för kunskap om jämställdhetsarbete i organisationer, och speciellt jämställdhetsarbete som fokuserar organisationernas högre nivåer? Vad visar den forskning där dessa organisatoriska företeelser studerats? I detta kapitel fördjupas, tolkas och problematiseras den bild som träder fram i kapitel 6, med hjälp av tidigare forskning om jämställdhetsarbete. Praktiken,

jämställdhetsarbetet, är med andra ord det empiriska fenomen som fokuseras i de studier som återges nedan. Detta arbete kan – via politiken eller på andra sätt – vara påverkat av den kunskap om kön och könsordnande som vuxit fram inom könsforskningen. Om det i praktiken är så, och hur denna påverkan i så fall kommer till uttryck, är exempel på något som kan beforskas. Att jämställdhetsarbete i organisationer är något som studerats inom könsforskningen betyder inte att all könsforskning fokuserar jämställdhet. Merparten av studierna inom detta fält har andra empiriska fokus än just jämställdhetsarbete (för en översikt se Wahl m.fl. 2001). Det går sålunda inte att sätta likhetstecken mellan jämställdhetsarbete, könsforskning i allmänhet samt forskning om jämställdhetsarbete, även om det finns kopplingar mellan dem (jfr Wahl 1996b).

Syftet med detta kapitel är sålunda att ge en forskningsöversikt vad gäller jämställdhetsarbete i organisationer. Denna översikt fungerar som en tolkningsram till de två empiriska kapitel som behandlar jämställdhetsarbete: kapitel 6 och kapitel 8. Utgångspunkten i detta kapitel är att organisationsförändringar är resultatet av organisationens politiska, legala och sociala omgivning, dess interna struktur, kultur och responsivitet till förändringar i de externa villkoren samt olika aktörers agerande utifrån deras medvetenhet/kunskap, politiska färdigheter och strategier i förändringsarbetet både internt och externt (Ledwith och Colgan 1996, Chafetz 1990). Med utgångspunkt i denna förståelse av organisationsförändring, och jämställdhetsarbete som en form av organisatoriskt förändringsarbete, består kapitlet av följande avsnitt: Jämställdhet – en kort bakgrund, Jämställdhetsarbete – centrala aktörer, Jämställdhetsarbete – olika metoder, Ledarutveckling som jämställdhetsmetod, Stöd och motstånd, Komplexa processer och tvetydiga resultat, Avslutande diskussion.

Jämställdhet – en kort bakgrund

Jämställdhet är ett politiskt begrepp som introducerades i slutet av 1960-talet för att skilja ur kön från jämlikhetsbegreppet (Hirdman 1990). Begreppet ersatte det som tidigare kallats kvinnofrågan eller kvinnoemancipationen. Sedan begreppets introduktion har användningen av ordet expanderat kraftigt och frågan institutionaliserats. Detta har resulterat i framväxten av ett jämställdhetsfält (Lindgren

1999). Åström (1998) skriver att jämställdhet kan ses som ett rättesnöre, ett mål. Rättesnöret har formulerats som att kvinnor och män ska ges lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter på väsentliga områden i livet. På samhällsnivå uttrycks detta exempelvis i politiken. Givetvis påverkas arbetet i organisationer av jämställdhetspolitiken i samhället. Hur själva jämställdhetspolitiken utformats är emellertid inte i fokus i detta kapitel. Detta är i stället en avgränsning. Politiken kan även få återverkningar i lagstiftning som påverkar organisationerna. Jämställdhetslagen är ett exempel på detta.

Jämställdhetslagen kom till 1980 och har skärpts och kompletterats vid ett flertal tillfällen sedan dess. Jämställdhetslagen ålägger arbetsgivaren att: skapa arbetsförhållanden som lämpar sig för både kvinnor och män; underlätta för arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap; förebygga och förhindra sexuella trakasserier; främja en jämn fördelning av kvinnor och män genom rekrytering, utbildning och kompetensutveckling; kartlägga och analysera bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor samt förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män. Arbetsgivare med tio eller fler anställda är skyldiga att upprätta en jämställdhetsplan. Jämställdhetsplanen ska innehålla en översikt över de åtgärder som är behövliga på arbetsplatsen samt ange vilken av dessa åtgärder som arbetsgivaren avser att påbörja eller genomföra under det kommande året. Planen ska även innehålla resultat och analys från lönekartläggningen. Jämställdhetsplanen ska utvärderas och revideras en gång per år (Jämställdhetslagen 1991).

Jämställdhetslagen kan sägas ha två dimensioner: en mer defensiv och en mer proaktiv. Den första dimensionen syftar till att eliminera diskriminering på grund av kön. Den andra handlar om att aktivt arbeta för jämställdhet, det vill säga att vidta åtgärder som främjar jämställdheten i organisationen. Lagens proaktiva dimension gör den innovativ ur ett internationellt perspektiv (Pincus 1998). År 1980 inrättades JämO, Jämställdhetsombudsmannen, vars uppgift är att se till att jämställdhetslagen efterlevs. En av JämO:s uppgifter är därmed att kontrollera att arbetsgivare faktiskt upprättar jämställdhetsplaner, och JämO kan vitesbelägga de arbetsgivare som inte gör detta.

Jämställdhetsarbete - centrala aktörer

I kapitel 6 framgår vilka personer som var involverade i jämställdhetsarbetet i större svenska organisationer år 2002. I en majoritet av organisationerna (77 procent) var personalchefen en av dem som arbetade operativt med jämställdhet. Detta kan tolkas som att jämställdhetsfrågan framför allt ses som en personalpolitisk fråga. Cirka 30 procent av alla organisationer svarade att de har en annan person på ledande befattning (än personalchefen) och/eller ett nätverk/arbetsgrupp och/eller en jämställdhetshandläggare som arbetar med frågan. Ett mindre antal organisationer har angett att det är fackliga representanter, interna konsulter, externa konsulter eller alla chefer som arbetade operativt med jämställdhet. Det senare, det vill säga att alla chefer arbetar operativt med frågan, kan tolkas som att jämställdhetsarbetet integrerats i det dagliga arbetet (se diskussionen nedan om mainstreaming). I kapitel 6 framkommer vidare att det är fler kvinnor än män som är engagerade i arbetet. I en majoritet av organisationerna var fördelningen av män och kvinnor bland dem som arbetade med jämställdhet antingen kvinnodominans eller en jämn fördelning. I var femte organisation var det framför allt eller enbart män som arbetade med jämställdhet.

Den bild som framträder i kapitel 6 kan fördjupas utifrån tidigare studier, i vilka aktörer och grupper som visat sig vara centrala för jämställdhetsarbetet identifierats och studerats. Exempel på sådana aktörer är högsta ledningen, eldsjälär/specialister samt jämställdhetsaktivister. Flera studier har visat hur organisationens ledning är central i jämställdhetsarbetet. Enligt jämställdhetslagen har ledningen det formella ansvaret för jämställdheten och jämställdhetsarbetet i organisationen. Att jämställdhetsarbetet är förankrat på högsta nivå är även kritiskt ur ett maktperspektiv, eftersom ledningen även har den formella makten att genomdriva en förändring. Detta är även kopplat till jämställdhetsarbetets trovärdighet och legitimitet genom att ledningens stöd får en symbolisk betydelse (Cockburn 1991, Wahl 1994a, Hagberg m.fl. 1995, Teigen 2001). Även fackliga organisationer kan vara centrala i jämställdhetsarbetet, inte minst på grund av att regering och riksdag har ålagt de fackliga organisationerna att genom förhandlingar och kollektivavtal samverka med arbetsgivarna för att uppnå jämställdhet (Jämställdhetslagen 1991).

Det finns även studier som visat på hur det i de flesta organisationer där det bedrivs ett jämställdhetsarbete finns en eller flera personer som arbetar operativt med frågan – antingen inom ramen för en tjänst, så kallade jämställdhetshandläggare, eller på ideell basis utifrån en övertygelse om frågans relevans. Personer som arbetar med jämställdhet har ofta en komplex och utsatt position i organisationen, inte minst på grund av det motstånd som arbetet aktiverar (se nedan). Relationen till ledningen kan vara komplex, då ledningen ofta är en del av problemet samtidigt som det är viktigt att den stöder frågan (Marshall 1984, Ericsson m.fl. 1998, Pincus 1998). Ibland är det externa jämställdhetskonsulter som utgör processens pådrivare och specialister (Tamm-Hallström 1992). Konsulter används speciellt ofta i jämställdhetsarbetets inledande skede, när valhäntheten inför frågan kan vara stor och sökandet efter adekvata medel intensivt (Hagberg m.fl. 1995).

Andra som visat sig vara centrala för jämställdhetsarbetet i en organisation är de personer som värnar om frågan och placerar den på den organisatoriska agendan utan att detta ingår i deras arbetsuppgifter (Cockburn 1991, Ledwith och Colgan 1996). Dessa personer kan kallas för jämställdhetsaktivister (Wahl m.fl. 2001). En organisations jämställdhetsaktivister utgörs ofta av mer eller mindre formaliserade nätverk av kvinnor. En viktig funktion som dessa nätverk har är att bevaka att jämställdhetsfrågan inte koopteras (Cockburn 1991). Både aktivister (enskilda personer eller grupper), och de som arbetar med frågan operativt inom ramen för sina tjänster, kan med Meyerson och Scullys ord beskrivas som balanserade rebeller (Meyerson och Scully 1995). Detta är personer som arbetar inom, och därmed är delaktiga i återskapandet av, en struktur/ett system som de samtidigt är kritiska till och försöker förändra.

Jämställdhetsarbete – olika metoder

Som konstaterades inledningsvis med utgångspunkt i kapitel 6, säger sig tre av fyra organisationer bedriva ett jämställdhetsarbete. De vanligaste metoderna är jämställdhetsplan, rekrytering samt lön, arbetstid och andra villkor. Denna bild bekräftas i Drejhammar och Pingels studie om jämställdhetsarbete. Där framgår att en majoritet av organisationerna hade en jämställdhetsplan, och att jämställdhet antogs vara detsamma som lika lön samt lika möjligheter till

anställning (det vill säga rekrytering) (Drejhammar och Pingel 2001). Drygt en av fem organisationer anger även utbildning i jämställdhetsfrågor som en metod. Knappt var femte organisation anger nätverk för kvinnor, och knappt var tionde anger mainstreaming (se kapitel 6).

Mainstreaming är egentligen inte en metod utan snarare en strategi, en övergripande ansats, som i sig kan innebära många olika metoder. Strategin, vilken expanderat sedan mitten av 1990-talet, innebär att jämställdhetsfrågan ska integreras i den dagliga verksamheten (se nedan). En annan sådan strategi som fått visst genomslag under 1990-talet, men som inte behandlades explicit i enkäten, är mångfald. Mångfaldsdiskursen har sina rötter i USA och handlar om att skillnader mellan människor – till exempel i kön, ålder, etnicitet, religion, sexualitet och nationalitet – ska värderas i stället för undertryckas (Ely och Meyerson 1999). Mångfald fokuserar på så vis på fler maktrelationer än kön, varför jämställdhetsarbetet kan vara en del av mångfaldsarbetet.

Nedan följer en i huvudsak empirisk redogörelse för de vanligaste metoderna – kartläggning, rekrytering, lön, arbetstid och andra villkor, utbildning samt (gender)mainstreaming. En mer teoretisk problematisering återfinns under rubriken "Komplexa processer och tvetydiga resultat" nedan. Olika former av ledarutveckling med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner presenteras i ett eget avsnitt nedan.

Kartläggning

Kartläggning är en metod som företrädesvis används i jämställdhetsarbetets inledande skede, när det saknas systematiserad kunskap om vad kön spelar för roll i organisationen (Itzin och Newman 1995). En kartläggning kan bidra med kunskap av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Den kan ge information om horisontell och vertikal segregering, löneskillnader mellan kvinnor och män, sexuella trakasserier samt arbets- och karriärvillkor. Kartläggning kan sålunda vara ett sätt att dels synliggöra kön som en strukturerande variabel i organisationen, dels synliggöra kvinnors erfarenheter i organisationen (Itzin och Newman 1995). Genom att dels ge kunskap som är värdefull för förändringsarbetets fortskridande, dels bidra till att artikulera erfarenheter och skapa diskurser som, åtminstone i begränsad utsträckning, kan "tala

för kvinnor”, kan kartläggningen utgöra ett första steg i en förändringsprocess.

I Sverige kan kartläggning som metod sägas vara lagstadgad genom att jämställdhetslagen ålägger alla organisationer med fler än tio anställda att göra en jämställdhetsplan, vilket är ett arbete som föreskriver olika former av kartläggningar. I kapitel 6 framgår att 70 procent av alla organisationer har en jämställdhetsplan. I en studie av jämställdhetsarbete i östgötska organisationer framkommer att jämställdhetsplaner är vanligare bland organisationer i offentlig sektor än i privat sektor, och bland stora, snarare än små och medelstora, företag (Drejhammar och Pingel 2001). JämOs och Statistiska centralbyråns studie om förekomsten av jämställdhetsplaner visar liknande mönster vad gäller skillnaden mellan offentlig och privat sektor (JämO och SCB 1999).

Rekrytering

Knappt hälften av organisationerna i enkätstudien sade sig arbeta med rekrytering inom ramen för sitt jämställdhetsarbete (kapitel 6). Detta arbete kan givetvis se olika ut och vara olika omfattande, vilket även framkommer i de öppna svaren i enkäten på frågan om huruvida organisationen har speciell chefsutveckling med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner (se nedan samt kapitel 6). Rekrytering som metod kan exempelvis handla om att i annonser ange att organisationen välkomnar sökande av underrepresenterat kön. Det kan också handla om att göra en översyn av det befintliga rekryteringsförfarandet, vilket kan innebära att förfarandet modifieras utifrån en kritisk granskning. Denna översyn kan exempelvis resultera i ett strategiskt beslut om ett mer formaliserat tillvägagångssätt – exempelvis att det alltid ska vara en man och en kvinna med vid alla rekryteringar och att kravprofilen ändras så att den passar båda könen (Wahl 1994a). Rekrytering som metod kan även handla om användandet av positiv särbehandling och kvotering. Positiv särbehandling har främst kommit att användas för att ge sökande av det underrepresenterade könet företräde vid anställning – även i de fall det finns en meritkillnad mellan de sökande (JämO 2001). Kvotering brukar förstås som fördelning med utgångspunkt i förutbestämda andelar.

Lön, arbetstider och andra villkor

I redovisningen av enkäten i kapitel 6 framgick att ungefär hälften av alla organisationer sade sig arbeta med jämställdhetsarbete som fokuserade på "lön, arbetstider och andra villkor".

Arbetet som fokuserade på lön kan handla om att säkerställa avsaknaden av lönediskriminering på grund av kön, vilket enligt lagen är förbjudet. Inom ramen för detta arbete kan både kartläggning och arbetsvärdering som metoder tänkas förekomma. Att kartlägga och analysera löner och löneskillnader är lagstadgat, och ska redovisas i jämställdhetsplanen. Det är i ljuset av att lönediskussionen har breddats från att enbart handla om lika lön för lika arbete till att handla om lika lön för likvärdigt arbete, som arbetsvärdering som metod har aktualiserats (Löfström 1997). Principen för arbetsvärdering är att varje enskilt arbete ska värderas utifrån de krav som just det arbetet ställer. Vanligast är att på förhand bestämda faktorer poängsätts varefter en viktning sker så att arbetena kan svårighetsgraderas, rangordnas och klassificeras. I de fall obalans föreligger är tanken att löneskillnader som inte kan motiveras ska bli föremål för justeringar. I Drejhammar och Pingels studie framgår att jämställdhet framför allt förstods som lika lön för lika, snarare än likvärdigt, arbete (Drejhammar och Pingel 2001).

Arbetstider kan till exempel tänkas handla om att erbjuda framför allt småbarnsföräldrar att arbeta deltid, vilket de har rätt till enligt lagen. Det är framför allt kvinnor som nyttjar denna förmån (SCB 2002). En brittisk studie visar att de män som valde att arbeta deltid gjorde det för att få tid till ytterligare ett förvärsarbete. Kvinnorna, däremot, arbetade deltid för att hinna med det obetalda arbetet hemma (Skinner 1999). Att det i praktiken är kvinnor som gör merparten av detta arbete är bakgrunden till att vissa organisationer subventionerar hemnära tjänster för vissa av sina anställda (för utförligare diskussion kring skattereduktion av hemnära tjänster som jämställdhetsmetod, se Henreksson (1999) och Nyberg (1999)).

Vad de avslutande "andra villkoren" kan tänkas vara framkommer inte i enkäten, men det skulle kunna vara att arbeta mot sexuella trakasserier, uppmuntra män till att ta ut föräldraledighet samt kompensera för inkomstbortfall i samband med föräldraledighet. Vad gäller arbete mot sexuella trakasserier ålägger Jämställdhetslagen arbetsgivare att vidta åtgärder för att förebygga

och motverka förekomsten av sexuella trakasserier och se till att det finns beredskap för att ta hand om problemet om det uppstår. Denna skyldighet innebär att arbetsgivaren ska anta en policy mot sexuella trakasserier och en handlingsplan för hur problemet ska motverkas och hanteras om det uppstår (JämO 1997).

Utbildning

En vanlig och beprövad metod i jämställdhetssammanhang är utbildning (Hagberg m.fl. 1995). Bland organisationerna i enkätundersökningen sade sig 18 procent använda denna metod. Utbildning som jämställdhetsmetod är, enligt organisationernas egna bedömningar, mindre vanlig i dag än under 1990-talet. Organisationerna har själva fått definiera vad de menar med utbildning. Det kan sålunda vara allt ifrån enstaka seminarium som är öppna för alla i en organisation, till fortbildningar som varar under en längre tid för vissa specifikt utvalda. Utbildning kan inom ramen för jämställdhetsarbetet ha olika syften. Beroende på syfte kan utbildningen utformas på olika sätt, till exempel vad gäller innehåll och deltagarsammansättning.

En form av utbildning som jämställdhetsmetod är de utbildningar som syftar till att öka yrkesspecifika kompetenser och förutsättningar hos främst kvinnor, men även män, så att de kan bryta segregeringen på arbetsmarknaden (Hagberg m.fl. 1995). För kvinnor kan det både handla om en förflyttning på höjden, medan det för män främst handlar om en vertikal förflyttning. En annan form av utbildningar är de som syftar till att sprida kunskap om kön och könsordningen i samhället och i organisationer (Katzenstein 1995, Höök 2001). Inom jämställdhetsfältet finns dessutom utbildningar som visserligen behandlar kön, men som inte behandlar maktrelationen mellan könen. Ofta är det i stället en komplementär syn på könen som genomsyrar dessa utbildningar (Sundin 1992, Berggren 2002).

Mainstreaming

I kapitel 6 framgår att nio procent av alla organisationer säger sig arbeta med (gender)mainstreaming som strategi eller metod. Mainstreaming, eller jämtegrering som det ibland kallas på svenska,

syftar som nämndes inledningsvis till att integrera jämställdheten i den ordinarie verksamheten (Åström 1998). Problematisering av jämställdhet som en aspekt i en konkret fråga innebär att systematiska könsanalyser ska utföras i det dagliga arbetet. En förutsättning för jämtegrering är att själva huvudfaran, vad som utgör mainstream, är fastlagd. Metoden kan sägas vara ett försök att undvika att jämställdhetsfrågan sidoordnas.

Ett exempel på en jämtegreringsmetod är 3R-metoden (Åström 1998). Denna metod har bland annat använts för att jämtegrera verksamheten i ett par kommuner. De tre R:en i 3R står för representation, resurser och realia (det verksamheten "producerar"). Representation och resurser är kvantitativt inriktade variabler, medan realia är en kvalitativt inriktad variabel. Tanken bakom 3R-metoden är att en systematisk genomgång och kartläggning av hur kvinnor och män finns representerade på olika platser och positioner, samt hur resurser fördelas och nyttjas, kan leda till en diskussion kring de produkter som en kommun producerar.

Ledarutveckling som jämställdhetsmetod

I redovisningen av enkätstudien i kapitel 6 framkom att de flesta organisationer (79 procent) bedriver chefsutveckling. Ledarutveckling och jämställdhetsarbete är nästan lika vanligt förekommande. På frågan om organisationen har någon speciell chefsutveckling med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner, svarar 14 procent ja. I SOU 1994:3 fick organisationerna besvara en något mer avgränsad fråga, nämligen om de hade speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnor. Även då var det 14 procent som sade sig ha detta. Det sätt på vilket organisationerna arbetar med ledarutveckling för att öka andelen kvinnor på chefsnivåer 2002, påminner om bilden från 1993. De metoder som nämns 2002 är:

- Ledarutveckling för kvinnor, antingen internt eller att organisationen skickar deltagare till externa program.
- Mentorprogram, för kvinnor eller med medvetet jämn könsfördelning.
- Befintlig ledarutveckling, genom att påverka könsfördelning och/eller innehåll, det vill säga aktiv rekrytering av kvinnor

och/eller undervisningspass om "manligt/kvinnligt", "jämställdhet" eller "genusaspekten".

- Rekrytering av kvinnor till chefstjänster genom att "kvinnor uppmanas söka i annonser", "medveten rekrytering av kvinnor", "riktad rekrytering av kvinnor", "kvotering" eller "positiv särbehandling".

Dessutom nämns i enstaka fall coachning, nätverk, hjälp med hushållsnära tjänster samt att man försöker stimulera män till att ta pappaledighet. I ett par enstaka fall omnämns mer allmänna jämställdhetsaktiviteter, så som att organisationen har en policy, en uttalad målsättning eller arbetar med värderingar/kulturen.

En modell

Ledarutveckling med syfte att öka andelen kvinnor kan kategoriseras med utgångspunkt i följande dimensioner: deltagare, innehåll och integrering (Wahl 1994a, Holgersson och Höök 1997, Höök 2001). Dimensionerna är fristående i förhållande till varandra, vilket möjliggör flera olika kombinationer. Två av dessa dimensioner handlar om kön: deltagare som syftar på könsfördelningen bland deltagarna och innehåll som syftar på om och i så fall hur innehållet synliggör och problematiserar kön.

Figur 7.1: Tre dimensioner på ledarutvecklingsprogram (Wahl 1994a, Holgersson och Höök 1997).

Deltagare (kön)	Kvinnor	Kvinnor och män	Män
Innehåll (kön)	Makt	Komplementärt	Blint
Integrering	Fristående	Semi-integrerat	Integrerat

Resultaten i kapitel 6 bekräftar tidigare mönster vad gäller könsfördelning bland deltagare. Den typiske deltagaren på ledarutvecklingsprogram i allmänhet är en man. I den mån som ledarutvecklingen har ett könsutjämnande syfte är det vanligare att deltagaren är en kvinna. Det förekommer även blandade grupper, det vill säga grupper med både kvinnor och män. Helmanliga

grupper är däremot inte lika vanliga (Lam 1990, Höök 1994, Wahl 1994a).

Innehållet i ledarutveckling kan antingen vara könsblint eller så kan det antingen enbart synliggöra, alternativt synliggöra och problematisera, kön (Lam 1990, Wahl 1994a). "Vanliga" ledarutvecklingsprogram är i regel könsblinda (Höök 1994, Trollestad 1994), och återskapar därmed mannen som norm för ledarskapet (Sinclair 1995, Höök 2001). Om innehållet synliggör kön utan att synliggöra eller problematisera maktrelationen mellan könen kan det beskrivas som könskomplementärt. Om innehållet både synliggör kön och maktrelationer/maktasymmetrier mellan könen, kan innehållet däremot sägas ha ett könsmaktsperspektiv (Holgersson och Höök 1997). Alla former av innehåll kan förekomma inom ramen för ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte (Marshall 1984, Lam 1990, Vinnicombe och Colwill 1995, Höök 2001).

Ett ledarutvecklingsprogram kan vara mer eller mindre integrerat i organisationen. Programmet kan antingen vara internt eller externt organiserat (Wahl 1994a). Ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte kan i sin tur drivas som fristående projekt vid sidan av organisationens ordinarie ledarutveckling eller ske inom ramen för denna. Interna, fristående program kan kallas semi-integrerade (Holgersson och Höök 1997).

Mentorprogram

I Sverige har organiserade mentorprogram förekommit sedan mitten på 1980-talet (Franzén 1996). Bakgrunden är kunskapen om att mentorrelationer är centrala för personer som gör karriär (Kanter 1977, Kram 1988), samt vetskapen om att män föredrar att ha mentorrelationer med andra män (Noe 1988, Kanter 1977). Enligt Kram (1988), som framför allt studerat informella mentorrelationer, är en mentor en erfaren och framgångsrik chef som har en relation med en mindre erfaren anställd och som underlättar dennes personliga utveckling på ett sätt som är till fördel både för individen i fråga och för organisationen. Franzén (1996) skriver att mentorprogram på ett individuellt plan erbjuder möjlighet till utveckling och lärande för såväl adepten som mentorn. På ett organisatoriskt plan kan mentorprogrammen hjälpa företagsledningen att ha bättre kontroll över den kompetens

som finns inom företaget samt förstärka vissa värderingar. Kram (1988) identifierar sex olika uppgifter som en mentor kan ha: sponsra, synliggöra, coacha, skydda, agera förebild för, bekräfta samt ge återföring på prestation. En mentorrelation ger även mentorn fördelar i form av makt, bekräftelse och kollegialt erkännande (Kanter 1977).

Organiserade mentorprogram har under senare år ökat i popularitet, som en del av företagens generella åtgärder för personalutveckling (Noe 1988). Bland företag som arbetar med att öka andelen kvinnor på högre chefsnivåer förekommer också mentorprogram med en uttalad ambition att åtminstone en viss andel av adepterna (om inte alla) ska vara kvinnor (Avotie 2003, Hagberg m.fl. 1995, Vinnicombe och Colwill 1995). Organiserade mentorprogram kan antingen vara interna eller externa. I det första fallet kommer mentor och adept från samma organisation. I externa program kommer adepterna och mentorerna från olika företag (Franzén 1996).

Det finns också skillnader mellan programmen angående den seminarieverksamhet som ingår samt innehållet i dessa. Vissa program kan ha en mycket omfattande seminariedel. Det vanliga är att alla program, oavsett om de har en kompletterande utbildningsdel eller inte, har en introduktion som förbereder mentorer och adepter för sina roller samt start och avslutning (Avotie 2003). Seminarieverksamheten kan också skilja sig åt i hur den förhåller sig till kön. Bland programmen i Avoties studie, tillhörde ett innehåll med könsperspektiv undantagen.

Stöd och motstånd

Många studier av jämställdhetsarbete visar hur arbetet aktiverar motstånd. Motståndet kan förstås mot bakgrund av att arbetet kan ifrågasätta för givet tagna föreställningar om oss själva som kvinnor respektive män, samt maktrelationen mellan kvinnor och män som kategorier (Hagberg m.fl. 1995, Chafetz 1990). Det är dessutom ett arbete som berör alla, eftersom alla kategoriseras med utgångspunkt från våra biologiska kroppar. Forskningen visar att motstånd kan förekomma bland både kvinnor och män, men att män som generellt sett är mer negativt inställda till jämställdhet (Cockburn 1991, SOU 1994:3, Pincus 1998, Lindgren 1999). Detta kan bero på en form av omedvetenhet (könsblindhet), i

kombination med att män inte själva upplever några problem på samma sätt som kvinnor. Flera forskare har konstaterat att mäns motstånd på sätt och vis är logiskt ur ett maktperspektiv. Män tillhör den kategori som har mest att vinna på att en patriarkal könsordning bevaras, män tjänar mer och har lättare att avancera på arbetsmarknaden, de gör mindre av det obetalda hemarbetet och har högre status i samhället (Chafetz 1990, Cockburn 1991, Hagberg m.fl. 1995).

Kvinnor och mäns förhållningssätt

Kvinnors och mäns inställning till jämställdhet och jämställdhetsarbete kan förstås i relation till deras förhållningssätt till könsordningen. Kvinnors förhållningssätt kallas ibland för kvinnors strategier. Wahl (1992) identifierar fyra strategier: könsneutral strategi, positiv strategi, omvärldsstrategi och det relativa synsättets strategi. Wahl m fl (1998) diskuterar hur de tre vanligaste av dessa, uttrycks i praktiken och förhåller sig till jämställdhetsarbete. Könsneutral strategi eller positiv strategi innebär att könsordningen accepteras, antingen utifrån ett förnekande av att kön spelar roll över huvud taget (könsneutral strategi) eller genom en komplementär syn på könen (positiv strategi). Omvärldsstrategin innebär att den rådande könsordningen synliggörs och kritiseras. Kvinnor med denna strategi är i allmänhet positivt inställda till jämställdhet och jämställdhetsarbete, även om de kan ha olika syn på mål, strategier och åtgärder (Ledwith och Colgan 1996). Tidigare studier har visat hur könsneutral strategi varit den dominerande strategin bland kvinnor på riktigt höga positioner (t.ex. Kanter 1977, Wahl m.fl. 1998). En svensk studie av senare datum pekar dock på en förändring av detta (Edström 2002). Edströms material kan tolkas som att det idag har blivit vanligare att kvinnor på riktigt höga positioner offentligt ger uttryck för en omvärldsstrategi.

Hur män förhåller sig till jämställdhetsarbete – hur de hanterar kravet på jämställdhet samtidigt som de bevarar självkänslan intakt – har också studerats. Ett exempel är Robertsson (1998), som identifierar tre förhållningssätt bland män. Det första förhållningssättet innebär att mansdominansen förnekas och osynliggörs. Givet att mansdominansen förnekas blir förklaringen till könsordningen kvinnornas egna attityder – kvinnorna har med andra ord sig själva

att skylla. Det andra förhållningssättet innebär att mansdominansen erkänns men vidmakthålls. Vissa män ses som syndabockar, men konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen ifrågasätts inte. Det tredje förhållningssättet innebär ett avståndstagande från den rådande konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen. Det är framför allt det tredje, och i begränsad mån det andra, förhållningssättet som öppnar upp för förändring.

Spännvidden mellan olika förhållningssätt blir även synlig i Hagbergs m.fl. (1995) kategorisering av mäns inställning till jämställdhet:

- Den öppna motståndaren hänvisar till "en naturlig ordning". Han anser att könsens särarter ska markeras och bevaras.
- Den dolde motståndaren är skeptisk till jämställdhet, som han anser vara överdriven, men han tar ingen öppen strid. Han själv missgynnar kvinnor och gynnar män.
- Den neutrale intar en passiv hållning där kvinnorna tillskrivs bevisbördan; om kvinnor kan visa att de är missgynnade ska detta givetvis rättas till.
- Den försiktige aktivisten ser jämställdhet som en rättvisefråga för kvinnorna, men inte att det skulle innebära något för män. Han tycker att män ändå kan vara med och driva på, och då gärna inom andra områden än de han själv befinner sig på.
- Jämställdhetsaktivisten ser jämställdhetsarbete utifrån ett könsmaktperspektiv och vill främja jämställdhet i alla sammanhang.

Aktiva och passiva former

I en studie av jämställdhetsarbete i svenska kommuner beskriver Pincus (1998, 2002) manliga chefers stöd och motstånd. Både stöd och motstånd förekommer i aktiv och passiv form. Aktivt stöd föreligger när en person i ledningsposition 1) offentligt visar ett positivt intresse, 2) främjar arbetet i den egna organisationen, samt 3) bidrar till att stärka jämställdhetsarbetarens position. Passivt stöd föreligger när 1) personen i fråga främjar arbetet 2) stöder jämställdhetsarbetaren men 3) inte visar ett positivt intresse offentligt. Om ledningen stöder arbetet blir det inte lika lätt att "glömma" jämställdhetsfrågan, skriver Pincus. Är ledningen i stället passiv signalerar detta till andra i organisationen, till exempel chefer

på lägre nivåer och övrig personal, att jämställdhet inte är viktigt. Detta försvårar förändringsarbetet och leder inte minst till problematiska arbetsvillkor för organisationens jämställdhetsarbetare.

Vad gäller motstånd var passiva motståndsformer vanligast, och tystnad den i särklass vanligaste (Pincus 1998, 2002). Ledningens tystnad innebar: att frågan om att upprätta en jämställdhetsplan aldrig aktualiserades trots skyldigheter enligt lag och avtal; att beslut som fattades om att genomföra olika typer av jämställdhetsåtgärder "glömdes bort", samt att jämställdhetsarbetare marginaliserades och "glömdes". En annan passiv motståndsform var skenhandlingar, till exempel upprättandet av en jämställdhetsplan för att slippa böter och inte för att uppnå jämställdhet.

De aktiva motståndsformerna var motargument och urholkning. De användes först när beslut skulle omsättas i faktisk handling. Exempel på motargument var: "Jämställdhetsproblem är oåtkomliga i de sammanhang där de befinner sig", vilket innebär att problemen placeras någon annanstans, samt "Jämställdhet är oförenligt med andra (viktigare) åtaganden", vilket innebär en urholkning. Urholkning innebär att jämställdhetsåtgärder tömdes på insatser och inslag som skulle kunna påverka arbete och rutiner i organisationen, samt att jämställdhetsarbetsares professionella och personliga auktoritet undergrävdes.

Kulturella och institutionella hinder

Det motstånd som jämställdhetsarbete ger upphov till har även tolkats som att arbetet konfronterar mäns känsla av att äga organisationen, det vill säga mäns för givet tagna tolkningsföreträde i organisationer (Cockburn 1991). Detta innebär en intervention i rivaliteter som har med klass och etnicitet att göra (Collinson och Hearn 1994, Hagberg m.fl. 1995). Med detta i åtanke är det inte speciellt underligt att jämställdhetsarbete kan möta hinder.

Enligt Cockburn (1991) möter jämställdhetsarbetet två typer av hinder: kulturella och institutionella. Kulturella hinder uppkommer och uttrycks i diskursen och i interaktion emellan människor. De påverkar vad kvinnor och män känner, tycker och gör. Institutionella hinder uttrycks i strukturer, procedurer och regler. De två typerna av hinder interagerar med varandra; strukturer kan

förändras i "rätt" kulturell kontext och strukturer påverkar hur människor tänker och handlar, det vill säga kulturen.

Kulturellt motstånd kan ta sig uttryck i samtal i vilka jämställdheten förnekas. Sådana samtal kan föras på olika organisatoriska arenor, också sådana som skapas genom jämställdhetsarbetet (Buswell och Jenkins 1994). Jämställdhetsarbetet kan bli en arena där män kan tala med andra män, och då förneka att den rådande könsordningen skulle vara problematisk. Samtidigt kan de definiera "den goda arbetaren" (Buswell och Jenkins 1994), eller "den kompetenta chefen" (Höök 2001), som den som tillbringar mest tid på arbetet. Jämställdhetsarbetet kan således även bli en arena för ett homosocialt samspel män emellan (Höök 2001).

Hur mäns homosocialitet möjliggör förändringsmotstånd framkommer även i studier av till synes könsblinda organisationsförändringar som i praktiken innebar en uppluckring av könsstrukturen, bland annat genom arbetsrotation (Abrahamsson 2002, Sundin 2002). I Sundins studie framgår hur homosocialiteten mellan män gjorde att den ekonomiska rationaliteten fick ge vika för allianser mellan män på olika hierarkiska nivåer. Män på organisatoriskt låga nivåer tilläts utöva motstånd mot förändringar av män på höga positioner, vilka hade förståelse för och tog hänsyn till de andra människors känslor. I Hööks studie av ett ledarutvecklingsprogram framgår att även kvinnor kan ha fördragsamhet med mäns motstånd (Höök 2001). Att kvinnor och män, som själva är positivt inställda till jämställdhet låter andra mäns motstånd fortgå, gör att jämställdhetsarbetet går långsamt.

Komplexa processer och tvetydiga resultat

Forskningen om jämställdhetsarbete har expanderat de senaste åren; i dag finns ett flertal studier i vilka processen, diskursen och dess utfall problematiseras. Dessa studier visar att jämställdhetsarbetet ofta innebär komplexa och motsägelsefulla förändringsprocesser (Itzin och Newman 1995). Komplexiteten kommer av att framsteg och bakslag hela tiden förändrar villkoren för det fortsatta förändringsarbetet. Förändringsinitiativ koopteras, ändras och motarbetas på olika sätt och utifrån olika positioner. Framsteg i ett område kan ackompanjeras av bakslag i ett annat område; förändringar som uppfattas som progressiva kan samtidigt ge

upphov till nya problem. Jämställdhetsarbetets dilemma handlar om att förändra de befintliga villkoren – på de befintliga villkoren, vilket leder till att förändring och återskapande oupplösligt hänger samman (Höök 2001).

Av denna anledning går det inte heller att identifiera *en* bästa metod eller *ett* rätt tillvägagångssätt i jämställdhetsarbete (Wahl 1994a). I SOU 1994:3 framgår att det som karaktäriserade de organisationer som uppnått resultat var att de arbetade med flera olika metoder, ofta samtidigt. Dessutom tilläts ”misslyckanden” utan att frågan som sådan avskrevs.

Liberalt eller radikalt?

En del, speciellt anglosaxiska, forskare problematiserar jämställdhetsarbete utifrån kategoriseringen liberalt och radikalt jämställdhetsarbete (Jewson och Mason 1986). Liberalt jämställdhetsarbete syftar till att ta bort de systematiska hinder som kvinnor möter: praktiker och materiella nackdelar som diskriminerar. Det syftar också till att underlätta för kvinnor att kombinera familj och arbete. Fokus ligger på att synliga procedurer och processer ska vara rättvisa. Liberalt jämställdhetsarbete har kritiserats för att det inte ifrågasätter kvinnors och mäns traditionella roller. Ojämställdhet förklaras i termer av personliga och individuella fördomar och attityder snarare än strukturella fenomen (Jones och Causer 1995, Liff och Cameron 1997, Liff och Ward 2001). Liberalt jämställdhetsarbete kan tolkas som att det bjuder in kvinnor och etniska minoriteter till att lyckas på vita mäns villkor (Webb och Liff 1988), och är därför en individualistisk, meritokratisk ansats som är maktblind (Collinson m.fl. 1990).

Radikalt jämställdhetsarbete ifrågasätter befintliga strukturer och kulturer på ett mer genomgripande sätt än liberalt jämställdhetsarbete, i och med att det fokuserar på utfall och resultat i stället för på procedurer och processer (Jewson och Manson 1986). Metoder som förordas är positiv särbehandling och medvetandehöjning. Man är också mer positivt inställd till kvinnoinsatser, till exempel olika former av separatistisk organisering. Även om liberalt och radikalt jämställdhetsarbete utgör olika typer av jämställdhetsarbete som till och med kan vara i konflikt med varandra, blandas de i praktiken ofta samman; jämställdhetsarbete innehåller typiskt både liberala och radikala inslag.

Ett tidigt exempel på en studie som gör denna kategorisering och problematisering är Marshalls studie *Women Managers. Travellers in a Male World* (Marshall 1984). I den kritiserar hon de insatser som brittiska organisationer gör för att öka andelen kvinnor på chefspositioner, för att vara liberalfeministiska. Insatserna, till exempel speciella ledarutvecklingsprogram för kvinnor, är individfokuserade och undviker att problematisera den bakomliggande strukturen. Ledarutvecklingsprogram för kvinnor, skriver Marshall, bygger på ett antagande om att kvinnor saknar något och att detta något är likheten med män.

Gatenby och Humphries (1999), som gör en likartad analys av ledarutvecklingsprogram för kvinnor, skriver att talet om hur kvinnors brister ska kompenseras osynliggör alla de kompetenser och färdigheter som kvinnor faktiskt redan besitter. Dessutom återskapar det en föreställning om professionell karriär som isolerad från de sociala, kulturella och ekonomiska omständigheter i vilken den i realiteten äger rum (att det till exempel förutsätter det obetalda arbetet av en hemmafru). Kvinnorna framstår som "problemet" och utbildningar lär kvinnor att anpassa sig till den manliga normen. Även mentorprogram har utsatts för denna form av kritik av bland andra Burke och McKeen (1990), som skriver att dessa program cementerar mansdominerade normer och värderingar i organisationen och ledningsmentaliteten.

I flera studier av ledarutvecklingsprogram och mentorprogram framkommer samtidigt en lite annan bild. I stället för att anpassa kvinnor till en patriarkal könsordning, kan ledarutvecklings- och mentorprogram för kvinnor fungera som arenor där kvinnor kan bli varse och ifrågasätta denna ordning. Ledarutvecklingsprogrammen kan i den bemärkelsen förstås som radikala genom att de fungerar medvetandehöjande (Höök 2001). Detta blir till exempel tydligt i en studie av ett mentorprogram för kvinnor i den akademiska världen. Programmet resulterade å ena sidan i att kvinnorna blev mer medvetna om sin egen kunskap och expertis, samtidigt som de å andra sidan blev mer medvetna om informella maktstrukturer och kvinnors (sämre) villkor i dessa (Eliasson m.fl. 2000, se även Nilsson 2000). Liknande tolkningar gör Höök (2001) av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor inom en svensk industrikoncern. Kvinnorna som gick programmet blev stärkta och motiverade att göra karriär, samtidigt som de blev mer medvetna om, och kritiska till, den befintliga mansdominerade kulturen och strukturen i koncernen. För vissa innebar programmet att de

började fråga sig om det var någon mening för dem att vara kvar i organisationen, då de upplevde möjligheterna till förändring som små.

Cockburn (1991), som studerat jämställdhetsarbete i brittiska organisationer, varnar för att alltid identifiera radikalt jämställdhetsarbete som det mest progressiva. Eftersom makt är komplext och jämställdhetsarbete kan ifrågasätta rådande maktstrukturer på en mängd plan, ska man vara försiktig med detta, skriver hon. Risken finns annars att åtgärderna uppfattas som orättvisa, vilket kan leda till bakslag för jämställdhetsarbetet som helhet. Ett sätt att hantera spänningen mellan liberalt och radikalt jämställdhetsarbete är att ha två jämställdhetsagendor: en kortsiktig och en långsiktig. På kort sikt fokuseras det formella och byråkratiska. Könsdiskriminering inom ramen för rekrytering och urvalsprocedurer minimeras. På lång sikt ifrågasätts strukturer, attityder och kulturer på ett mer genomgripande sätt.

Mångfaldsdiskursen som uppstått och vunnit mark framför allt i de anglosaxiska länderna, kan förstås som en kritik av ett liberalt jämställdhetsarbete som fokuserat på antidiskriminering via lagstiftning genom att "ta bort kön" (Ely och Meyerson 1999, Liff 1999). Problemet med denna ansats är, som konstaterades ovan, att normen/strukturen förblivit oproblematiserad. Genom att inte tala om kön, tillmäta kön betydelse, ska kvinnor passas in i en manlig form. Mångfald blir ett sätt att få tala om olikheter (olika villkor) som faktiskt spelar roll, och åtminstone i teorin "komma åt" normen, eftersom även vita män är olika andra och varandra. En mångfaldsansats betonar att alla är olika och unika och att detta är något positivt. Men mångfaldsansatsen har även visat sig innehålla fallgropar. Faran är att om man enbart betonar olikheter, försvinner möjligheterna att tala om sociala kategorier. Maktperspektivet försvinner, strukturer individualiseras och normen förblir kvar i orubbat bo (Rutherford 1999, Liff 1999, Sinclair 2000, Abrahamsson 2002).

Ett begreppspar som fått visst genomslag i Sverige är kvantitativ/kvalitativt jämställdhetsarbete (Alvesson 1998). Kvantitativt jämställdhetsarbete handlar om andelar och antal ("att räkna kroppar"). Det fokuserar med andra ord utfallet, utifrån ett antagande om att det finns ett egenvärde i en jämn könsfördelning. Kritiken som framförts handlar om att ett alltför ensidigt fokus på antal och andelar, innebär att villkoren (det vill säga lika möjligheter) hamnar i skymundan. Kvalitativt jämställdhetsarbete

handlar sålunda om att öka medvetenheten om kvinnor och mäns olika villkor. Liksom uppdelningen liberal och radikal är uppdelningen kvantitativt och kvalitativt jämställdhetsarbete konstruerad. I praktiken påverkar de varandra. Kön fördelningen utgör i sig ett villkor och spelar dessutom roll för hur olika fenomen, till exempel ledarskap och karriär, konstrueras (Kanter 1977, Wahl 1996a, Wahl 1999, Höök 2001). Avotie (2003) kan sägas koppla samman kvantitativt och kvalitativt jämställdhetsarbete i sin analys av mentorprogram som förändringsmetod. En strukturell förändring – en förändring av villkoren – måste börja på individnivå, skriver Avotie. Förändringspotentialen med mentorprogram ligger i att de kvinnor som drar fördelar av programmet kan agera för att förändra villkoren.

Kunskap och makt

I studier av jämställdhetsarbete har det varit vanligt att beskriva könsordningen som en kunskapsfråga och jämställdhetsarbetet som en kunskapsprocess. Bristande jämställdhet uppfattas framför allt bero på bristande kunskaper om vad kön spelar för roll i samhället och i organisationer. Detta antagande har emellertid problematiserats. Ett exempel på detta är Tollins analys av ett mainstreamingprojekt (Tollin 2000). I denna analys problematiseras bland annat det faktum att metoden som användes kunde sägas vara centrerad kring produktionen av kunskap. I lanseringen och tillämpningen av metoden fanns en implicit föreställning om att kunskap automatiskt leder till förändring. Bara man får veta hur det är, det vill säga att kvinnor som grupp underordnas, är tanken att både män och kvinnor kommer att vilja förändra. Tollin skriver att det snarare är mäns och kvinnors skilda politiska intressen i könsstrukturerade organisationer som är hinder för förändring.

Hööks studie av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor visar att kunskap om kön och makt faktiskt skapade en vilja till förändring – åtminstone bland kvinnorna (Höök 2001). Studien visar hur de kvinnliga deltagarna och deras manliga mentorer tolkade programmet och dess innehåll (som till övervägande del behandlade kön och makt) på olika sätt. Kvinnorna tolkade programmet och innehållet på ett sätt som öppnade upp för ett synliggörande och en kritik av mannen som norm för ledarskapet. Männen tolkade det däremot på ett sätt som återskapade den

befintliga ordningen, genom att kvinnorna konstruerades som komplement till den manliga normen, och programmet konstruerades som ett sätt att hjälpa kvinnor att anpassa sig. Höök förklarar diskrepansen i tolkningar med att kvinnor och män tolkade programmet och budskapet utifrån sina respektive maktpositioner i den befintliga könsordningen, och utifrån sina respektive föreställningar om kvinnor och män. Som tillhörande den underordnade kategorin i en maktrelation fanns det ett större intresse bland kvinnor av att ifrågasätta denna ordning. Som tillhörande den överordnade kategorin – både som män och som höga chefer – hade männen ett tolkningsföreträde i organisationen vilket gav deras tolkningar ett större genomslag (jfr Franzén 1994). Kvinnorna och männens motsägelsefulla tolkningar möjliggjordes även av att innehållet var förhållandevis deskriptivt; könsordningen beskrevs snarare än problematiserades och förklarades (Höök 2001).

Mäns makt i form av tolkningsföreträde i organisationen blir även tydligt i studier av mentorprogram. Den typiska mentorrelationen inom ramen för jämställdhetsarbetet – en man som är mentor och en kvinna som är adept – är asymmetrisk till mannens fördel. Detta innebär att män som är mentorer blir bekräftade via relationen (Höök 2001). Den asymmetriska relationen gör det svårt för kvinnan att ifrågasätta mannens tolkningsföreträde. I uppföljningar av mentorprogram brukar män som är mentorer för kvinnor framhålla att de fått kunskap om betydelser av kön i organisationen genom kontakten med en kvinna (Holgersson och Höök 1996, Eliasson m.fl. 2000, Avotie utkommer 2003). Samma män kan samtidigt beskriva mentorskapet som att de ställer upp för adepten (Eliasson m.fl. 2000), och att programmet inte inneburit förändrade föreställningar om varför andelen kvinnor på högre chefspositioner är liten. Snarare har männen blivit stärkta i föreställningen att kvinnor inte vill, kan eller törs, och att det är kvinnors familjeansvar som förklarar den låga andelen kvinnor på högre chefspositioner (Avotie 2003).

Det finns även studier som visar att jämställdhetsarbetet påverkar diskursen i organisationen, och därmed vad som går att säga eller hur olika frågor formuleras. I sin analys av chefsutbildning för kvinnor i SOU 1994:3, beskriver Wahl (1994a) dessa aktiviteter utifrån en mognadsaxel. I början av mognadsaxeln kallas chefsutvecklingsprogram för enbart kvinnor för självförtroendekurs. Efterhand brukar innehållet gå från att vara

könsblint till att ha ett könsperspektiv, och då kan programmet i stället kallas för "personlig utveckling". I den bemärkelsen kan kunskap och medvetenhet påverka hur kvinnor och män talar om kön och jämställdhet. Kunskap kan även påverka kvinnors möjligheter att uttrycka erfarenheter av könsdiskriminering. Detta framkommer exempelvis i Rutherfords studie av två organisationer där den ena hade, och den andra inte hade, en jämställdhetspolicy (Rutherford 1999). I organisation utan jämställdhetspolicy individualiserade kvinnorna problem som i grunden var strukturella. I organisationen med en jämställdhetspolicy skapade detta en medvetenhet hos både kvinnor och män. Kvinnorna blev mer uppmärksamma på diskriminering och accepterade inte heller denna. Jämställdhetspolicyn påverkade sålunda deras förväntningar på hur de skulle bemötas och syn på möjligheter till förändring. Detta innebar även att det fanns mer kritik i organisationen som hade en jämställdhetspolicy. Upplevelser av diskriminering är sålunda en kunskapsfråga, konstaterar Rutherford.

Prat eller handling?

Flera studier av jämställdhetsarbete har pekat på hur en svårighet i arbetet är diskrepansen mellan retorik och praktik. På en retorisk nivå är de flesta positivt inställda till jämställdhet, men i praktiken är mannen fortfarande norm (Hagberg m.fl. 1995, Holgersson och Höök 1997). Dissonansen mellan ord-attityd-handling påverkar och försvårar allt jämställdhetsarbete. Detta blir exempelvis synligt i en studie av ett traineeprogram i ett företag med jämställdhetsambitioner (Eriksson 2000). Inom ramen för traineeprogrammet finner Eriksson både vad hon kallar uppenbara och dolda, könsbevarande och könsbrytande budskap. Till de könsbrytande budskapen hör att ledningen säger sig vilja ha kvinnor som chefer. Det könsbevarande budskapet berättar att män är chefer och att kvinnor får barn, och att traineerna konstruerar sig själva efter ett traditionellt familjeansvar. De motsägelsefulla budskapen fortlever genom att ideologin och pratet frikopplas från den organisatoriska praktiken, skriver Eriksson.

Roman (1999), som bygger sitt resonemang på Giddens (1984), skriver att diskrepansen mellan ord och handling kan förklaras utifrån glappet mellan diskursivt och praktiskt medvetande. Vårt handlande styrs inte enbart av medvetna föreställningar och

intentioner, utan också av den vanemässiga praktiska medvetenheten. Givet detta kan det organisatoriska pratet tolkas som ett första steg mot förändring. Med utgångspunkt i det faktum att termen jämställdhet i de flesta organisationer kan rymma många olika föreställningar, kan man även ifrågasätta huruvida det i praktiken existerar någon diskrepans (Tollin 2000). Sundin (1992) konstaterar i en utvärdering av KOM-programmet att mycket av jämställdhetsarbetet genomsyras av en komplementär syn på könen, med andra ord en syn som snarare befäster än utmanar den befintliga ordningen. Liknande resultat återfinns även i senare studier (Drejhammar och Pingel 2001, Berggren 2002). Huruvida det råder en diskrepans eller inte beror sålunda på vilken innebörd begreppet jämställdhet har i organisationen.

Drejhammar och Pingels studie av jämställdhetsarbete i organisationer med speciellt fokus på förekomsten och betydelsen av jämställdhetsplan (2001) visar på liknande dubbelheter. Deras studie visade att flertalet företag och organisationer hade en jämställdhetsplan, men att denna i liten utsträckning ansågs styrande för verksamheten. Det faktum att jämställdhetsplaner ändå förekom i stor utsträckning tolkar Drejhammar och Pingel som att det formella kravet på jämställdhet vunnit acceptans men ännu inte integrerats i människors tänkande kring hur det vardagliga arbetet skall organiseras. Jämställdhetsproblematiken förknippas med andra ord inte med vardagen så som den subjektivt upplevs. Att jämställdhetsplaner upprättas utgör inget direkt incitament till handling och förändring. Förhållningssättet blir förstäligt mot bakgrund av att de flesta tillfrågade ansåg att det i just deras verksamhet inte förekom könsdiskriminering. Jämställdheten i det vardagliga arbetet uppfattades som uppnådd. Författarna konstaterar även att upprättandet av en jämställdhetsplan kan komma att förstås som en jämställdhetshandling i sig.

I en holländsk studie diskuterar Benschop och Dooreward (1998) hur en diskurs som säger att organisationen är jämställd och en ojämsälld praktik kan existera sida vid sida. Detta beror, enligt författarna, på existensen av en könsmärkt undertext – hegemoniska, och därför "osynliga", maktprocesser som systematiskt återskapar könsskillnader – som får organisationsmedlemmarna att söka förklaringarna till könsskillnader i könsneutrala faktorer. Tillsammans med diskursen om jämställdhet legitimerar den könsmärkta undertexten en ojämsälld praktik. Författarna exemplifierar bland annat med en analys av deltidsarbete. Deltids-

arbete är i teorin ett bra sätt att skapa möjligheter för män och kvinnor att kombinera förvärvsarbete (karriär) med familjeansvar. I praktiken återskapar det dock ojämställdhet, genom en könsmärkt undertext som definierar deltidsarbete som "kvinnligt" och som enbart möjligt inom lägkvalificerade arbeten.

Motsägelsefulla processer

I en studie av kvinnor som gått en ledarutbildning och som sedan dess ingår i nätverk, visar Gatenby och Humphries (1999) hur kvinnorna både återskapade och ifrågasatte den befintliga könsordningen i hur de konstruerade kön och karriär. De återskapade könsordningen eftersom de hade få andra valmöjligheter än att agera i enlighet med status quo. De som var framgångsrika i sina respektive organisationer var det just för att de hanterade könsordningen i organisationen (jfr Gooch och Ledwith 1996). Genom att hantera könsordningen återskapade de densamma. Gatenby och Humphries konstaterar vidare att kvinnorna i sina karriärer, bland annat med utgångspunkt i hur de skapade mening kring förebilder, mentorer och nätverk, dessutom återskapade sig själva som "kvinnor" i traditionell mening. Det vill säga som de som tog huvudansvar för hem och familj (privatlivet) och relationerna där.

Författarna framhåller samtidigt hur utbildningen och nätverket även bidrog till att ifrågasätta och förändra könsordningen. Det författarna ser som det potentiellt frigörande i hur kvinnorna gjorde kön och karriär är styrkan och stödet i relationsbyggandet dem emellan. I kvinnornas inbördes relationer gjordes feministiska analyser, där utvecklades känslor av kollektivt ansvar och där synliggjordes ett feministiskt ledarskap, skriver författarna. Gatenby och Humphries tolkning visar sålunda hur deltagarna i utbildningen och nätverket både återskapade och ifrågasatte könsordningen när de gjorde kön och karriär.

Paralleller kan dras till Hööks studie av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor (Höök 2001). Kvinnorna som deltog i programmet både ifrågasatte och återskapade mannen som norm i hur de tolkade innehållet. En övervägande del av programmet behandlade ledarskap och kön, och blev en arena där kvinnor synliggjorde och kritiserade mansdominansen. Programmet innehöll emellertid även tre könsblinda moment – ett företagsspel

och två traditionella ("vanliga") ledarutbildningar. Trots att kvinnorna synliggjorde hur könsblindheten egentligen var en chimär som byggde på föreställningar om mannen som norm och kvinnan som bristfällig eller som ett komplement till normen, återskapade de själva denna uppdelning i tolkningen av programmet och dess olika delar.

Motsägelsefulla processer kan även sägas karaktärisera de två norska organisationer som med olika framgång lyckades rekrytera kvinnor till högre chefspositioner (Teigen 2002). Den ena organisationen hade ett formaliserat rekryteringsförfarande medan den andra organisationen hade ett mer informellt rekryteringsförfarande. Båda organisationerna var statliga och ålagda att använda positiv särbehandling. Det var, kanske något oväntat, organisationen med det informella rekryteringsförfarande som var mest framgångsrik. Där tog man avstånd från positiv särbehandling, samtidigt som man i praktiken använde det. Där fanns även en retorik om olikhet ("kvinnor har något att tillföra som kvinnor"). Detta innebar att kön kunde ses som en kompetens i sig, varför positiv särbehandling och kompetens inte konstruerades som varandras motsatser. I denna organisation fanns även ett stöd för frågan hos högsta ledningen.

I organisationen med det formaliserade rekryteringsförfarandet innebar detta att den könsblinda diskursen (med mannen som norm) inte ifrågasattes. I den organisationen konstruerades därför positiv särbehandling och kompetens som varandras motsatser. Det blev två olika saker – antingen eller. Paralleller kan dras till Wahls analys av kvotering i SOU 1994:3, där hon konstaterar att det finns en föreställning om att kvotering sker på bekostnad av kompetens. Kompetens och kvotering konstrueras som varandras motsatser (Wahl 1994b).

Studier har även visat hur jämställdhetsarbete är komplexa processer genom att kön samvarierar med andra strukturerande maktrelationer så som klass, etnicitet och sexualitet. Hööks studie av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor visar till exempel hur programmet både var klassblint och heteronormativt, och hur könsordningen återskapades indirekt via klass och heterosexualitet som maktrelationer. Återskapandet av de "andra maktrelationerna" skapade samtidigt en maktposition utifrån vilken könsordningen kunde ifrågasättas (Höök 2001). Jämställdhetsarbete är, som sagt, ett komplext arbete.

Avslutande diskussion

Syftet med detta kapitel har varit att diskutera resultaten från kapitel 6 i relation till forskning om jämställdhetsarbete i organisationer. Forskningsöversikten fungerar dessutom som referensram till tolkningarna i kapitel 8. Könforskning om jämställdhetsarbete är ett forskningsområde som har expanderat under det senaste decenniet. I dag finns det en förhållandevis omfattande kunskap på området, samtidigt som det fortfarande finns behov av mer forskning. Motiven till detta är bland annat att jämställdhetsarbetet visat sig vara komplext, och att praktiken ständigt förändras.

Det maktkritiska perspektiv som kännetecknar könsforskningen generellt återfinns även i många av studierna om jämställdhetsarbete. Dessa studier har bland annat visat hur även jämställdhetsarbete kan återskapa könsordningen, och hur återskapandet till viss del finns inbyggt i arbetets villkor. Flera studier visar också att arbetet kan öppna upp för ifrågasättande och förändring av den befintliga könsordningen. Det gäller att kunna se både återskapande och förändring (jfr Chafetz 1990).

Det är också viktigt, både som praktiker och forskare på området, att sätta in jämställdhetsarbetet i sitt organisatoriska sammanhang och kritiskt granska detta. Vilka andra organisatoriska aktiviteter och processer pågår parallellt med jämställdhetsarbetet i en organisation, och vad spelar de för roll i återskapandet av den befintliga könsordningen? I kapitel 6 framkom till exempel att ledarutveckling (i allmänhet, ej som jämställdhetsmetod) är minst lika vanligt förekommande som jämställdhetsarbete. Tidigare forskning om ledarutveckling har visat hur dessa aktiviteter, liksom många andra till synes könsneutrala aktiviteter, typiskt sett återskapar befintliga maktstrukturer i en organisation (Willmott 1997, Clarke 1999, Sinclair 2000, Höök 2001). Jämställdhetsarbete och ledarutveckling kan därför ses som två parallella processer som pågår i en organisation, där den förra bidrar till återskapande och ifrågasättande och den senare bidrar till enbart återskapande. Det, i sig, är en förklaring till varför jämställdhetsarbete kan tyckas gå sakta.

Ett återkommande tema i många av studierna som refereras är vikten av vilja och makt till förändring. I organisationer i vilka frågan har en förankring går det, trots motstånd och arbetets komplexa karaktär, att identifiera resultat i form av fler kvinnor på

chefsposition. Att det finns en vilja till förändring, framför allt hos högre chefer med makt att genomföra förändringar, verkar spela större roll än vilka metoder som används. Kapitel 6 visar att det finns en vilja till förändring i många svenska organisationer. Hälften av alla organisationer säger sig ha officiellt uttalat en vilja att öka antalet kvinnor på chefsposition. Jämställdhetsarbete är emellertid lika vanligt i organisationer med en uttalad vilja att öka andelen kvinnor på chefsnivå som i organisationer som inte har en sådan uttalad vilja. Riktade satsningar för att få fram fler kvinnor på chefsnivå är emellertid vanligare i de organisationer som officiellt uttalat en vilja till förändring. Fortfarande handlar det dock om en minoritet, nio procent. Statistiken kan sålunda tolkas som både koppling och (framför allt) frikoppling, mellan prat och handling.

Referenser

- Abrahamsson, Lena (2002) Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr 1, s. 37–52.
- Alvesson, Mats (1998) *Att räkna kroppar och att öka medvetenhet. Om jämställdhet och jämställdhetsarbete*. Meddelanden från Kvalitetsgruppen, Uppsala Universitet.
- Avotie, Lena (utkommer 2003) *Mentorskap och Kön. Mentorprogram som ett verktyg för förändring*.
- Benschop, Yvonne och Hans Doorewaard (1998) Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, vol. 19, nr 5, s. 787–805
- Berggren, Anders (2002) *Undercover operations in No-women's Land*. Doktorsavhandling. Psykologiska Institutionen. Lunds Universitet.
- Burke, Ronald J. och Carol A. McKeen (1990) Mentoring in Organizations: Implications for Women. *Journal of Business Ethics*, vol. 9, s. 317–332.
- Buswell, Carol och Sarah Jenkins (1994) Equal Opportunity Policies, Employment and Patriarchy. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, nr 2, s. 83–93.
- Chafetz, Janet S. (1990) *Integrated Theory of Stability and Change*. Newsbury Park: Sage.
- Clarke, Martin (1999) Management Development as a Game of Meaningless Outcomes. *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nr 2, s. 38–49.
- Collinson, David L., David Knights och Margret Collinson (1990) *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
- Collinson, David och Jeff Hearn (1994) Naming men as men: implication for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, nr 1, s. 2–22.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women*. London: MacMillan.

- Drejhammar, Inga-Britt och Birgit Pingel (2001) *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer*. Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2001:11.
- Edström, Maria (2002) *Mediabilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.
- Eliasson, Mona, H Berggren och Fredrik Bondestam (2000) Mentor Programmes – A Shortcut for Women Academic Careers? *Higher Education in Europe*, vol. 25, nr 2, s. 173–179.
- Ely, Robin J och Debra Meyerson (1999) Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention. *Diversity Factor*, vol. 7, nr 3, s. 28–33.
- Ericsson, Mats, Lena Ohlsson Windahl och Ulrika Sjöström (1998) Jämställdhetsarbete och förändringsprocesser. I Westerberg, Bengt (red.) *Han, hon den, det – Om genus och kön*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Göteborg. Göteborg: BAS.
- Franzén, Christina (1994) Mäns och kvinnors skilda föreställningar, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Franzén, Christina (1996) Mentorprogram: Bakgrund, Begrepp och Teori. Franzén m.fl. Mentorprogram. *Kvinnor och män i utvecklande samarbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gatenby, Bev och Maria Humphries (1999) Doing Gender: Rolemodels, Mentors and Networks. *International Review of Women and Leadership*, vol. 5, nr 1, s. 12–29.
- Gooch, Lorraine och Susan Ledwith (1996) Women in personell management – re-visioning of handmaiden's role? Ledwith, Susan och Fiona Colgan (red.) *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*. London: Macmillan Press.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Hagberg, Jan-Erik, Anita Nyberg och Elisabeth Sundin (1995) *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius och Santerus Förlag.
- Henreksson, Magnus (1999) Tjänstesektorn och jämställdheten bland näringslivets högre chefer. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr 3, s. 49–62
- Hirdman, Yvonne (1990) Genussystemet. *Demokrati och Makt i Sverige* (SOU 1990:44). Stockholm: Fritzes.

- Holgersson, Charlotte och Pia Höök (1996) *Ledarutveckling för kvinnor – uppföljning av en satsning på Volvo*. Stockholm: EFI Research Reports.
- Holgersson, Charlotte och Pia Höök (1997) Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- Höök, Pia (1994) Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI.
- Itzin, Catherine och Janet Newman (1995) *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge.
- Jewson, Nick och David Mason (1986) The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, vol. 34, nr 2, s. 307–334.
- Jones, Carol och Gordon Causer (1995) 'Men Don't Dave Families': Equality and Motherhood in Technical Employment. *Gender, Work and Organization*, vol. 2, nr 2, s. 51–62.
- JämO (1997) *JämOs handbok om sexuella trakasserier*. Stockholm: JämO.
- JämO (2001) *Förändringar i jämställdhetslagen*. Stockholm: JämO.
- JämO och SCB (1999) *Jämställdhetsplanens betydelse för jämställdheten*. Resultat från en enkätundersökning bland företag och myndigheter hösten 1999.
- Jämställdhetslagen (1991) Jämställdhetslagen (1991:433) i dess lydelse 1 januari 2001. JämO:s hemsida (www.jamombud.se).
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katzenstein, Mary Fainsod (1995) Discursive Politics and Feminist Activism in the Catholic Church. Ferre, Myra Marx och Patricia Yancey Martin (red.) *Feminist Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kram, Kathy (1988) *Mentoring at Work*. University Press of America.
- Lam, Natalie (1990) Management Training for Women: International Experiences and Lessons for Canada. *Journal of Business Ethics*, vol. 9, s. 385–406.

- Ledwith, Susan och Fiona Colgan (1996) (red.) *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*. London: Macmillan Business.
- Liff, Sonia (1999) Diversity and Equal Opportunities: Room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, vol 9, nr 1, s. 65–75.
- Liff, Sonia och Ivy Cameron (1997) Changing Equality Cultures to move beyond 'Women's Problems'. *Gender, Work and Organization*, vol. 4, nr 1, s. 35–46.
- Liff Sonia och Kate Ward (2001) Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understanding of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organization*, vol. 8, nr 1, s. 19–36.
- Lindgren, Gerd (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.
- Löfström, Åsa (1997) Arbetsvärdering i teori och praktik. Persson, Inga och Eskil Wadensjö (red.) *Kvinnor och Mäns löner – varför så olika?* (SOU 1997:136). Stockholm: Fritzes Förlag.
- Marshall, Judy (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
- Meyerson, Debra och Maureen Scully (1995) Tempered Radicals and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, vol. 6, nr 5, s. 585–600.
- Nilsson, Lennart (2000) Att tilltro sin handlingskraft. *Ett mentorprograms betydelse för fjorton kvinnor i chefskarriärer*. Doktorsavhandling, Institutionen för Pedagogik, Luleå Tekniska Universitet.
- Noe, Raymond (1988) Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, vol. 13, nr 1, s. 65–78.
- Nyberg, Anita (1999) Hemnära tjänster – kvinnornas befriare? *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr 3, s. 31–48
- Pincus, Ingrid (1998) *Jämställdheten och kommunerna*. Baude, Annika m. fl. (red.) Genus i praktiken. Jämställdhetsarbetares Förening.
- Pincus, Ingrid (2002) *The Politics of Gender Equality Policy*. Doktorsavhandling Statsvetenskapliga Institutionen. Örebro Universitet.
- Robertsson, Hans (1998) Mäns motstånd mot mer jämställdhet. Baude, Annika m.fl. (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetares Förening.

- Roman, Christine (1999) Familjelivets organisering – ekonomiska resurser, kön och manlig dominans. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* nr 1, s. 3–20.
- Rutherford, Sarah (1999) Equal Opportunities – making a difference, i *Women in Management Review*, vol. 14, nr 6, s. 212–219
- SCB (2002) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB Tryck.
- Sinclair, Amanda (1995) SEX and the MBA. *Organization*, vol. 2, nr 2, s. 295–317.
- Sinclair, Amanda (2000) Teaching managers about masculinities: Are you kidding? *Management Learning*, vol. 31, nr 1, s. 83–101.
- Skinner, Denise (1999) The Reality of Equal opportunities. The expectations and experiences of part-time staff and their managers. *Personnel Review*, vol. 28, nr 5/6, s. 425–438.
- SOU (1994) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Sundin, Elisabeth (1992) Equality through Regional Policy. Edwards, Maud m.fl. (red.) *Rethinking Change. Current Swedish Feminist Research*. HSRF. Uppsala: Ord och Form.
- Sundin, Elisabeth (2002) Rationalitet som norm och hyckleri som praktik: reflektioner kring betydelsen av organisationers genusordningar. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr 1, s. 21–36
- Tamm-Hallström, Kristina (1992) *Konsultmedverkan i KOM-programmet*. Tema T Arbetsnotat nr 100, Linköpings Universitet.
- Teigen, Mari (2002) The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, nr 2, s. 197–215
- Tollin, Katarina (2000) *"Det måste finnas män med för att det ska bli jämställt..."* Forskningsrapport 2000:4, Statsvetenskapliga institutionen, Umeå Universitet.
- Trollestad, Claes (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna (1994a) Att arbeta för förändring. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.

- Wahl, Anna (1994b) Sammanfattande kommentarer. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna (1996a) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr 1, s. 15–29.
- Wahl, Anna (1996b) Molnet – att föreläsa om feministisk forskning. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr 3–4, s 31–44.
- Wahl, Anna (1999) Stim i företagsledningen. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson och Pia Höök (1998) *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons Förlag.
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Webb, Janet och Sonia Liff (1988) Play the white man: the social construction of fairness and competition in EO policy. *Sociological Review*, vol. 36, nr 3, s. 132–151.
- Willmott, Hugh (1997) Critical Management Learning. Burgoyne, J. och M. Reynolds (red.) *Management Learning. Integrated Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Vinnicombe, Susan och Nina Colwill (1995) *The Essence of Women in Management*. London: Prentice Hall.
- Åström, Gertrud (1998) Kommuner med känsla för jämställdhet. Baude, Annika m.fl. (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetares Förbund.

8 Att arbeta för förändring

Pia Höök och Anna Wahl

I betänkandet Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3) finns ett kapitel som handlar om arbetet med att öka andelen kvinnor på ledande positioner i svenskt näringsliv (Wahl 1994). Materialet bestod av intervjuer med personer som arbetade med att pröva, utveckla och sprida idéer om hur andelen kvinnor på chefsnivå kan öka, så kallade förändringsaktörer. Deras beskrivning kompletterade statistiken och fördjupade bilden av det förändringsarbetet som trots, eller kanske på grund av, mansdominansen på chefsnivåer, ändå pågick i många organisationer. Syftet med detta kapitel är att göra en uppföljning av dessa intervjuer, för att återigen få en grupp förändringsaktörers beskrivningar av förändringsarbetet i dagsläget och utvecklingen sedan 1993.

Kapitlet inleds med en kort redogörelse för materialinsamlingen. En utförligare och kompletterande diskussion kring frågor av metodologisk karaktär återfinns i bilaga 2 B. Denna redogörelse följs av en presentation av materialet utifrån följande teman: förändringsmetoder, hur arbetet förändrats sedan 1993, inställning till frågan, stöd och motstånd, resultat av förändringsarbetet, problembild och lösningar. Varje avsnitt innehåller citat från intervjuer och enkäter, samt avslutas med en sammanfattning. Kapitlet avslutas med en sammanfattande och problematiserande diskussion av materialet i sin helhet.

Materialinsamling

Som nämndes inledningsvis ligger fokus i detta kapitel på dem vi valt att kalla förändringsaktörer, vilket definieras som personer som på olika sätt arbetar professionellt med att öka andelen kvinnor på chefsposition. Material har samlats in genom intervjuer

och enkäter. Ambitionen har varit att fånga in tongivande aktörer på området. De personer som intervjuades är dels de som intervjuades inom ramen för SOU 1994:3, med undantag av två aktörer som då var nya på området och som i dag inte arbetar med frågan, dels ett antal personer som tillkommit, varav flertalet började arbeta med frågan i samband med eller efter genomförandet av SOU 1994:3. Dessa aktörer kan genom sitt professionella intresse för frågan och sin erfarenhet av att arbeta med frågan, förmedla kunskap både om vilken roll kön spelar i arbetslivet och om arbetet med att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Det är därför ingen slump att vi väljer att följa upp dessa intervjuer.

Bland aktörerna kan sex betecknas som *interna aktörer* (Wahl 1994) genom att de arbetar med frågan i den organisation där de befinner sig. Av dessa är det en som arbetar med frågan på heltid. Fyra arbetar delvis med frågan, men de har den inte som huvudsaklig arbetsuppgift i sitt dagliga operativa arbete. Just i dessa aktörers respektive organisationer är det inte heller någon annan som arbetar med frågan på heltid. Två av dessa arbetar inom näringslivets intresseorganisationer. Därutöver tillkommer en aktör som intervjuades 1993 och som idag arbetar som hög chef. Hon har inte frågan som enda eller huvudsaklig arbetsuppgift, men driver och bevakar frågan integrerat i sitt operativa arbete.

Åtta av aktörerna kan kallas *externa aktörer* (Wahl 1994) genom att de har frågan som sin affärsidé och/eller arbetar med frågan som konsulter i andra organisationer än sin egen. Oftast driver de interna projekt, till exempel ledarutvecklingsprogram eller mentorprogram, i olika organisationer. Tre av aktörerna driver externa ledarutvecklingsprogram, som är öppna för deltagare från olika organisationer. Ett par arbetar med rekrytering. Två arbetar helt eller delvis i andra länder än Sverige. De olika aktörerna har börjat arbeta med frågan vid olika tidpunkter. Tre började arbeta med frågan på 1970-talet, åtta i mitten på 1980-talet, två under 1990-talet. En aktör började arbeta med frågan år 2000. Den stora merparten intervjupersoner har sålunda en lång erfarenhet på området. Flera är verksamma i olika nätverk och/eller föreningar som fokuserar frågan om kvinnor på chefspositioner.

Förutom via intervjuer och enkäter till ovanstående personer, har material dessutom samlats in via enkäter till ett riktat urval av *länsstyrelsernas Jämställdhetsdirektörer*. Denna funktion skapades 1994, det vill säga samma år som SOU 1994:3 publicerades.

Jämställdhetsdirektörerna arbetar med jämställdhetsfrågor på länsnivå och deras position är lite speciell. Inte sällan initierar de gränsöverskridande jämställdhetsprojekt i bemärkelsen att de sammanför personer och organisationer från offentlig och privat verksamhet. Ibland deltar även universitet och högskolor i detta samarbete. Jämställdhetsdirektören kan även vara den som på länsnivå, eventuellt i samarbete med andra aktörer och organisationer, genomför olika nationella satsningar¹. Urvalet beror på att alla jämställdhetsdirektörer inte arbetar med frågan om kvinnor på ledande positioner och vår ambition har varit att täcka in dem som på något sätt har arbetat specifikt med denna frågeställning. Vi har även strävat efter regional spridning. Frågorna till jämställdhetsdirektörerna överensstämde till stor del med frågorna vi ställde till övriga aktörer. Samtliga aktörer är kvinnor.

Kortfattat handlade frågorna om hur aktörerna arbetar med frågan om kvinnor på ledande positioner i dag och hur arbetet med frågan förändrats sedan 1993 eller, i de fall aktören börjat arbeta med frågan först efter 1993, sedan aktören började arbeta med frågan. I redovisning och tolkning av materialet nedan, redovisas svaren från de olika aktörerna (interna aktörer, externa aktörer och jämställdhetsdirektörer) blandat från alla tre grupper. Svaren har anonymiserats. Ibland har även citaten anonymiserats, vilket har inneburit att organisations- och personnamn som omnämnts också har anonymiserats.

Förändringsmetoder

I intervjuer och enkäter ställde vi frågor om hur aktörerna arbetar med frågan i dag och vilka metoder de använder. Flertalet av dem arbetar med flera metoder, till exempel ledarutbildning för kvinnor, rekrytering och coachning, där någon av metoderna är överordnad de andra. Man arbetar till exempel i första hand med rekrytering, men erbjuder även coachning och mentorskap, eller så ses ledarutveckling som den huvudsakliga metoden, men i den ingår även mentorskap och nätverkande. Metoderna behöver sålunda inte vara ömsesidigt uteslutande, utan de kan i vissa fall vara variationer på samma tema. Själva metoderna verkar vara av olika betydelse för

¹ Ett aktuellt exempel på detta är projektet "Jämt på toppen" som genomförs på Regeringens uppdrag under 2002-2003 tillsammans med Svenskt Näringsliv och Företagarnas Riksorganisation.

de olika externa aktörernas affärsidéer. Ibland kan affärsidén vara själva metoden, ibland är snarare innehållet (det vill säga det budskap man förmedlar) det centrala. Flera aktörer betonar könsforskningens betydelse, både som eget stöd och som något de förmedlar till sina kunder och uppdragsgivare.

Jag ser arbetet som ett "upplysningsprojekt" som handlar om att föra ut kunskap. I vår metod ingår även att hela tiden ta in ny forskning, hela tiden fortsätta ta in kunskap. I dag är det väl mest variationer på samma tema, men det är även viktigt att läsa för att bekräfta det man redan kan/vet – bekräfta att man är på rätt spår.

Förutom att vara kvinna i det svenska samhället har jag i mitt arbetsliv även studerat genusvetenskap vid Umeå universitet. Det är en metod att inneha kunskaper för att kunna möta den könsliga maktstrukturen.

De metoder som nämns är kartläggning, seminarier, ledarutveckling, mentorskap, *coaching*, nätverk, rekrytering, utmärkelser och böcker samt integrering. Som framgår nedan, där metoderna beskrivs lite utförligare, kan olika metoder syfta till samma sak till exempel att synliggöra kvinnor, stärka kvinnor, sprida kunskaper om kön, påverka förändringsviljan, och skapa utrymme för dialog och kritik.

Värt att notera är att en av de intervjuade aktörerna beskriver hur hon *inte* kunnat arbeta med konkreta åtgärder på grund av att organisationen – som hon uttrycker det – inte var redo för det. Det fanns inte någon probleminsikt i organisationen. Aktören fick därför börja arbeta med detta, för att därigenom skapa en möjlighet för mer konkreta förändringsåtgärder. Hennes beskrivning synliggör det förankringsarbete som föregår olika konkreta aktiviteter och projekt.

Jag trodde att jag skulle kunna arbeta direkt med åtgärder/projekt men insåg att jag måste börja med att bearbeta inställningen till varför andelen kvinnor på chefspositioner är få. Jag måste börja med att arbeta med probleminsikt. Jämfört med andra organisationer som jag arbetat i upplever jag att diskussionerna här är 10 år gamla. Här talas det om att "uppmuntra kvinnor att söka" och att andelen kvinnor på chefspositioner är få för att "kvinnor inte kan eller inte vill".

Flera av jämställdhetsdirektörerna arbetar i projektform, antingen som ensam arrangör eller som delarrangör tillsammans med andra. Många arbetar även med att sprida information och kunskap om jämställdhetsprojekt, som de själva inte är med och driver, men

som drivs av olika organisationer i länet. Det är till stor del samma metoder som framkom i aktörsintervjuerna som framkommer inom ramen för dessa projekt. En jämställdhetsdirektör som genomför ett förhållandevis omfattande projekt beskriver de olika metoderna inom ramen för detta, på följande sätt:

Just nu ska jag påbörja ett projekt som jag utarbetat tillsammans med en arbetsgrupp (arbetsgruppen: kvinnor som deltagit i ett ledarutvecklingsprogram, män på ledande nivåer samt högskolan). Projektet består av

- inventering av samtliga kvinnor anställda på ledande nivå (3 nivåer) i privat och offentlig verksamhet
- ta fram en resursbank, erbjuda att delta i denna
- bilda ett stort antal mindre nätverksgrupper av kvinnor på chefspositioner (inklusive seminarier om ledarskap, makt och kön)
- utarbeta och genomföra en "diskret" marknadsstrategi för att få kvinnor på ledande nivåer synliga i länet, och därmed rekryteringsbara till nya befattningar utifrån principen "vi vill gärna anställa kvinnor som chefer men vi vet inte om några".
- insatser för att få fler kvinnor i styrelser bland annat genom information/utbildning i styrelsearbete.

Parallellt med detta projekt ska vi genomföra den nationella satsningen "Jämnt på toppen" vilket innebär att målgruppen "män på ledande nivåer" kommer att ges information och kunskap om frågor kopplade till organisation, ledarskap och kön. Utifrån principen att det är den stora majoriteten ledare på toppnivå, oftast män, som måste få ökad kunskap och därmed förändra sitt beteende vid rekrytering till chefspositioner, befordran av medarbetare inom företaget etc. På så sätt får vi två parallella satsningar, det vill säga ett projekt som främst fokuserar på kvinnor som ledare och ett projekt som riktar in sig på män på höga, ledande poster.

Kartläggning

Bland intervjupersonerna var det framför allt en av de interna aktörerna som hade arbetat med kartläggning som metod. Det som kartlades var inställningen till mångfald och hushållsnära tjänster. En annan kartläggning handlade om kvinnliga företagares möjligheter att få riskkapital. Resultaten från undersökningarna presenterades på seminarier och skapade underlag för diskussioner

kring frågeställningarna. Aktören beskrev hur både informationsinsamlingen och presentationen av resultaten hade en attitydpåverkande effekt.

Jag har arbetat genom att ta fram undersökningar (bland annat attityder till mångfald), publicera dessa och presentera resultaten på seminarium ("Mångfald – fördel för kompetensförsörjning", "Så kan vi skapa framtidens arbetsplats"). Syftet med undersökningarna var att påverka genom att ställa frågor och ta fram information om medlemsföretagen för eget bruk. Vi genomförde även en studie om svenska folkets inställning till hushållsnära tjänster, och en studie tillsammans med organisation x om kvinnliga företagares möjlighet att få riskkapital.

Seminarier

Kunskapsförmedling i form av seminarier och föreläsningar är en metod som nämndes av flera aktörer. Dessa förekommer både inom ramen för större ledarutvecklingsprogram eller mentorprogram, och i mer fristående form. Aktörernas roll i sammanhanget kan antingen vara som arrangör eller som föreläsare. Seminarier och föreläsningar blir ett sammanhang där de kan delge sina erfarenheter och kunskaper, och sätta igång diskussioner kring frågan. Det förekommer både seminarium speciellt riktade till kvinnor och seminarium som riktar sig till både kvinnor och män.

Jag har även stått på arenan – pratat om detta i olika sammanhang, och på så vis påverkat människors attityder. Sammantaget kan man säga att jag har stärkt en massa kvinnor och tvingat en massa män att ifrågasätta sina värderingar.

Jag är även involverad i en aktivitet som kallas "På (o)lika villkor", seminarier som vänder sig till chefer och handlar om hur de kan arbeta med jämställdhet på sina arbetsplatser. Fortfarande driver vi även seminarier för enbart kvinnliga chefer ("Kvinnor leder"), även om det inte är lika vanligt som förr.

Ledarutvecklingsprogram

Ledarutveckling är en metod som flera av aktörerna säger sig arbeta med. Deltagarna kan vara kvinnor, kvinnor och män eller enbart män. En del aktörer framhåller fördelarna med enkönade grupper. Innehållet kan vara könsblint eller fokusera kön med eller utan koppling till makt. Vanligast är dock att åtminstone delar av

innehållet fokuserar på kön. Ett par aktörer berättar även hur de föreläser om frågan inom ramen för ledarutvecklingsprogram som arrangeras av andra än de själva (se även ovan).

Det övergripande arbetssättet är ledarutveckling av ledare, ledningsgrupper, chefer. Framför allt längre företagsinterna program. Ibland öppna program plus enstaka seminarium eller föreläsningar. Fokus är hela tiden ledarskap och kön. Jag vill nå dem som har makt att göra något åt situationen, det vill säga chefer och ledare i organisationer.

Nu arbetar jag med att involvera genusperspektivet i befintliga ledarutbildningar både interna och externa, till exempel på en utbildningsorganisation och i sjukvården. (...) Jag arbetar numer även med män, men inte män och kvinnor tillsammans, utan var för sig. I blandade grupper får kvinnor på sig "Så här är det väl inte?". Är jag den enda kvinnan får jag ta den bevisbördan i stället.

Ett par aktörer arbetar inte enbart med att utveckla ledare eller potentiella ledare i frågor som har med organisation och kön att göra, utan arbetar även med att utbilda andra konsulter. Här förekommer både utbildningar som riktar sig till enbart kvinnor och som riktar sig till både kvinnor och män.

Mentorskap

Ett par av aktörerna arbetar med mentorskap på ett eller annat sätt. I intervjuerna och enkäterna framkommer hur mentorskap är utformade på olika sätt. Vanligast förekommande är program, det vill säga ett arrangerat mentorskap för en grupp adepter och mentorer. Ibland äger dessa rum i anslutning till ett större ledarutvecklingsprogram (se ovan). Det kan även vara sammanbundet av seminarier eller grupparbeten. I aktörernas beskrivningar framkommer att de arbetar både med interna och externa program. Mentorskap kan även skilja sig åt i huruvida mentor och adept kommer från samma eller olika organisationer. Det finns även exempel på program där adepten har två mentorer, en intern från den egna organisationen och en extern från en annan organisation. Det förekommer även mer individfokuserat mentorskap där aktörens roll är att förmedla mentorer till enskilda kvinnor, det vill säga inte arbeta med grupper av adepter och mentorer. Den vanligaste formen av mentorskap är fortfarande det där adepten är en kvinna och mentorn är en man.

Jag arbetar med kunskapsspridning, genom ett konsultbolags utbildningar som vänder sig till kvinnor och vars innehåll alltid har ett genusperspektiv, som föredragshållare på olika seminarium och som konsult som driver interna mentorprogram (oftast blandade program).

Coachning

I intervjuerna med förändringsaktörer är det ett par som säger sig arbeta med *coachning*. *Coachning*, som närmast kan översättas med handledning, är en metod som tillkommit sedan 1993. Denna metod kan därför sägas vara förhållandevis ny. Som förändringsmetod är det ett sätt att stötta, handleda och stärka kvinnor på chefspositioner eller konsulter som arbetar med frågan. Coachning verkar till viss del påminna om mentorskap, med skillnaden att det är aktören själv som är "handledare", snarare än förmedlare av en sådan.

1993 arbetade jag med rekrytering och med chefsforum. Har däremellan arbetat med att stärka individer genom coachning och genom nätverk, har även arbetat med ett bokmanus.

Nätverk

Ett par av aktörerna nämner nätverk som förändringsmetod. Aktörerna beskriver nätverk som ett sätt att stärka och synliggöra kvinnor samt och att skapa karriärmässigt fruktbara kontakter. Ibland kan nätverket vara resultatet av ett tidigare ledarutvecklingsprogram, det vill säga att deltagarna i ett program fortsätter att träffas inom ramen för nätverk. Det förekommer både nätverk för enbart kvinnor och för både kvinnor och män. En aktör har även startat ett nätverk för kvinnor på de absoluta toppositionerna i näringslivet. Ett par aktörer arbetar med nätverk som metod genom att själva vara aktiva och pådrivande i befintliga nätverk som fokuserar frågan om kvinnor på chefsposition, till exempel EWMD².

Ett affärsmässigt nätverk bildas av deltagarna. Det blir ett nätverk med både kvinnor och män. Alla som varit med i program erbjuds att vara med, med olika aktiviteter under året. Där finns också lämpliga kontakter. De kan få hjälp i svåra situationer, och i roliga stunder.

² European Women Management Development Network.

Vi har startat en vd-grupp för ett år sedan. Kvinnor som har blivit vd:ar, ca 50 kvinnor. Lite olika positioner. Nätverket ger stöd, förebilder, samhörighet och trygghet i gruppen.

Rekrytering

Ytterligare en metod som nämns är rekrytering. Det är framför allt en av de externa aktörerna som arbetar med rekrytering som metod, då hon arbetar som chefsrekryterare med speciellt fokus på att rekrytera kvinnor till olika höga positioner. Några av de andra externa aktörerna arbetar med rekrytering som en bland flera metoder. Dessa aktörer arbetar främst med ledarutveckling och har i detta arbete byggt upp en namnbank av kompetenta kvinnor som de kan rekommendera till olika positioner och uppdrag. De aktörer som arbetar med integrering lyfter fram rekrytering som en metod där de försökt integrera ett könsperspektiv, till exempel genom att se till att det alltid ska finnas kvinnor med bland de sökande till olika tjänster. Ett par av dem som nämner rekrytering som metod betonar att de arbetar utifrån devisen "blandat är bäst". De anser att det finns ett egenvärde i att grupper har en jämn könsfördelning.

Rekrytering till chefsnivåer och till styrelse, ledarutveckling, coachning, karriärutveckling och mentorskap. För kvinnor, som enskilda individer (ej grupper).

Sedan jag kom hit 1997 har de kvinnliga cheferna ökat med ca 30 %. Kvinnor ser kvinnor. För mig har problemet blivit omvänt. För att få en bra blandning behöver vi nu rekrytera några manliga chefer. Men kvinnorna är mycket duktigare.

Utmärkelser och böcker

Ett par av aktörerna berättar att de delar ut årliga utmärkelser till företag och/eller enskilda individer som ett sätt att synliggöra goda exempel och förebilder. Det handlar även om att ge ett erkännande till den/dem som man tycker gör något bra. Exempelvis kan det vara ett företag som tillsätter en kvinna på hög chefsposition som uppmärksammas. Det förekommer även att aktörer ger utmärkelser till enskilda framgångsrika kvinnor, eller till organisationer som bedrivit ett framgångsrikt jämställdhetsarbete. En variant på samma tema är den aktör som berättade att hon utlyst en tävling under devisen "hitta Sveriges bästa arbetsplats för kvinnor" bland företag.

Jag är verksam inom Yrkeskvinnors Klubb. Där arbetar vi med att lyfta fram kvinnor som förebilder, synliggöra framgångsrika yrkeskvinnor. Vi delar ut priset Årets Yrkeskvinna.

Merparten av de externa aktörerna har dessutom skrivit böcker som på olika sätt behandlar frågan om kvinnor på chefspositioner. Syftet med böckerna har varit att antingen synliggöra framgångsrika kvinnor, eller att synliggöra de arbetsmetoder och bakomliggande resonemang som aktörerna använder sig av i sitt arbete. I den senare typen av böcker delges läsarna aktörernas erfarenheter och kunskaper på området. Det förekommer även att forskning på området återges. Liksom i fallet med utmärkelser fungerar böcker även som ett sätt att synliggöra sig själv som aktör på fältet.

Integrering

Två av de interna aktörerna beskriver hur integrering som metod förekommit i deras organisationer. Den bakomliggande tanken är att frågan ska in i den operativa verksamheten i stället för att den ska drivas som en separat frågeställning vid sidan om. Aktörerna blir dem som bevakar att så sker.

För närvarande arbetar jag ej aktivt i form av ett speciellt projekt. Jag jobbar snarare med att integrera i pågående frågor, framför allt rekrytering och ledarutveckling. Försöker påverka dem som rekryterar och ser till att det finns med avsnitt om jämställdhet i ledarutbildningarna.

En liknande form av integrering bedriver de externa aktörer som för in frågan på eget, snarare än uppdragsgivarens, initiativ. Dessa aktörer beskriver hur de ofta framgångsrikt för upp frågan på den organisatoriska agendan, till exempel inom ramen för organisationsförändringsprojekt eller i ledarutvecklingsssammanhang.

Frågan är med i allt vi gör. Stora förändringsprojekt där kanske syftet är något annat än jämställdhet, chefsutvecklingsprogram, seminarier, interaktiva föreläsningar, interna mentorprogram, även handledning och utbildning av konsulter.

Jag arbetar med två stora projekt som avslutas nu i september. Dels ledningsutveckling på en sjukhusklinik. De hade från början inte med genusaspekten men jag förde in frågan och sedan har det vuxit i betydelse under programmets gång.

Även jämställdhetsdirektörernas arbete kan beskrivas på liknade sätt, då flera beskriver hur de arbetar med att bevaka frågan och bolla upp den på agendan, antingen själva eller via media. På så vis fungerar de som en sorts jämställdhetens vakthundar.

Genom att återkommande fråga företagen om hur många kvinnor respektive män som finns på ledande nivåer i företagen och i företagets styrelser. På så sätt uppmärksammas företagsledningen på att det är en fråga som omvärlden är intresserad av att följa. Jag har påverkat bevakning från medias sida, genom att de lyfter fram goda exempel bland företagen, kvinnor på ledande positioner m.m.

Integrering kan även sägas förekomma i fallet med den aktör som numera arbetar som hög chef (som nämndes inledningsvis), och som i sitt operativa arbete integrerat denna fråga.

Sammanfattningsvis kan konstateras att aktörerna i stort sett nämner samma metoder som 1993, nämligen: kartläggning, seminarier, ledarutveckling, mentorskap, nätverk, rekrytering. Dessutom omnämns *coachning*, integrering samt böcker och utmärkelser. Tillkomsten av *coachning* kan tolkas som att förändringsarbetet blivit mer individfokuserat. Integrering kan tolkas som att arbetet till lägre grad sidoordnas. Aktörernas beskrivningar indikerar att integrering är personberoende. Utmärkelser och böcker kan tolkas som symboliska artefakter, som mer eller mindre via media påverkar den offentliga diskursen.

- I jämförelse med SOU 1994:3 är det i stort sett samma metoder som förekommer då som nu.
- Metoder som tillkommit sedan 1993 är *coachning*, integrering, utmärkelser och böcker.
- Ledarutvecklingsprogrammen kan fortfarande kategoriseras utifrån modellen från SOU 1994:3 (se kapitel 7). Det blir emellertid tydligt att aktiviteter som fokuserar på enskilda individer snarare än grupper, så som *coachning*, inte täcks in av modellen.
- Utmärkelser och böcker kan tolkas som symboliska artefakter som via media påverkar den offentliga diskussionen.

Hur har arbetet förändrats sedan 1993?

Efter att aktörerna beskrivit hur de arbetar i dag med frågan fick de ge sin tolkning av hur arbetet generellt har förändrats sedan 1993,

då SOU 1994:3 genomfördes. Två huvudtendenser framträder i deras svar. Ungefär hälften poängterar att samhällsdebatten har förändrats genom att fler är kunniga eller medvetna på området i dag. Frågan finns på agendan i det offentliga samtalet på ett tydligare sätt. Det pratas mer om den skeva könsfördelningen på ledande positioner i dag. Den andra tendensen i svaren poängterar snarare att inget har förändrats, utan att det är samma frågeställningar nu som då. I dessa svar ges ofta tolkningen att engagemanget har minskat i organisationer och att det finns en trötthet kring frågan. Något fler av aktörerna beskriver denna senare mer negativa tendens.

De två huvudtendenserna är dock inte motsägelsefulla om man betraktar dem närmare. Det som framför allt beskrivs i den första, mer positiva tendensen, är en större medvetenhet och synlighet för frågan på en övergripande nivå i samhället. Denna förändring blir synlig genom politik och media. I den andra tendensen, där engagemanget beskrivs som minskat, fokuseras mer det direkta arbetet i organisationerna i svaren. Många av aktörerna hävdar att det pågår färre konkreta projekt i arbetslivet i dag i syfte att öka andelen kvinnor på chefspositioner än vad som var fallet under 1990-talets första hälft. Även de aktörer som förespråkar den positiva tendensen kommenterar ofta att ett mer utbrett "pratande" inte nödvändigtvis medför någon handling. Här följer några citat som kan illustrera de två dominerande tendenserna för hur arbetet förändrats.

Tendens 1

Samhällsdebatten och engagemanget har ökat. Det finns fler kvinnor i politiken och i offentlig sektor i dag. Därför är människor mer vana att se kvinnor på maktpositioner. Det ger positiva resultat.

Det har förändrats. Jag jämför med mentorprogram för 10 år sedan. Då kunde man knappt prata om jämställdhet. Men, det var mer jobb på gång då. Samtidigt som medvetenheten har ökat, så pågår det inte mer förändringsarbete för att förändra strukturen.

Frågan finns mer på agendan. Det pratas mycket. Det förs många samtal på olika nivåer, från mycket okvalificerade till mer kvalificerade. Fler har kunskap i dag än 1995. Medvetenheten har höjts hos många.

Tendens 2

Ja, har det hänt någonting?!? Vi pratar om precis samma frågor. Fortfarande har kvinnor svårt att slå sig fram. Fortfarande säger man att kvinnor inte vill. Det är inte självklart att dela på föräldraledigheten. I dag pratas det mycket om "valfrihet", även bland unga, vilket betyder att kvinnor ska vara hemma. Både män och

kvinnor tycker att det är självklart att kvinnan tar mer av hemarbetet. Det har inte hänt något i företagen heller, det har inte kommit fler kvinnliga chefer. Inga nya metoder. Det har gått i stå. Man hör inte så mycket om pågående projekt. Mentorsprojekt har minskat. Det finns en trötthet, en matthet.

Arbetet har avtacklat, varit oerhört "off", löjeväckande. Folk (kvinnor och män) har varit trötta på det. Jag har upplevt detta i min jakt på förläggare till min bok. De påstår att det inte finns något intresse för frågan längre.

Eftersom jag jobbar med frågorna i andra länder, så kan jag endast uttala mig från mitt personliga "utifrånperspektiv". Jag tycker att frågorna om kvinnor och chefskap i svenskt näringsliv går runt, runt. När frågorna drevs på slutet av 80-talet och 90-talet fanns det många starka drivkrafter bland aktörerna. Kvinnor, både enskilda och de som jobbade med frågan på företagen, gick samman, samarbetade, lobbade och tipsade varandra. Man ville mycket.

Några få företag arbetar med frågan på ett annorlunda sätt, men aktörerna anser att det är fortfarande "mycket prat och lite verkstad". Få organisationer arbetar strategiskt och långsiktigt med frågan, konstaterar de.

Arbetet har förändrats från att ha varit aktivt och målinriktat till oengagerat utan visioner och mål. Som betraktare och ur ett kvinnoperspektiv är det en tillbakagång på ca 10 år i tiden.

Flera av de intervjuade utvecklar tankar kring vad det utökade "pratet" består i. En aktör menar att det inte är ett uttryck för nya kunskaper, men däremot att kunskaperna måste processas i nya grupper, framför allt av män. Hon pekar på ett konkret exempel i form av ett projekt som hon tycker handlar om att män enbart upprepar välkända kunskaper som om de vore nya.

Vi har redan kunskap, det hade vi redan för 10 år sedan. Det är helt oförsvarligt! Å andra sidan kanske det är en del i den historiska utvecklingen att männen processar detta, men det är oförsvarbart i relation till den andra hälften av befolkningen.

När det gäller det konkreta arbetet i organisationer är de flesta av uppfattningen att antalet projekt har minskat. Det finns också några olika tolkningar av vad detta kan bero på. Ett av skälen är att jämställdhet som enskilt begrepp inte är lika synligt längre. Det kopplas samman med två olika begrepp som börjar med M, nämligen *mainstreaming* och *mångfald*. Aktörernas uppfattning är ganska enstämmig, de tycker att jämställdhetens uppgående i *mainstreaming* respektive *mångfald* är problematisk.

Mainstreaming innebär att jämställdhet ska integreras i alla verksamheter i stället för att betraktas som en enskild fråga. Detta har i många fall inneburit att frågan har försvunnit eftersom kunskaperna inte funnits där de skulle ha behövts. Då jämställdhet görs till en del av mångfaldsbegreppet är risken också stor att fokus på maktrelationen mellan könen försvinner. Här följer några exempel på hur detta uttrycktes i intervjuerna:

SOU 1994:3 sammanföll med regeringens beslut om mainstreaming. Då sa vi att nu kommer ingen jobba med jämställdhet, eftersom alla ska göra det. Utan kunskap. Det medförde att frågan försvann; "Nu är detta klart". Nu ska alla jobba med det, nu är vi färdiga. Jag hade jobbat med mentorsprogram, vilket jag trodde skulle fortsätta. Men, det gjorde de inte, det var 1994-1995. Mainstreaming är inget hjälpmedel utan ett hot, sa vi! Det tog några år innan man såg vad som hände; frågan dog.

Frågan håller på att sugas in i mångfaldsarbetet, vilket innebär en stor fara. Beror på att kompetensargumenten som framförs inom mångfaldsarbetet är mer lockande än jämställdhet som uppfattas mer som "rödstrumpeaktigt"... Arbetet har planat ut under de senaste åren. Det sätts inte igång så mycket projekt längre, varken här eller bland företag.

I kritiken mot mainstreaming finns kommentarer kring att människor i organisationer invaggats i en tro om att jämställdhet redan är uppnått. Jämställdhet har blivit så självklart, säger flera, att vi agerar som om det redan var klart. Ett par aktörer exemplifierar också detta med att Sverige utsågs till världens mest jämställda land av FN 1997, vilket också medförde att frågan avskrevs, menar de.

Sedan kom en del medvetna män med och en del av de kvinnor som då drev frågorna började lita på att de tillsammans med männen skulle få en förändring. Trots detta har förhållandevis, i relation till möjligheterna, lite hänt. Sverige blev av FN utsett till världens mest jämställda land 1997. Många trodde säkert att Sverige skulle fortsätta vara det automatiskt och inte behöva jobba lika starkt för det i framtiden. Sanningen är den att frågan måste återvinnas av varje generation och blir aldrig klar, som mycket annat föränderligt i samhället. Visserligen kan vi peka på ett framåtskridande, men inte i den takt som är önskvärd med tanke på alla de som sagt sig vara villiga att jobba för fler kvinnor i styrelser, fler kvinnor på höga chefsposter och mot löneskillnader.

Det egna arbetet

I relation till att de flesta uppfattat att förhållandena kring frågan har förändrats, så kan också de flesta peka på förändringar i det egna sättet att arbeta. Endast en av aktörerna beskriver det som att hon arbetar likadant som tidigare. Även hon påpekar dock att det självklart spelar en viss roll att hon själv blivit kunnigare. Flera av de intervjuade relaterade förändringen i det egna arbetet just till hur de själva blivit kunnigare, säkrare, radikalare och därmed bättre på det de gör.

I övrigt beskrivs förändrade arbetssätt på ett antal disparata sätt. Tre säger sig arbeta mer integrerat nu, att de tar med sig frågan om könsfördelning på ledande positioner in i andra frågor och verksamheter. En aktör berättar hur hon arbetar med frågan inom ramen för mångfaldsplanen i organisationen. En annan beskriver det som att hon oftare arbetar med blandade grupper, dvs. med både kvinnor och män. Någon tycker skillnaden består i att hon nu oftare arbetar med män, även i enkönade grupper. Sedan handlar kommentarerna om att vissa typer av projekt minskat i antal, till exempel mentorprogram, nätverksbyggande och utbildningar för kvinnor.

Åsikterna om mentorprogram och blandade grupper som metoder går dock i sär. En aktör säger att hon själv sällan arbetar med grupper i dag, utan mycket mer på individnivå. Ett par aktörer menar att de som i dag vänder sig till dem med uppdrag är kunnigare, men att de har mindre inflytande i den egna organisationen. De personer i organisationer som vänder sig till aktörer med uppdrag har en sämre plattform i dag, jämfört med 1993. Det hänger bland annat samman med att frågor om kvinnor och män plockats in under mångfaldsrubriken. En annan förklaring är att chefer har mer personalansvar i dag, varför personalchefer inte längre kan driva den här typen av projekt centralt. Först några röster om förändring genom det egna lärandet:

Vi kan mer nu. Vi har ett mer genomtänkt och strukturerat arbete. Vi kan bidra bättre till kunder. Vi kan gå mer på djupet, vilket inte gör det lättare. Jo, det är lättare därför att vi kan mer, men tyngre därför att vi nu går på djupet mer med frågan. Metoderna är desamma, men processerna har mer djup.

Jag har blivit mer taktisk. Blivit säkrare. Ser det i ett maktperspektiv, då blir det annorlunda. Jag har blivit mer beskrivande i stället för värderande. Jag har också lärt mig mycket, fått en tyngd.

Jag upplever att jag har blivit mer radikal över åren. Gått från illusion till desillusion till illumination (blivit upplyst och sätter mer realistiska mål och gläds åt de "små" framgångar jag når). Blivit mer ödmjuk inför uppgiften, inser hur svårt denna typ av arbete är och att enskilda individer inte kan förändra hela strukturen. Sedan har humorn hjälpt mig överleva.

Jag har också tacklat av. Arbetar inte längre med massiva gruppinsatser. I stället har jag gått ned på individnivå och jobbat med att stärka enskilda individer, också för att inte själv bränna ut mig. Men jag lever med frågan ständigt, har den med mig i allt som jag gör.

Några röster kring jämställdhet som mångfaldsfråga:

Internkonsulterna är kunnigare i dag, men plattformen för deras arbete var tydligare 1993. Jag undrar om det finns lika många som jobbar med frågan i dag. Organisationerna tog tacksamt emot mångfaldsfrågan. Det är en helt annan fråga. Inte lika hotande som kvinnor och män!

Jag jobbar nu med mångfaldsplanen. Det har blivit en debatt kring detta. Vi ska kartlägga invandrare enligt lagen. Vi är på väg att göra om samma misstag som med jämställdhet. Det blir en backlash, för man jobbar inte med strukturen. Jag har varit tvungen att formulera mig på ett sätt som jag egentligen inte ville i jämställdhetsplanen. Därför att de inte är mogna för det sätt som jag skulle vilja uttrycka mig på. Nu föreslår jag att vi ska starta ett mentorprogram med både kvinnor och män, och med både jämställdhet och mångfald. Jag måste lura in dem (ledningsgruppen) i en fälla, så att vi kan börja jobba med deras motstånd. Vi var ju tidigare jättemånga som trodde att vi skulle jobba med kvinnorna. De kom tillbaka jätte-peppade, och så blev motståndet ännu värre! Men, det är inte kvinnorna som är problemet. Jag är förvånad i dag hur lite man pratar om strukturer. Det är väldigt personbundet.

Ytterligare ett par kommentarer om mentorprogram:

Mentorprogram är så oerhört bra. Jag jobbar mer med blandade grupper i dag. Det är viktigt att ta upp genus när män är med. Då man ser män växa i den här frågan, då kan det hända något. Jag jobbar blandat både med mentorer och adepter. Män vill oftare ha kvinnliga mentorer i dag. De tycker att de kan prata om allt med dem, både arbete och liv. Kvinnor väljer också ofta en kvinna, att få någon att spegla sig i.

Det var fler mentorprogram 1995–1997. Jag är mer skeptisk till mentorprogram i dag. Jag ser fler risker nu, har blivit försiktigare. Jag är mer alert inför att inte återskapa ordningen. Jag lägger mer krut på kvinnogrupperna nu, än på "paren". Kvinnornas nätverk är viktigare att arbeta med. Mentorprogram kan vara förföriska, eftersom överunderordningen lätt kan återskapas, den finns där. Männerna (mentorerna) vill inte göra kopplingen individ – struktur.

Sammanfattningsvis kan konstateras att förändringsarbetet har genomgått en viss förändring sedan 1993-1994, enligt de aktörer som ingår i studien. Det finns två huvudsakliga tendenser i hur förändringen generellt beskrivs. Dessa två tendenser är:

- Större medvetenhet och synlighet på en övergripande nivå för problemområdet, genom politik och media.
- Minskat engagemang i konkret förändringsarbete i organisationer.

Några få företag har arbetat med frågan på ett nytt och annorlunda sätt, men generellt har det pratats mer än vad det har handlats, tycker aktörerna. Flera av aktörerna menar dock att kunskaper ständigt måste överföras, och processas, av nya grupper i organisationerna. Det kan ibland framstå som att samma saker upprepas på nytt, som om de vore nya kunskaper. Uppfattningen att det totala antalet projekt har minskat delas av flertalet aktörer i studien. Det finns några tolkningar till varför så har skett. De mest dominerande tolkningarna har att göra med kopplingen mellan chefsfrågan och jämställdhet. De kan uttryckas så här:

- Jämställdhet har blivit mindre synligt på grund av mainstreaming och mångfald.
- Jämställdhet har blivit självklart och uppnått.

En tolkning är alltså att jämställdhet som enskilt begrepp har blivit mindre synligt genom att det oftare integreras i begreppen mainstreaming och mångfald. De flesta av aktörerna intar en kritisk hållning till denna förändring. Frågan har integrerats bort på grund av bristande kunskaper bland dem som ska utföra integreringen i sitt dagliga arbete. Inom mångfaldsbegreppet blir ofta maktrelationen mellan könen osynlig. En annan, men snarlik, tolkning är helt enkelt att jämställdhet har blivit något självklart, något som redan är uppnått i Sverige. Det minskade intresset för projekt i organisationer tolkar flera aktörer som ett resultat av uppfattningen att jämställdhet redan finns, och därför inte längre behöver eftersträvas genom arbete.

Majoriteten av aktörerna kan även berätta om hur deras eget arbete förändrats sedan 1993. Förändringen kan sammanfattas så här:

- Man är mer kunnig och säker själv.
- Man integrerar frågan med andra frågor.

- Arbetet sker inom ramen för mångfald.
- Arbetet sker oftare med blandade grupper av män och kvinnor.
- Arbetet sker oftare med enbart män.
- Det bedrivs färre projekt.
- Mer arbete sker på individnivå.
- Uppdragsgivare är kunnigare, men har svagare mandat.

Det går alltså att se konkreta konsekvenser i det egna arbetet som aktörerna utför utifrån de generella tendenser som beskrivits. Det finns mer kunskap i vissa grupper. Det finns en tydlig tendens till att arbeta mer med män, med individer och inom ramen för mångfald. Frågan om könsfördelning bland chefer integreras oftare in i andra frågeställningar i organisationer.

Inställningen till frågan

Aktörerna fick frågor som handlade om huruvida inställningen till frågan i samhället generellt hade förändrats, men också om hur förändringen i olika grupper i samhället sett ut. Den samlade bilden av svaren är att det skett en förändring på samhällsnivå som har påverkat sättet att tänka och prata om frågan. I dag är det politiskt korrekt att arbeta med frågan, tycker en aktör. Det har blivit vanligare att offentliga personer förhåller sig till feminism, och kanske också kallar sig själva för feminister. Några av aktörerna säger dock att det politiskt korrekta mest är tomma ord. Andra tycker det är viktigt att betrakta förändringen som ett resultat av hela det stora förändringsarbetet som pågått under många år. Det kan sedan kallas jämställdhet, feminism, kvinnorörelse eller något annat.

Resultatet syns genom att det faktiskt har blivit en professionell fråga och att jämställdhet har blivit ett arbetsområde. Resultaten visar sig också i att det har blivit fler kvinnor på maktpositioner, framför allt inom politiken och i offentlig sektor. Detta spelar roll för hur kvinnor på maktpositioner betraktas över huvud taget. Några aktörer tycker dock att det är viktigt att påpeka att bilden är diversifierad, även i den offentliga debatten. Fortfarande sägs "det finns inga kvinnor", och fortfarande är medias bevakning ojämn kunskapsmässigt, säger flera.

De förändringar som beskrivs som övergripande i sättet att tänka och tala, förändringar i diskursen om kvinnor på ledande positioner, kan illustreras med följande citat:

I dag är det politiskt korrekt att arbeta med frågan. Man är mer medveten på ett plan. Men på ett annat plan är det inte så. Det sägs fortfarande att "det finns inga kvinnor". Men, det finns fler kvinnor i dag som kan säga emot, som kan hjälpa till att plocka fram namn.

I riksdag och regering är det mer blandat. Men, det enda partiet som uttalat sig om jämställdhet i valet var vänsterpartiet. Det är väldigt lite fokus på dessa frågor. Media tycker jag inte heller fokuserar på detta. Det är väl så små, subtila förändringar, så man ser dem väl inte på en gång.

Ja, den har förändrats. Man är medveten om detta som en professionell fråga i dag. Varför? Jag ser det som ett resultat av vårt arbete på ett bredare fält (jämställdhet/genus/kön/feminism). Medvetna kvinnor i dag har referenser till kunskap och personer.

Personligen anser jag att den offentliga debatten i Sverige går runt i ett hjul. Inställningen har förändrats under åren både på samhälls- och företagsnivå. Så länge frågan var förankrad på hög politisk nivå var den också intressant för media. Men eftersom jämställdhet är en långsiktig förändringsprocess som inte kan skapa några sensationsrubriker så tröttnar media på att bevaka frågan. Arbetet måste drivas på och följas upp av makthavare med makt att besluta om nödvändiga förändringar. På företagen är fokus på ekonomin, på omstruktureringar, neddragningar av personal etc. Satsningar på personalutvecklande insatser minskar och därmed möjligheten för karriär- och ledarutvecklingen för kvinnor. Konkurrensen om karriärjobben hårdnar. De manliga nätverken knyter sig närmare varandra och släpper inte gärna in någon "katt bland hermelinerna".

Det sista citatet kopplar samman samhällsdiskursen med inställningen till frågan inom företagen. Bilden av huruvida det blivit lättare eller svårare att arbeta med frågan i företagen är något splittrat. De flesta svar pekar mot att förändringen i diskursen i samhället generellt är tydligare än förändringen i företagen.

Jag tycker att det varit en backlash. Många tror att vi är framme. Vi blev utnämnda till världens mest jämställda land av FN. Män tar det till sig.

Företagsledare, de pratar fint. Längre ner i organisationerna är det en annan ton, ingen polityr. Där sägs det fortfarande att kvinnor inte vill och att kvinnor inte kan.

Den största förändringen är fortfarande bara läpparnas bekännelse. Då det kommer till konkreta handlingar har mycket litet hänt.

Då de intervjuade aktörerna talar om förändringen i inställning inom företagen, så är det nära sammankopplat med inställningen hos gruppen män. Flera av de intervjuade kommenterar att det finns skillnader mellan män, till exempel i ålder, hierarkisk position eller något annat, som avgör förhållningssättet till fler kvinnliga chefer. Flera av de intervjuade tycker att yngre män har en annan inställning än samma grupp har haft tidigare. Det handlar då ofta om att de är mer måna om sin egen situation som pappor. De vill kunna hinna med sin familj och därmed blivit mer kritiska till villkoren i arbetslivet. Men inte heller den bilden är entydig, unga män beskrivs även som "gamla" av ett par aktörer.

En annan synpunkt är att det är vanligare i dag att män är av uppfattningen att "jämsliddhet inte längre är något problem", det vill säga att det finns en utbredd uppfattning bland män att detta redan är ett uppnått tillstånd. Detta ger som följd, framkommer i flera svar, att manliga vd:ar inte prioriterar frågan, inte ger mandat till att driva frågan längre. Det finns alltså olika grader av medvetenhet och omedvetenhet bland män, hävdar flera, där direkt motstånd också existerar. Här är några exempel på vad som sägs i intervjuerna om förändringen i inställning bland män:

Det finns tre grupper av män – de som har förstått, de som använder de korrekta orden, och de som är motståndare. Och det finns många gamla, unga män.

Exempelvis bland företagsledare, en del har fattat att det är en viktig fråga. Sen finns hela skalan till dem som tycker att det är "löjligt", eller att "kvinnor ska inte ha makt". För 10 år sedan var det mer dolt. Vi som jobbar med detta möter föraktet (kvinnohatet). Men också inställningen att kvinnor har lika värde. Diversifierade inställningar bland män, alltså.

"Är det verkligen ett problem?", säger män.

Det har hänt något med unga män. De vill inte in i färdiga villkor. De vill kunna klara av familjen också. Unga kvinnor lyssnar inte, de är ganska omedvetna. Unga män har förändrats mer än unga kvinnor.

Det är flera av de intervjuade som menar att kvinnor generellt är mer medvetna och kunniga i dessa frågor i dag än vad de var i början av 1990-talet. De kvinnor som redan finns på chefspositioner är mer medvetna om villkoren och därmed också mer positivt inställda till den här typen av förändringsarbete. Kvinnor är inte lika rädda för att bli stämplade som feminister i dag, vilket i hög grad underlättar arbetet för förändring. Några av de

intervjuade tycker dock att omedvetenheten bland unga kvinnor är problematisk. Här är några exempel på vad som sägs om kvinnor:

Relativt sett är de yngre kvinnorna mer medvetna i dag. Min generations kvinnor är kunnigare.

Kvinnor på chefspositioner förstår den här frågan mycket bättre nu. De säger inte de vanliga dumheterna längre, typ "jag är inte feminist". Det har blivit helt annorlunda. Det pågår ett arbete, och det är mer rakt uttalat från kvinnor i dag. Men, det finns också en oro, ett hot, som kvinnorna känner. Det är jobbigt att vara otroligt medvetna, och samtidigt känna hotet. Många kvinnor är därför fortfarande rädda för att synliggöra maktordningen. En del kvinnor säger då att "låt oss börja jobba", andra blir rädda. För 10 år sen var det många könsblinda kvinnliga chefer, det är det inte i dag. Redan 1993 i utredningen (SOU 1993:4) kunde man se att kvinnor hade andra kvinnor i ledningsgruppen. Redan då, hade de en medvetenhet intuitivt. De ville dock inte då störa ordningen. Nu är de mer medvetna, och också "störande".

Den grupp som vi kan sluta jobba med är kvinnor i min ålder! Men, unga kvinnor har inte så stor medvetenhet. De är omedvetna. Det är svårt att nå dem också, med "varningar". Det blir jättetråkigt.

Avslutningsvis ett citat från en jämställdhetsdirektör, där flera av de reflektioner som återfinns i materialet ovan återkommer:

Om man nu ändå väljer att se positivt på livet – så kanske vi har kommit så långt att en del framsynta ledare inser att om man vill anställa den bästa personalen – och det vill man – så måste man också leta bland kvinnor. Och här kanske man skall konstatera att de kvinnor som ändå finns där – har gjort ett bra jobb! De har genom sin kompetens visat på att det finns en hel som man missar om man inte slås för att få tag på de bästa kvinnorna – också!

Media har fattat hälften – men vi borde sätta dom mer på spåret. Media är den här frågans (jämställdhetens) bästa vän. Vi borde klura ut hur vi skall fånga medias intresse.

Kvinnor börjar också fatta. Kan bli intressant.

Män kan och vill absolut inte förstå. För dom har förstätt att dom förlorar makt. Och allra mest förlorar de medelmåttiga – och det finns våldans gott om just den kategorin.

Politiker har fattat något. Åtminstone kvinnorna. Men vi behöver tydligare och tuffare och fler politiker som driver den här frågan. Och fortfarande är den lite "fel" i en arbetarregering. Där är det lättare att arbeta med mångfald och en allmän syn på att ledare och chefer egentligen inte behövs alls – fast dom kan vara bra att ha ibland.

Sammanfattningsvis kan konstateras att aktörerna beskriver förändringar i inställning till frågan om könsfördelning på chefspositioner utifrån några olika perspektiv. Det går att dela in i

beskrivningar om förändring i samhällsdiskursen, i företagen, bland män och bland kvinnor.

- *Samhällsdiskursen*: en diversifierad bild med politisk korrekthet, vanligare med kvinnor på maktpositioner och att det fortfarande sägs "det finns inga kvinnor".
- *Företagen*: otydligare än i samhällsdiskursen, företagsledare "kan orden" samtidigt som frågan kan anses ointressant i organisationen, lite konkret handling.
- *Bland män*: diversifierad bild, position och ålder kan avgöra inställning, unga män kan ha en mer positiv inställning eller de kan tycka att jämställdhet inte är något problem, motstånd uttrycks ofta av män.
- *Bland kvinnor*: kvinnor generellt är mer medvetna, kvinnor på ledande positioner är inte lika rädda att framträda i frågan, omedvetenhet bland många unga kvinnor.

Det är alltså en diversifierad bild som framträder, där det finns skillnader mellan nivåerna samhälle, organisation och individ. Det finns också skillnader mellan kategorierna kvinnor och män, men också *inom* kategorierna kvinnor och män.

Stöd och motstånd

I aktörernas beskrivningar av inställningen till frågan förekommer även beskrivningar av stöd och motstånd för arbetet. Specifika frågor om vilket stöd respektive motstånd aktörerna upplever ställdes. De flesta aktörer ger en förhållandevis likartad bild, även om bilden i sig är splittrad. Genomgående i beskrivningen av stöd och motstånd bland olika grupper, är att både stöd och motstånd kan återfinnas inom en och samma grupp (se ovan). Stöd och motstånd skär i den meningen genom olika grupper, samtidigt som aktörerna även identifierar skiljelinjer *mellan* olika grupper. Även om det förekommer både stöd och motstånd hos olika grupper av män och kvinnor, finns det generellt sett ett större stöd för frågan bland kvinnor. Flera aktörer påpekar även att motståndet mot frågan är större bland män längre ned i organisationen, än bland män i organisationens högsta ledning. Högsta ledningens inställning till frågan verkar variera och kan både innebära stöd och motstånd.

Här följer några citat som visar hur aktörerna beskriver att motståndet framför allt finns bland män:

Upplever stöd från kvinnor. (...) Upplever samtidigt att när allierade män står upp för detta offentligt möter de motstånd från andra män. (...) Men det är fortfarande en förhållandevis liten klick män som stöder frågan. Jag skulle säga att det är 20/80-regeln som gäller, det vill säga 20 % män och 80 % kvinnor stöder frågan.

Det finns en rädsla bland männen. Det har att göra med att oavsett var man befinner sig så vet man att man är extra "skyddad" eftersom det är män som är chefer. Man förutsätter vissa fördelar som man är rädd att förlora. Ser inte nödvändigtvis att det är strukturellt utan upplever snarare "att det funkade..."

Män väljer män. Av lust, vana och list. Tittar med stora blå ögon, nickar och håller med – och fortsätter att jobba precis som vanligt. Ingenting kommer att hända förrän någonting tvingar fram en förändring. Vi kommer inte att komma någonstans med utbildning, med forskning, med förklaringsmodeller om demokrati och/eller lönsamhet.

Bristande intresse och engagemang, särskilt bland ledande män! De flesta tycks tro att detta löser sig av sig självt med tiden...

Stöd finns hos uppdragsgivare, framför allt medvetna kvinnor, kollegialt stöd och stöd hos andra medvetna kvinnor som jag träffar i andra sammanhang.

Här följer några citat som visar skillnad i stöd respektive motstånd mellan män på ledningsnivå och män längre ned i organisationen:

Det finns ett stort intresse i företagen. Många söker aktivt kvinnor. Längre ner i organisationerna kan man möta tyst motarbetande. Det beror på att där är det rå konkurrens om jobben. Det är tufft! Ledningen kan inte styra där.

Jag upplever även stöd från högsta ledningen i den egna organisationen. Jag upplever motstånd i andra delar av organisationen. Det blir oro och konstiga kommentarer när jämställdhetsfrågor kommer på tal.

Det finns inget uttalat motstånd bland beslutsfattare, det finns ett uttalat offentligt stöd genom finansiering av projekt. MEN det finns hinder bland handläggare, mellanchefer. Det klassiska har hänt att vi koncentrerat oss på topparna och missat mängden. Det är en resursfråga.

Teman som återkommer i aktörernas reflektioner kring stöd och motstånd är relationen mellan prat och handling, (o)kunskap och (o)vilja, individ och struktur. Dessa teman kan sägas fördjupa och förklara skillnaderna inom och mellan de olika kategorierna och grupperna.

Flera aktörer påpekar att stödet från högsta ledningen ofta är i form av prat men inte i form av handling. Många ledningar som uttrycker stöd utövar i praktiken även ett motstånd, genom att de inte agerar i enlighet med vad som sägs från ledningens sida. De fortsätter med andra ord att rekrytera in män på höga chefspositioner, samtidigt som de säger sig vilja öka andelen kvinnor på dessa nivåer i organisationen. Samma ambivalens till frågan – stöd på en pratnivå men avsaknad av handling – finns, enligt ett par av aktörerna, även bland politiker. Politikerna kunde gott sätta större press på näringslivet, tycker ett par av aktörerna.

Motstånd finns även i ledningsgrupper genom avsaknad av handling. Man stöder i ord men gör inget, är nöjd med det som är.

Diskrepans mellan prat och handling får återverkningar för aktörernas arbete genom att de kan tvingas hantera delvis dubbla budskap inom ramen för sina uppdrag. En aktör beskriver förändringsarbetet som en skenhandling, ett förändringsarbete som i praktiken inte ska innebära någon förändring. Samma aktör beskriver även dubbelhet i form av att ett arbete som innebär ett ifrågasättande av befintliga maktstrukturer måste vara roligt och positivt. De dubbla budskapen utgör ett motstånd som försvårar arbetet.

Motstånd finns även hos uppdragsgivare genom att arbetet måste vara "lättamt och kul", eller genom att förändringsarbetet är en skenhandling. Ledningen vill egentligen inte ha någon förändring och uppdragsgivaren är klämd mellan dessa motsägelsefulla krav – å ena sidan bedriva ett förändringsarbete och å andra sidan inte åstadkomma någon förändring.

Ett annat tema som återkommer i aktörernas beskrivningar är (o)kunskap och (o)vilja. Här handlar det om att motstånd beror på okunskap. Kunskap och medvetenhet uppfattas med andra ord vara centralt för förändringsarbetet, och kan på så vis fungera som stöd. Ibland räcker det dock inte med kunskap, konstaterar ett par av aktörerna. Aktörerna identifierar ett motstånd som handlar om att personer med kunskap och medvetenhet *inte vill* förändra. En aktör berättar till exempel hur vd:n i hennes organisation har kunskap om varför det ser ut som det gör, men ser inte varför han och andra män skulle lämna ifrån sig makt.

Jag upplever större medvetenhet hos dem som rekryterar, säger sig vilja få in kvinnor. Ingen skulle säga att "kvinnor vill inte". Gäller även

vår vd som ser det som en maktfråga, men han ser samtidigt inte någon direkt anledning till förändring. Även om det finns medvetenhet i organisationen finns det även stor okunskap bland yngre män i ledningsgruppen. Motstånd ligger i att vd:s inställning smittar av sig. Svårt att "gå på" denna typ av motstånd.

Motståndet är mer öppet än tidigare. Det tar sig uttryck i att kvinnor på höga poster får gå, och att det sprids negativa bilder av kvinnor på höga chefspositioner. Motståndet finns också i form av en förskräckande okunnighet.

En förenklad bild av aktörernas beskrivning kan sammanfattas på följande sätt. Kvinnors motstånd handlar framför allt om okunskap och omedvetenhet. Bland kvinnor innebär ökad kunskap och medvetenhet en vilja till förändring. Mäns motstånd handlar dels om okunskap och omedvetenhet, dels om ovilja. Därför behöver ökad kunskap bland män *inte* leda till en vilja till förändring.

Ett par av aktörerna framhåller även hur kunskap på området, både i form av egen kunskap och erfarenhet samt forskningen på området, fungerar som ett stöd för dem.

Stöd via forskningen och kollegorna. Stöd i mig själv genom den kunskap jag har på området. Jag förstår, och det ger mig en trygg plattform att stå på.

Jag har fått stöd av andra förändringsaktörer och via forskningen.

Som framgår av citaten ovan nämner flera aktörer sina kollegor, det vill säga andra aktörer, som en grupp i vilken de finner stöd.

Ytterligare ett tema i materialet är relationen mellan individ och struktur. Detta handlar om att motstånd kan både beskrivas som individuellt och som strukturellt. I aktörernas beskrivningar ses enskilda individer som uttryck för en struktur. Enskilda individer kan ge uttryck för ett öppet motstånd, medan det strukturella motståndet är mer dolt då det är inbyggt i strukturen.

Motståndet finns framför allt i den etablerade strukturen men det är mer strukturellt än personligt. Det sitter i hur vi driver verksamheter och hur de är uppbyggda.

Enskilda, dumma karlar kan vara symboler för motståndet. Till exempel rekryterare. Det finns även motstånd från kvinnor som tycker att det inte är ett problem.

Personligt motstånd upplever jag bland män på chefspositioner och av kvinnor som ej vill kännas vid att det finns en könsordning.

En variation på samma tema är ett par aktörers beskrivningar av andra personers oförmåga att göra en strukturell analys, och att

många i stället tolkar skeenden och företeelser på en individnivå. Denna oförmåga utgör i sig ett motstånd.

Motstånd finns även bland kvinnor som inte vill agera tillsammans som grupp, tar avstånd från andra kvinnor. Kvinnor som ej är medvetna om att det är strukturellt utan ser det som individuellt. Upplever att män tycker att det har blivit för mycket av det hela, för jobbigt, det får inte påverka deras vardag/verksamhet.

Förändringar i stöd och motstånd sedan 1993

Vi frågade även om aktörerna upplevde förändringar i motstånd och stöd jämfört med 1993. Påfallande många av intervjupersonerna tycker att både motstånd och stöd ökat, och att detta hänger ihop. Majoriteten av de intervjuade tycker att motståndet blivit synligare och mer öppet än vad det var 1993.

Det finns flera typer av reflektioner kring orsaker. En är just att med en ökad synlighet för frågan, en större medvetenhet, så ökar också det synliga motståndet mot förändring. En annan reflektion är att fler kvinnor kommit till ledande positioner och därmed mött en ny typ av motstånd. Ett par aktörer pekar på den ökade stressen i arbetslivet, vilken de menar särskilt hårt drabbar kvinnor som har barn. En beskriver den ökade förekomsten av sexistisk reklam och sexuella trakasserier som ett tecken på tillbakagång. Tre av de intervjuade poängterar i stället bristen på handling som en form av ökat motstånd. Att det fortsätter vara så tydlig mansdominans trots alla insatser och ökad medvetenhet ser de som det tydligaste tecknet.

När det handlar om förändringen i stöd tycker tre aktörer att stödet för frågan ökat i arbetslivet. Två beskriver samtidigt hur frågan förlorat i intresse och stöd på grund av lågkonjunkturen. Andra menar att stödet helt är beroende av högsta ledningens inställning. Två aktörer berättar om hur de tidigare haft en vd som varit aktivt stödjande i arbetet, och hur detta drastiskt förändrades med en vd som inte prioriterade denna fråga. I ett av fallen förändrades även ledningsgruppens sammansättning från att ha varit relativt jämn, till att återigen bli mansdominerad. Bristen på entusiasm och stöd ser några som ett uttryck för passivt motstånd. Här är några citat om motstånd:

Det är mer öppet motstånd i samhället nu. Men, det gör det också lättare att se.

Det är både mer stöd och mer motstånd. Och det hänger ihop. Mer synligt motstånd. Det är svårt att säga om det ökat, eller bara blivit synligare. Det finns också ett ifrågasättande i dag som har gjort att motståndet blivit mer synligt, och kanske ökat.

Motståndet är enklast att mäta i "94/6", och det motståndet är ju inte öppet. Annars skulle det inte se ut så! Jag rekryterade två kvinnor nyss, trots att den övriga personalen sa att det var omöjligt med kvinnor på de positionerna. Vd blev förbannad när han hörde det, han blev förbannad på organisationen.

Det finns mer av både stöd och motstånd! Det kan ha att göra med min egen utveckling i frågan. Jag ser mer nu av båda. Men, jag har en relativt kort tid på området. Det var tystare förut. Nu kanske man säger rätt saker, men motståndet syns i bristen på handling. Eller, i andra hand, skenhandlingar.

Det jag ser är att de kvinnor som det har gått bra för har gått på en del smällar. De måste igenom det. Att ta hand om barn var lättare förr. Nu har den allmänna stressen på jobbet ökat. Det har blivit tuffare med konkurrensen från utlandet. Sedan är det en annan typ av stress av att vi byter vd så ofta, en skapad stress. Det blir oroligt i organisationer, och stressen ökar. Kvinnors stress ökar därför värre än männens, de måste jobba stenhårt.

Och här är några citat som särskilt innehåller kommentarer om förändring i stöd för frågan:

Jag har upplevt stöd från män och det är främst då jag argumenterar utifrån affärsmissiga skäl eller när jag använder humor. Jag upplever ett ökat stöd från män under de senaste två åren.

Ledningens aktiva stöd är större i dag. Frågan är på agendan. Nu finns det fler kvinnor som kan berätta om sina erfarenheter. Och jag har också blivit mer kunnig.

Det skulle behövas ett mer aktivt stöd! Det finns mindre tid till sådant som inte direkt har med verksamheten att göra i dag. Det skulle uppfattas som en belastning med ett sådant projekt i dag. Vi måste kanske arbeta med frågan på ett annat sätt. Man tycker att jämställdhet är självklart i dag. "Vi har ju jobbat med det här!"

Det är mycket starkt kopplat till vilket stöd respektive motstånd som den högste chefen visar. Allmänt om stöd kan man säga att mogna, besjälade, jämställda människor – de kan stötta. Annars känns det jobbigt att stötta.

I dag är det varken samma motstånd eller samma entusiasm. På sätt och vis var det lättare att driva frågan tidigare när motståndet var synligt och tydligt. Numer yttrar sig motstånd i passivitet, man bryr sig helt enkelt inte.

Stöd fanns tidigare från regeringshåll i form av utredningar, seminarier för chefer, ekonomiskt projektstöd, stöd till nätverk, forskning och utveckling. Motsvarande stöd fanns även på många företag. Tillbakagången tar sig uttryck i att annonser med sexuell

anspelning blir vanligare igen. Sextrakasserier möter många unga kvinnor i dag redan i skolmiljön. Hur kommer det att påverka attityder i arbetslivet längre fram? I det vardagliga jämställdhetsarbetet visar sig tillbakagången i form av diskriminering av kvinnor vid tjänstetillsättning och lönesättning. Vid rekrytering av unga kvinnor ställs åter frågan om och när de ska ha barn samt blir attityden mot kvinnor med barn tydlig vid föräldraledighet. Löneskillnaden mellan kvinno- och mansdominerade yrken kvarstår. Andel kvinnor i styrelser ökar inte. Respekten för JämO och jämställdhetslagen synes ha minskat i betydelse som pådrivare av vardagsarbetet. Jämställdhetsplanen, om den finns, blir nu oftare en pappersprodukt som inte förpliktigar till något aktivt målinriktat jämställdhetsarbete.

Värt att notera är att flera av aktörerna påpekar att de själva blivit bättre på att se och analysera stöd och motstånd, och att detta givetvis också påverkar bilden.

Sammanfattningsvis kan konstateras att aktörerna beskriver hur stöd och motstånd, precis som inställningen till frågan, skär genom och mellan grupper. Aktörerna identifierar både stöd och motstånd i stort sett i alla grupper och kategoriseringar, samtidigt som de också identifierar skillnader mellan grupper. Kvinnor är generellt sett mer positiva till frågan och stöder därför arbetet mer. Motstånd finns framför allt inom gruppen män. Motståndet kan uttryckas olika beroende på hierarkisk nivå. Högsta ledningen uttrycker det genom "positivt prat" i kombination med avsaknad av handling, medan män längre ned i organisationen är mer öppna för negativa till arbetet, hävdar aktörerna.

Prat i kombination med avsaknad av handling finns inte omnämnd i SOU 1994:3 och är i den bemärkelsen en "ny" form av motstånd. Aktörerna beskriver hur både stöd och motstånd har ökat sedan 1993. Aktörerna konstaterar vidare att kunskap är nödvändigt, men inte tillräckligt för förändring. Speciellt bland män behöver kunskap om könsordningen per automatik inte leda till en vilja till förändring, hävdar aktörerna. Detta är en lite annan bild än den som återfinns i SOU 1994:3 där det framför allt är bristen på kunskap som fokuseras. Bristen på vilja uppmärksammas visserligen också, men den betonas inte på samma sätt då som nu.

- Stöd och motstånd skär *genom* och *mellan* olika grupper.
- Det finns generellt sett ett större stöd för frågan bland kvinnor och ett större motstånd för frågan bland män.
- Motståndet är större bland män längre ned i organisationen, än bland män i organisationens högsta ledning.

- Högsta ledningens stöd är viktigt för arbetet.
- Både stöd och motstånd har ökat sedan 1993, samtidigt som intresset för frågan har minskat i organisationerna.
- Stöd och motstånd kan analyseras utifrån relationen mellan prat och handling, (o)kunskap och (o)vilja, individ och struktur.
- Ledningen skickar dubbla budskap genom att säga sig vilja ha fler kvinnor på chefspositioner samtidigt som man fortsätter rekrytera män. Prat i kombination med avsaknad av handling är en ”ny” form av motstånd.
- Kopplingen mellan kunskap om könsordningen i samhället och en vilja till förändring av densamma är starkare bland kvinnor än bland män.

Resultat av förändringsarbete

I stort sett alla aktörer säger sig se resultat av sitt arbete. Ett par, speciellt några av jämställdhetsdirektörerna som arbetar med både offentlig och privat sektor, tycker dock att arbetet går sakta och trögt, speciellt i privat näringsliv. Resultat går att identifiera, men de bevarande krafterna är mycket starka, och förändringsprocessen går långsamt.

En kunskapsmognad bland framför allt män i ledande positioner i medelåldern som under en 10-årsperiod blivit preparerade av mig, sina politiskt aktiva kvinnor, media, regeringsbeslut, arbetsgivarbeslut samt även i viss mån deras egna vuxna barn. (...) Trots detta är alla vd:ar för företag över 200 anställda liksom deras styrelseordförande män. Det förekommer dock diskussioner. Men det går trögt.

De resultat som nämns är bland annat fler kvinnor på chefspositioner, ökad medvetenhet bland kvinnor och män, kritik och dialog, att kvinnor lämnar organisationen samt att befintliga strukturer och villkor ifrågasätts. Här följer ett citat där flertalet av dessa resultat återkommer:

En långsam utveckling men åt rätt håll!

1. En ökad kunskap, medvetenhet bland de kvinnor som deltagit i olika satsningar om att kön har betydelse (det har de oftast inte insett förrän de träffade andra kvinnor på ledande nivåer som har haft samma erfarenheter och dessutom fått ökad kunskap i frågorna).
2. En del kvinnor på ledande nivåer hör av sig och berättar om sina erfarenheter samt efterfrågar nätverk för kvinnor som ledare.

3. En ny kunskap och ökad medvetenhet bland de män på ledande nivåer som deltagit som mentorer samt överlag (inte alltid) även bland övriga män på chefsnivåer som deltagit i andra ledarutbildningssammanhang.
4. Ett visst ökat intresse hos en del företag för att verkligen vilja hitta kvinnor vid rekrytering till chefspositioner.
5. Ett ökat intresse från företag för att delta i projekt som har en inriktning på kvinnors möjligheter som ledare.
6. Ett ökat intresse från media för att bevaka jämställdhetsfrågor generellt.

Ett sätt att sortera dessa resultat som aktörerna beskriver, är med utgångspunkt i kategoriseringen kvantitativt/kvalitativt (se kapitel 7). Ett kvantitativt resultat är fler kvinnor på chefspositioner. Här följer några citat som visar på detta:

Jag ser en stor skillnad. Vi delar ut hedersutmärkelser till företag som tillsatt en kvinna på en hög position. Vi har delat ut priset sedan 1989. Det finns många fler kvinnor i dag på operativa positioner. Det går hackvis uppåt.

Jag ser fler kvinnor på chefspositioner. Jag ser också att tidigare adepter ofta blir mentorer. Sjukhus X har en ledningsgrupp bestående av kvinnor.

Flera aktörer talar också om ökad kunskap och förändrade attityder bland kvinnor och män. Detta kan ses som ett kvalitativt resultat. Kunskapen handlar om kön, och det finns en spännvidd i hur man talar om detta bland aktörerna. En del talar om kulturella, förhållandevis oföränderliga, skillnader mellan kvinnor och män, medan andra talar om kvinnor och mäns olika (makt)villkor. Ett par aktörer beskriver hur kunskapen om kön stärker kvinnor och gör kvinnor bättre på att hantera strukturen. För män kan en ökad kunskap innebära en förändrad attityd, i bemärkelsen en mer positiv inställning till kvinnor på chefspositioner och till jämställdhetsarbete.

Kvinnor är fortfarande omedvetna, men det är ända ganska lätt att få dem medvetna. I och med detta blir de tydligare, bättre på att sätta gränser, ser vad som pågår i strukturen, verbalt säkrare. Jag får dem att uttrycka sina egna värderingar.

Jag ser resultat i form av uppluckring av attityder, vilket nödvändigtvis inte behöver innebära beteendeförändringar. Till det krävs även hot och våld. Våra kunder utvecklas, både dem som anlitar oss (oftast en man) och kvinnan som rekryteras. De går från omedvetenhet till medvetenhet om kulturella skillnader mellan könen.

För vissa kvinnor kan detta innebära att de blir gravida, att de sätter ned fötterna i vad de vill.

Ett par aktörer beskriver hur de vill att arbetet ska resultera i ett ifrågasättande och en förändring av befintliga strukturer och villkor. Aktörerna i fråga kallar detta "resultat på strukturnivå i stället för individnivå". Fler kvinnor på chefspositioner och en ökad medvetenhet och kunskap bland dessa borde skapa förutsättning för denna förändring, anser en av dessa aktörer. Hon tvivlar dock samtidigt på att detta sker i praktiken, på grund av det motstånd som kvinnorna upplever. En annan aktör beskriver ett projekt inom vilket ökad kunskap och medvetenhet bland kvinnorna resulterade i att de lämnade organisationen, eftersom de upplevde möjligheten till förändring av villkoren som små.

I och med att vi lyfter frågan blir det ofta både konfliktfyllda och fruktbara dialoger, främst för att kvinnor får möjlighet och utrymme att artikulera sig.

Finns det mätbara mål går det att se att "vi klarar av" målen, till exempel fler kvinnor på chefspositioner. Ett annat resultat är att kvinnors medvetenhet ökar, de blir bättre på att hantera situationer. Resultatet är sålunda på individnivå. Jag undrar om kvinnor faktiskt manifesterar sin medvetenhet utåt. Jag tror inte det, tror inte att de arbetar konkret för förändring på grund av att det är för tufft.

På individnivå händer hur mycket som helst – i en organisation lämnade alla kvinnor företaget eftersom de insåg att strukturen inte kommer att förändras. Vad som blir de riktigt långsiktiga effekterna i just det fallet, är svårt att överblicka i dag.

Hur aktörerna ser och bedömer resultaten av sitt arbete beror sålunda på vad de ser som syftet med arbetet. Här går det att identifiera en skillnad mellan dem som ser uppdraget som att öka andelen kvinnor på chefspositioner, och dem som dessutom eftersträvar en förändring av befintliga karriär- och organisationsstrukturer.

Två av de externa aktörerna beskriver även resultat i termer av hur arbetet med att öka andelen kvinnor på chefspositioner bedrivs i organisationer. En konstaterar att ett resultat är att jämställdhetsarbetet drivs mer utifrån kunskap om kön, vilket skulle kunna tolkas som ett kvalitativt resultat. En annan beskriver hur organisationerna, från vilken deltagarna till hennes ledarutvecklingsprogram kommer, kopierar den metod hon själv använder (mentorprogram).

Sammanfattningsvis kan konstateras att de resultat som nämns i SOU 1994:3 – fler kvinnor på höga positioner, kvinnor blir synliga, kvinnor och mäns ökade medvetenhet, förändrat synsätt – även nämns av aktörerna inom ramen för denna studie, om än inte formulerade exakt på samma sätt. Resultaten kan tolkas utifrån kategoriseringen kvantitativa respektive kvalitativa resultat. De två första resultaten kan sägas vara kvantitativa och de två senare resultaten kan sägas vara kvalitativa till sin karaktär.

Det är framför allt i förståelsen av de kvalitativa resultaten som det verkar ha skett en förändring bland ett par av aktörerna. De kvalitativa resultaten omnämns inte enbart i harmoniska ordalag, så som i SOU 1994:3. Kvinnors kritik av befintliga strukturer, att kvinnor lämnar organisationerna och konfliktfyllda dialoger lyfts fram som resultat.

Aktörernas bedömning av resultaten beror på hur de definierar målet med arbetet, sitt uppdrag. För en del räcker det inte med kvantitativa resultat. De vill att arbetet dessutom ska resultera i ett ifrågasättande och en förändring av befintliga arbets- och karriärvillkor i organisationen.

- De resultat som nämndes i SOU 1994:3 återkommer även här, även om de inte formuleras exakt likadant.
- Aktörernas bedömning av resultaten beror på hur de definierar målet med sitt arbete. En del aktörer definierar målet i enbart kvantitativa termer, medan andra dessutom har kvalitativa ambitioner med sitt arbete.
- Konfliktfyllda dialoger och kvinnors kritik återfinns inte som resultat i SOU 1994:3, och är i den bemärkelsen ”nya”.

Det fortsatta arbetet; problembild och lösningar

I 1994:3 fick de aktörer som då intervjuades beskriva vad de tyckte var det huvudsakliga problemet i arbetet med att förändra könsfördelningen på ledande positioner. Det vanligaste svaret då var mäns okunnighet om orsakerna till varför det ser ut som det gör i organisationerna. Att öka kunskaperna i organisationer blev därför ett av de åtgärdsförslag som fördes fram i betänkandet. Vi ställde samma fråga igen i intervjuerna med förändringsaktörerna, och svaren är på sätt och vis likartade, men ändå inte.

I ungefär hälften av svaren förekommer mäns inställning till frågan som det huvudsakliga problemet. Det är dock inte bristande

kunskaper som poängteras nu, snarare bristande vilja till förändring. Män tycker att detta är ett avklarat område eller en icke-prioriterad fråga, hävdar flera av de intervjuade. Några menar att det fortfarande finns en omedvetenhet om relationen mellan könsstrukturen i organisationer och förekomsten av diskriminering, utbrändhet och stress. Karriär görs fortfarande på mäns villkor, som en aktör säger. Män ser inte kopplingen mellan jämställdhetsfrågorna och sina egna liv, uttrycker en av de intervjuade det. Internationaliseringen medför att synsätt på frågan i andra länder blir viktigare, vilket är problematiskt eftersom det ofta medför att jämställdhet inte finns på agendan alls. Sammanfattningsvis kan problemen uttryckas enligt följande:

- Könsstrukturen i organisationer och okunskap om hur den hänger samman med arbetslivet i stort (till exempel stress, internationalisering, karriärvillkor).
- Mäns ovilja till förändring.
- Att jämställdhet har blivit "självklart", och därmed ett "icke-problem" (uttryck för omedvetenhet).

Endast en av de intervjuade tar upp arbetsdelningen i hemmet som ett huvudsakligt problem. En aktör tycker att tillsättningen av vd och styrelseordförande är ett problem, eftersom dessas inställning i denna fråga inte vägs in då kompetensen bedöms. Några röster om det huvudsakliga problemet:

Om könsstrukturen:

Grundproblemet är könsstrukturen. Bristen på förståelse för att vi är i en sådan struktur. Det märks till exempel i problemet med utbrändhet, att man inte ser att det är kopplat till könsstrukturen. Man fattar inte vad kön betyder! För att lösa de problem vi har. Vi har byggt upp ett arbetsliv till mäns livsvillkor, sen ska kvinnor in, men ingen ska göra det arbetet. Ingen kopplar ihop de stora frågorna med könsstrukturen. Till exempel i sjukvården. När jämställdhet rankas som den nionde frågan i valet, som en särskild fråga – det är helt fel! Det är inte en fråga som ska integreras, utan det är en grundfråga.

Det är bättre nu än 1993. Bättre möjligheter i dag. Problemet är den ökade stressen, som egentligen har varit sedan 1992. Internationaliseringen, globaliseringen. Vi har svårt att jobba som vi vill i Sverige. Semester och föräldraledighet anses som helt onödigt och fel i många andra länder. Och för kvinnor blir det värre.

Att karriärer fortfarande är traditionellt på männens villkor. Att kunna ställa upp på alla tider, ständig tillgänglighet, resor, vilket fortfarande är svårare för småbarnsmammor än pappor. (...) Resultatet är ju att många kvinnor inte orkar.

Om män:

Männen har så lite kunskap om sig själva. Det är inte kvinnors kunskap om jämställdhet som brister, utan det är männens. Män har ännu inte kopplat jämställdhet till sina liv. Detta medför att lösningen är att jobba med männen och deras liv.

Det är en väldigt tydlig maktfråga. Män släpper inte frivilligt ifrån sig makten. Och inte till några som de tycker är olika dem själva. De säger det inte rakt ut, men det är så.

Mäns ovilja till förändringar av problemet. Att de mister sina privilegier. Svårigheten de har att ta till sig kunskaper. Huvudproblemet är män och ledningsgrupper.

Om jämställdhet:

Att det har blivit så självklart. Vi ska inte behöva jobba särskilt med detta. Det ser ju bra ut. Och att ledningsgruppen är ojämn beror ju på att... Det är alltid enskilda förklaringar. Det ses inte som en företagsfråga. Nu är det upp till var och en, till individer. Kunskapen medför inte viljan, när det gäller männen.

Många i Sverige tror att jämställdhetsfrågan löser sig själv nu eftersom Sverige är ett föregångsland. Chefer på stora företag har jobbat lite med frågan, utsett några kvinnor och kan nu slå sig till ro. De har gjort sitt och förstår inte vad det handlar om. Vad jobbigt det blev! Var det inte bra? Har jag inte varit duktig? Få inser att detta är en strategisk fråga som man måste jobba med alltid!!

Att förändringen mot ökad jämställdhet aldrig verkar kunna ta steget från Ord till Handling.

Som framgår av citaten ovan är det inte några ömsesidigt uteslutande kategorier av svar. Många av citaten innehåller både reflektioner om villkoren i arbetslivet, mäns inställning och jämställdhetsdiskursen generellt.

Vad skulle underlätta förändringsarbetet?

Mot slutet av intervjun ställde vi frågan om vad som skulle kunna underlätta den här typen av förändringsarbete. Var och en har naturligtvis svarat utifrån sin specifika erfarenhet av arbetsmetoder och uppfattning om vad huvudproblemet är.

En typ av svar kretsar kring behovet av ökad kunskap på olika sätt. Kunskaper behövs bland många grupper i organisationer, men det är främst personer på maktpositioner som nämns. För att bedriva förändringsarbete behövs kunniga människor som känner till hur det ser ut i organisationer och något om varför det ser ut som det gör. Behovet av ökade kunskaper hänger sedan samman

med inställningen till förändring. Ungefär hälften av aktörerna är av uppfattningen att om företagsledare och politiker var mer kunniga så skulle detta också leda till en ökad vilja till förändring. I frågan om kunskap ligger insikten om att detta inte är någon liten enskild fråga, utan en grundfråga.

Ökad kunskap, genom universitet. Totalt i samhället. Viljan att förändra, framför allt hos dem som har makten. Kunskap och vilja. Stöd från ledningen. Förståelse för frågan som ett grundproblem. "Kvinnor och chefskap" känns futtigt ibland. Det är en större fråga, en existentiell fråga om hur vi lever våra liv.

Det viktigaste är att det måste betraktas som strategiskt viktigt arbete. Att det tas ett formellt beslut om det i varje företag. Företagsledare måste också själva utsätta sig för utbildning. De måste själva lära sig. Företagsledare måste efterfråga jämställdhetsplanen precis lika självklart som de efterfrågar en investeringskalkyl.

Ekonomisk uppgång och att frågan prioriteras av politikerna och företagsledare och cheferna i offentlig verksamhet. Politikerna kan prioritera frågan genom lagstiftning och mer resurser till JämO (ställ krav!!). Det är också viktigt med kunskapsspridning framför allt till yngre kvinnor så att de kan ställa krav.

I det sista citatet nämns lagstiftning som ett sätt att underlätta arbetet. Ungefär hälften av aktörerna tar upp frågan om kvotering genom lagstiftning. De flesta ser det som en möjlighet. Några är dock tveksamma på grund av att de vet att motståndet är stort.

Kvotering via lagstiftning. Finns det några segrar som "minoriteter" vunnit utan hjälp av lagstiftning? Politikerna skulle vara mer kalla mot näringslivet, inte fjäska så mycket... Om man använder sin makt och auktoritet och sätter tuffa mål, då kommer näringslivet att leva upp till det! Saknar på så vis stöd från politikerna.

Jag tror på kvotering! Det skulle bli mycket motstånd förstås, men... Jag minns hur det var med MBL. Den stora skräcken för det. Men, det blev bättre. Om lagen ändras, så ändras attityder. Det är en tråkig väg, men om man tvingas, så ändras det. Men, på något sätt känns det ändå som ett nederlag. Det är dock en genväg till förändring.

Kvotering skulle fungera som hävstång. Det är klart att männen vill ha kvar makten, det ligger ju även mycket pengar i detta. Jag tror inte att de kan lyfta sig över detta om det inte får en intelligent målsättning. Har även hört detta från män, även om de inte skulle erkänna det offentligt.

Här är några exempel på hur tveksamhet till kvotering via lagstiftning kan uttryckas:

Är tveksam till om lagstiftning är en framkomlig väg. Det handlar ju om attityder och värderingar. Jag tror att den arbetskraftsbrist vi ser framför oss - förhoppningsvis - kommer att humanisera och feminisera arbetslivet.

I det politiska livet är det ju lättare, där kan man ju kvotera. Men kvotering är en svår fråga, det finns ett stort motstånd mot kvotering som gör att det finns en risk för backlash. Jag har förstått att om man jobbar med de här frågorna är det viktigt att ha en mjuk framtoning, annars räknas man bort som militant rödstrumpa. Det som krävs är ett uthålligt och ihärdigt arbete - det kommer inte av sig självt - med mjuk framtoning.

De som är för en ändring i lagstiftningen ser det som ett stöd i det fortsatta arbetet, men inte som den enda lösningen. De som är tveksamma till lagändring är det utifrån det motstånd som finns, vilket de anser skulle försvåra förändringsarbetet. En majoritet av aktörerna är dock positiva till en förändrad lagstiftning för att få en jämnare könsfördelning på chefspositioner. Andra förslag som kommer fram i intervjuerna är ökade ekonomiska resurser från regeringen. En aktör tycker att tio miljoner kronor för att arbeta med män och jämställdhet skulle vara ett viktigt steg framåt. För att kunna förändra på detta område krävs att män tar ställning, menar hon. Ett par av aktörerna tror att det krävs att man kan visa upp några goda exempel på organisationer där man har kommit långt i arbetet. Det som åsyftas är företag som arbetar med frågan på ett seriöst sätt och exempel som visar på positiva effekter av fler kvinnor på chefspositioner.

En aktör hävdar att fler svenska huvudkontor skulle förbättra förutsättningarna för förändring. En annan tycker att möjligheterna att köpa tjänster skulle underlättas genom skattelättnader. Att satsa på kvinnors företagande tycker en aktör vore bra. Hon uttrycker det så här:

En annan lösning är att satsa på kvinnors företagande, kvinnor bygger egna organisationer i stället för att försöka ta sig in i männens organisationer. På så vis skulle det befintliga systemet utarmas.

Utöver ovannämnda förslag nämns dessutom individuell föräldraförsäkring, ärlig könsuppdelad nationell och regional statistik, skyldighet för organisationer att redovisa könsfördelningen på ledande positioner i sina årsredovisningar samt kunskapspridning. Flera talar även om att ge JämO en starkare och tydligare roll, samt att uppdra åt Nutek att även driva jämställdhetsfrågan.

Att ständigt hålla frågan vid liv, att ständigt påminna om att det är en viktig utvecklingsfråga!

1. Lagstiftning vad gäller skyldighet att redovisa könsfördelningen på ledande nivåer i företag och organisationer.
2. Bättre nationell statistik som gör att man kan redovisa utvecklingen på regional och lokal nivå (även branschvis).
3. Nationell årligt återkommande uppföljning över utvecklingen på regional och lokal nivå som möjliggör jämförelser över tid och mellan regioner.
4. Ge Nutek och även JämO särskilda uppdrag inom området. Nutek arbetar ju med många nationella strategier gentemot näringslivet (till exempel miljöfrågor, kluster, tillväxtprogram, regionala analyser, kvinnors företagande etc.) så det är förvånande att de inte arbetar med dessa frågor som så tydligt hör hemma som en utvecklingsfråga i näringslivet.
5. Återkommande satsningar på utbildning/information till företag och ledningsnivåer. Det är en fördel om satsningen genomförs gemensamt över hela landet och att man har en gemensam marknadsföringsstrategi.
6. Nationella informationskampanjer av typ JämO:s satsning "Barn och jobb, 9 månader" som också syns på länsnivå!
7. För att kunna genomföra detta krävs pengar. Om vi ska jobba med satsningar på länsnivå så får vi vara på ständig jakt efter pengar och möjligheter att söka projektmedel. Alltför mycket tid går åt till detta.

Lagstiftning, till exempel individuell föräldraförsäkring, skärpt uppföljning av jämställda löner och andra förmåner, krav på redovisning av könsfördelning på chefspositioner och kvinnors och mäns löner i företagens årsrapporter. Utbildning, ökade krav på och uppföljning av universitets och högskolor undervisning i genus och jämställdhet. Kopplingen genus och anslag till universitet och högskolor. Medel till forskning och utvecklingsprojekt för att erhålla "Jämställda organisationer".

Sammanfattningsvis kan aktörernas syn på det huvudsakliga problemet bakom den fortsatt skeva könsfördelningen på chefspositioner uttryckas enligt följande:

- Könsstrukturen i organisationer, och okunskap om hur den hänger samman med arbetslivet i stort (till exempel stress, internationalisering, karriärvillkor).
- Mäns ovilja till förändring.
- Att jämställdhet har blivit "självklat", och därmed ett "icke-problem" (uttryck för omedvetenhet).

Ofta uttrycker aktörerna en kombination av dessa faktorer, som de ser som bakomliggande till att förändringen går långsamt. De intervjuade aktörerna har många förslag på lösningar och idéer kring vad som skulle kunna underlätta arbetet mot en förändring på chefspositioner. Det är också en del av själva inställningen till lösningar, att det krävs ett brett och mångsidigt arbete. Ingen aktör svarar genom att nämna en enskild lösning. Flertalet är övertygade om att det krävs ett fortsatt kvalificerat arbete på bred front. Två typer av lösningar återkommer hos flertalet av de intervjuade aktörerna. Dessa är:

- Ökad kunskap; därför att kunskap påverkar inställningen till förändring.
- Lagstiftning, därför att det skulle kunna bli ett stöd i förändringsarbetet.

Önskemålet om ökade kunskaper handlar om att förmedla ett synsätt om detta som en grundfråga i organisationer, inte som en enskild fråga i marginalen. Många aktörer är övertygade om att kunskap i frågan påverkar inställningen till förändring, och att kunskap till personer i maktpositioner därför är extra viktigt. Aktörernas inställning till att påverka genom lagstiftning om kvotering är positiv, men det är inte någon som ger några detaljerade idéer om hur detta skulle formuleras eller gå till. Flera av dem är dock tveksamma eftersom de är medvetna om det allmänna motstånd som finns kring kvotering i arbetslivet. De tror därför att lagstiftning på området kunde öka motståndet, vilket i sin tur skulle försvåra deras eget arbete. Andra förslag till lösningar som artikuleras i intervjuerna är:

- Ökade ekonomiska resurser (ungefär som KOM-programmet³ under 1990-talet).
- Goda exempel på förändringsarbete och fler kvinnor.
- Fler svenska huvudkontor.
- Möjligheter till att köpa hushållstjänster.
- Satsning på kvinnors företagande.
- Forskningsmedel.
- Årlig könsuppdelad statistik.

³ KOM-programmet står för "Kvinnor och Män i samverkan", ett särskilt programområde på AMFO för jämställdhetsåtgärder inom arbetslivet. Programmet pågick 1989–1994. Sammanlagt avsattes 75 miljoner kronor för detta ändamål (Hagberg m fl 1995).

- Redovisad könsfördelning på ledande positioner i årsredovisningar.
- Starkare position för JämO.

Sammanfattande slutdiskussion

Den bild som framträder i kapitlet kan sammanfattas på följande sätt. Aktörerna arbetar med i stort sett samma förändringsmetoder som 1993, nämligen kartläggning, seminarier, ledarutveckling, mentorskap, nätverk och rekrytering. Dessutom omnämns coaching, integrering samt böcker och utmärkelser. Tillkomsten av coaching kan tolkas som att förändringsarbetet blivit mer individfokuserat. Denna tolkning får stöd i aktörernas beskrivning av hur det egna arbetet förändrats sedan 1993, där ett par av dem säger att de numera arbetar mer individfokuserat. De "nya" metoderna utmärkelser och böcker kan tolkas som symboliska artefakter som, mer eller mindre via media, påverkar den offentliga diskursen. Förändringsarbetet generellt har genomgått en viss förändring sedan 1993–1994, enligt de aktörer som ingår i studien. De två tendenser, som aktörerna beskriver, är: 1) en större medvetenhet och synlighet på en övergripande nivå för problemområdet genom politik och media, samt 2) ett minskat engagemang i konkret förändringsarbete i organisationer.

Flertalet aktörer beskriver hur det minskade engagemanget i konkret förändringsarbete bland annat visar sig i en minskning av det totala antalet projekt som bedrivs jämfört 1993. Det finns även några tolkningar till varför så har skett. En är att jämställdhet som enskilt begrepp har blivit mindre synligt genom att det oftare integreras i begreppen mainstreaming och mångfald. En annan, men snarlik, tolkning är helt enkelt att jämställdhet har blivit något självklart, något som redan är uppnått i Sverige. Det minskade intresset för projekt i organisationer tolkar flera aktörer därför som ett resultat av uppfattningen att jämställdhet redan finns, och därför inte längre behöver eftersträvas genom arbete.

I aktörernas beskrivning av inställning till frågan framträder en diversifierad bild. Det finns skillnader mellan nivåerna samhälle, organisation och individ. Det finns skillnader *mellan* kategorierna kvinnor och män, men också *inom* kategorierna kvinnor och män. Samhällsdiskursen präglas av vad politiskt korrekt att säga, samtidigt som det fortfarande sägs saker som att "det finns inga

kvinnor". I företag och i organisationer har det blivit vanligare att företagsledare "kan orden", samtidigt som det förekommer mindre konkret förändringsarbete. Inställningen till frågan bland män varierar med position och ålder. Unga män kan ha en mer positiv inställning, eller tycka att jämställdhet "inte är något problem", säger aktörerna. Motstånd uttrycks framför allt av män. Aktörerna beskriver kvinnor som generellt mer medvetna i dag, samtidigt som de säger att det kan finnas omedvetenhet bland många unga kvinnor.

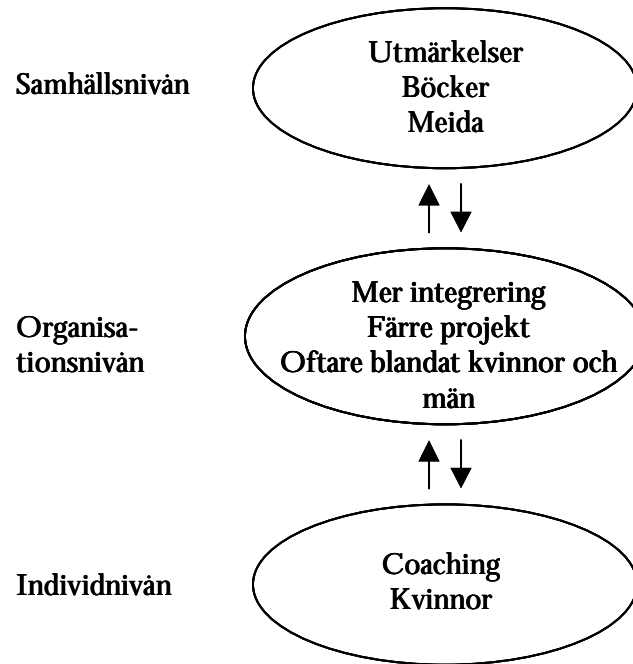
Aktörerna konstaterar vidare att kunskap är nödvändigt, men inte tillräckligt, för förändring. Speciellt bland män behöver kunskap om könsordningen per automatik inte leda till en vilja till förändring, hävdar aktörerna. Detta är en lite annan bild än den som återfinns i SOU 1994:3 där det framför allt är bristen på kunskap som fokuseras. Bristen på vilja uppmärksammas visserligen också, men den betonas inte på samma sätt då som nu. En "ny" (i meningen att den inte uppmärksammades 1993) form av motstånd som aktörerna beskriver är prat i kombination med avsaknad av handling. De resultat som nämns i SOU 1994:3 – fler kvinnor på höga positioner, kvinnor blir synliga, kvinnor och mäns ökade medvetenhet samt ett förändrat synsätt – nämns även av aktörerna inom ramen för denna studie. Resultaten omnämns emellertid inte längre i enbart harmoniska ordalag. Även kvinnors kritik av befintliga strukturer, att kvinnor lämnar organisationerna och konfliktfyllda dialoger lyfts fram som resultat.

Aktörerna beskriver det huvudsakliga problemet bakom den fortsatt skeva könsfördelningen på chefspositioner som könsstrukturen i organisationer och okunskap om hur den hänger samman med arbetslivet i stort, mäns ovilja till förändring samt att jämställdhet har blivit "självklart", och därmed ett "icke-problem". Flertalet är övertygade om att det krävs ett fortsatt kvalificerat arbete på bred front. Två typer av lösningar återkommer hos flertalet av de intervjuade aktörerna. Dessa är ökad kunskap och lagstiftning. Aktörernas inställning till att påverka genom lagstiftning är positiv, men det är inte någon som ger några detaljerade idéer om hur detta skulle formuleras eller gå till.

Då vi ser sammantaget på resultaten från intervjuerna med förändringsaktörer så finns det några reflektioner kring förändringsmetoder som kan göras. Det är både samma metoder som förekommer och ett antal nya som dykt upp. Vi ser att de metoder som användes 1993 i stort sett är desamma som de som

används i dag. Det visar att kunskaper om metoder sprids och utvecklas, som till exempel fallet med olika former av mentorprogram. Den förändring som skett går att beskriva på två sätt – dels vad som skett i arbetet *inom* organisationer och dels hur arbetat har *förflyttats* till andra arenor. Inom organisationer bedrivs i dag färre enskilda och riktade projekt kring frågan om könsfördelningen på ledande positioner. Förändringsarbetet är oftare integrerat i annan verksamhet i dag, oavsett om det benämns *mainstreaming* eller inte. Dessutom ser vi hur en del av förändringsarbetet förflyttats till samhällsnivån och individnivån. På den offentliga arenan har metoder som utmärkelser, priser och böcker dykt upp. På individnivån är det metoder med handledning, *coaching*, som är nytt.

Hur kan då denna förändring tolkas? Vi ser förflyttningen till samhällsarenan som ett resultat av ett ökat politiskt intresse för frågan och ett ökat massmedialt intresse. Förflyttningen till individnivån kan tolkas på flera sätt. Dels kan den tolkas som att kvinnor måste hantera det motstånd de möter i organisationer på egen hand, att det inte erkänns som en organisationsangelägenhet. Dels kan den tolkas som att kvinnor vill ha kvalificerad hjälp och stöd, vilket de lättare får i en professionell relation. Inom ramen för denna tolkning kan framväxten av *coaching* ses som ett resultat av, och en kritik av, mentorrelationer. Det typiska i både informella och organiserade mentorrelationer är att mentorn är man. När intervjupersonerna agerar som handledare i en coachningsrelation kan de tänkas ge den kvinnliga chefen råd utifrån kunskap om kön, snarare än de könsblinda råd hon kan tänkas få av en manlig mentor. Därmed inte sagt att alla *coacher* besitter kunskaper om kön.



Förändringstendenser i metoder i arbetet för fler kvinnor på ledande positioner under perioder 1993–2002.

Referenser

- Hagberg, Jan-Erik, Anita Nyberg och Elisabeth Sundin (1995) Att göra landet jämställt. Stockholm: Nerenius och Santerus Förlag.
- SOU (1994) Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna (1994a) Att arbeta för förändring. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.

9 Sammanfattande kommentarer

Anna Wahl

I detta kapitel kommer utredningens empiriska resultat och resultaten från de teoriöversikter som ingår i utredningen att sammanfattas. Tabeller och teoretiska referenser upprepas dock inte här. För enkelhets skull följer denna sammanfattning samma kronologi som betänkandet. I anslutning till varje sammanfattning görs också några reflekterande kommentarer. Utifrån sammanfattning och kommentarer kommer slutligen några teman att diskuteras i form av avslutande reflektioner. Dessa reflektioner är bidrag till en diskussion och ett fortsatt arbete på området könsfördelning på ledande positioner.

Detta kapitel svarar mot uppdragets formulering om att utredaren ska göra en samlad analys av de hinder och strukturer som styr utvecklingen. Syftet är att föra en reflekterande diskussion utifrån de kunskaper som utredningen har presenterat. Fokus i diskussionen är på hinder respektive förändring.

Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner

Kapitel 1 innehåller resultaten från frågorna kring könsfördelningar i enkätundersökningen. Majoriteten av organisationerna i studien är aktiebolag med privat ägandeform. Totalt ingår 500 organisationer i kartläggningen. Könsfördelning i samtliga organisationer är 41 procent kvinnor och 59 procent män. Könsfördelningen i företag med privat ägandeform är 35 procent kvinnor och 65 procent män.

87 procent av organisationerna har styrelser som är mansdominerade, det vill säga med mer än 60 procent män i styrelsen. Bland företag med privat ägandeform är 93 procent av styrelserna mansdominerade. 42 procent av organisationerna har

inte någon kvinna i styrelsen. För organisationer som angivit privat ägandeform, är det hälften som enbart har män i styrelsen. I genomsnitt består 17 procent av styrelserna i undersökningen av kvinnor och 83 procent av män. I företag med privat ägandeform är andelen kvinnor lägre, 13 procent. En stor andel av kvinnorna i styrelserna är fackliga representanter, 31 procent av de kvinnliga styrelserepresentanterna i samtliga företag och 37 procent i privatägda företag. Om de fackliga representanterna exkluderas ur materialet utgörs styrelserna av 13 procent kvinnor i samtliga företag och 8 procent i de privatägda företagen. Dessa siffror gäller alltså andelen kvinnor som valts vid bolagsstämma. De kan också inkludera politiskt tillsatta styrelserepresentanter. Det är även relativt vanligt bland kvinnorna att representera en dominerande ägargrupp, 8 procent av kvinnorna i styrelserna gör det.

Av organisationerna har 86 procent ledningsgrupper som är mansdominerade. I 32 procent av dem består ledningen av enbart män. För företag med privat ägandeform är motsvarande siffror 90 respektive 34 procent. Andelen kvinnor i ledningen är 18 procent i samtliga organisationer och 16 procent i företagen med privat ägandeform. Det vanligaste ansvarsområdet för kvinnor i ledningsgruppen, 24 procent av samtliga kvinnor på den positionen, är personal/HRM. Den näst vanligaste funktionen för kvinnor i ledningsgrupper är ekonomi.

Könsfördelningen skiftar markant mellan olika branscher både vad avser antalet anställda och i styrelse och ledning. Av de organisationer som har unga chefer är det 42 procent som inte har några kvinnor i den chefskategorin. Dessa resultat visar att mansdominansen består.

Även könsmärknigen av funktioner, branscher och rekryteringsvägar består. Det finns dock tecken på att en viss förändring mot en mer jämn könsfördelning på ledande positioner kan ha ägt rum sedan 1993. Förändringen vi ser i siffror är inte dramatisk utan förhållandevis blygsam. Men det kan ändå vara konsekvenser av det förändringsarbete som pågår i samhälle och organisationer. Förändringen kan också avspegla andra förändringar på arbetsmarkanden som skett sedan dess t.ex. privatisering av delar av offentlig verksamhet med stor andel kvinnor. Dessa förändringar har ju också påverkat den population som vi definierat och det urval som gjorts för kartläggningen. Det går alltså inte att jämföra siffrorna utan vidare, men de tjänar som underlag för en diskussion.

Den ökning av andelen kvinnor som vi ser i ledningsgrupper och styrelser är inte stor, men den kan vara ett tecken på en process mot jämnare könsfördelning i framtiden. Vi ser även en ojämn könsfördelning bland unga chefer, vilket är en signal som också är viktig att uppmärksamma.

Historisk bakgrund

I kapitel 2 ges en historisk bakgrund till de kontextuella förutsättningarna för kvinnor i styrelser och kvinnors chefskap. Det finns inte många studier på detta område. Kapitlet innehåller också resultaten från en pilotstudie i utredningen.

Forskningsöversikten visar att kvinnor har arbetat och haft företag trots hindrande lagstiftning. Både den civilrättsliga och den arbetsmarknadsrelaterade lagstiftningen har försvårat för kvinnors deltagande i arbetslivet. När lagstiftningen liberaliserades fanns fortfarande föreställningar om kvinnors, gifta eller ogifta, plats i arbetslivet. Dessa föreställningar visar sig i uttalanden om i vilka yrken kvinnor får och bör verka, under vilka villkor och varför deras lön bör se annorlunda ut än männens. Kvinnor har emellertid kringgått lagstiftningen och drivit företag på andra premisser än män. För att försörja sig har kvinnor tvingats finna vägar runt lagar som gjort dem omyndiga, och krävt kunskaper som de varit utestängda från. När det gäller företagande har kvinnor tagit över makens rörelse vid hans död, eller startat företag inom näringar där kvinnor fått utrymme. Kvinnor har således inte haft samma valfrihet och möjligheter som män på arbetsmarknaden.

Forskningen visar hur samhällets informella föreställningar om kön i hög grad har påverkat kvinnors möjligheter och gett avtryck i till exempel formell lagstiftning. Synen på kvinnan som underställd mannen visas kanske tydligast i den civilrättsliga lagstiftningen, där den gifta kvinnan så sent som för drygt 80 år sedan fortfarande betraktades som omyndig. Kvinnorna har verkat inom andra områden och i praktiken haft kontroll över företag fastän de varit gifta. De har dock av samma skäl, det vill säga hindrande lagstiftning, tvingats in i låglöne-, lågutbildade och arbetsintensiva områden, då de länge var utestängda från utbildning. Det är tankeväckande att kvinnors maktpositioner inom styrelserna förefaller vara större under en period när gifta kvinnor inte var myndiga och då änkorna var med i styrelserna som ägare. I takt med att gifta

kvinnor får myndighet minskar antalet änkor i styrelserna och kvinnor förefaller inneha färre maktpositioner.

Den undersökning som redovisas i kapitel 2 har i huvudsak diskuterat kvinnor i aktiebolagsstyrelser under perioden 1918–1973, baserat på material ur Industrikalendern. Materialet är mycket litet och inte representativt, utan får betraktas som en pilotstudie inom ett utforskat fält. Resultatet är dock entydigt: kvinnor har spelat en mycket liten roll i styrelser under den här perioden. Kvinnors roll i de företag som diskuteras här visar att deras möjlighet till inflytande berott på deras släktkoppling till företagen. Relativt små familjeföretag verkar ha varit kvinnors möjlighet till styrelsearbete. Över tid ökar andelen företag med minst en kvinna i styrelsen, med toppnoteringen 12 procent 1953.

Även om andelen företag med kvinnor i styrelser har ökat under perioden, så har proportionerna inom styrelserna varit konstanta över tid. I genomsnitt har det gått mellan två och fyra män på varje kvinna i styrelsesammanhang, beroende på styrelsens storlek. Större styrelser innebär alltså inte fler kvinnor i styrelsen, utan fler män i styrelsen. Chefsbefattningar utanför styrelsen är ovanligt under den här perioden, men ökar något under de senare decennierna.

Mer historisk forskning på detta område behövs. Både studier som ger ett samlat statistiskt underlag och företagsstudier som fokuserar på organisatoriska företeelser ur ett könsperspektiv saknas i hög grad. Resultaten visar dock på lagstiftningens betydelse för kvinnors möjligheter i arbetslivet och förutsättningar för inflytande. De visar också hur föreställningar om kön i samhället ger avtryck i lagstiftningen. Det går också att avläsa hur praktiken kan avvika från lagstiftningen åt flera håll. Detta blir synligt genom hur kvinnor arbetar trots hindrande lagstiftning. Ibland finns den formella rätten, men den får inte genomslag i praktiken därför att andra föreställningar styr. Resultaten visar slutligen att ägande kan vara en väg till inflytande för kvinnor, även om det inte är en självklar väg.

Ägande och styrelser

Ägande, innehav av toppositioner samt anställning i företag brukar anses som grundläggande för inflytande och makt över företags verksamhet. Ägarinflytande kan utövas både från en anställning,

från styrelseposition, vid bolagsstämman eller genom påverkan på andra ägare. I kapitel 3 diskuteras två möjliga vägar in i svenska bolags styrelser. Den första är en direkt följd av att ledamöterna i styrelsen – ägarnas organ – i allt högre utsträckning rekryteras utifrån erfarenhet som företagsledare. Den andra karriärvägen in i styrelsen är som ägare eller representant för andras ägande.

De studier av ägarstyrning som refereras visar hur synen på kvinnor som bristfälliga återskapas vid rekryteringsförfaranden av styrelseledamöter. Dagens karriärinriktade samhälle skapar tillsammans med den allt snabbare omsättningshastigheten på vd i börsbolag, en efterfrågan på möjlig karriär efter vd-uppdraget. I kapitel 3 refereras forskning som problematiserar relationen mellan styrelse och ledning, där styrelsens roll som kontrollerande och ansvarsutkrävande framhålls. En fråga som ställs är huruvida det är möjligt för styrelsen att kritiskt granska och ifrågasätta företagsledningen om de personer som sitter i styrelsen i hög utsträckning är samma personer eller personer med snarlika erfarenheter.

Det tycks vara familjeföretagen som i dag allt mer tycks fungera efter en logik som synliggör och konstruerar kvinnor som kompetenta. I dessa fall konstrueras också ägarna som kompetenta ägarutövare. Genom den nu allt mer förekommande tillämpningen av en rättvis arvsfördelning av ägande i bolaget, finns fler kvinnor som ägare. När ägare konstrueras som kompetenta och kvinnor är synliga och "kvalificerade" som ägare, framstår de också som synliga och kompetenta som ägarutövare. I detta fall blir således kvinnor styrelseledamöter för att de har familj (ägarfamiljen), inte förhindrade på grund av att de har familj (omsorgsansvar för egen familj).

Resultaten i detta kapitel bidrar till en problematisering av definitionen av kompetens i lednings- och styrelsesammanhang. De synliggör också att erfarenheter bedöms olika i relation till rådande kompetensbegrepp. Olika förutsättningar synliggör, eller osynliggör, kvinnor som kompetenta. Dominerande begrepp och rådande föreställningar kan förstärka eller ifrågasätta bilden av kvinnor som bristfälliga i olika avseenden för ledande positioner.

Företagsledare och chefer

I kapitel 4 redogörs för forskning som ger tolkningar till resultaten från kartläggningen, där det visar sig att mansdominansen på ledande positioner består. Teorierna ger förklaringar till hur återskapandet av mansdominansen på ledande positioner möjliggörs. Betydelsen av att föreställningar om ledarskap är nära kopplade till föreställningar om manlighet beskrivs och problematiseras i forskning på området organisation och kön. Kvinnor återfinns, utom i undantagsfall, endast på vissa ledande positioner. Dessa positioner har en mer kvinnlig könsmärkning och anses inte heller leda till toppen. Kvinnor fortsätter således att representera det bristfälliga eller kompletterande. De ses inte som representanter för normen, såsom män fortfarande gör.

Forskningen visar att föreställningar om kvinnor som bristfälliga leder till att kvinnor inte efterfrågas som chefer. En annan iakttagelse från forskningen är att enkönade grupper kan vara problematiska om dessa utgörs av män på beslutsfattande positioner i organisationer. Dessa enkönade grupper kan ses som arenor för homosocialitet, vilket bidrar till att återskapa föreställningen om chefen eller företagsledaren som en särskild typ av man. Denna föreställning får betydelse i konkreta situationer, såsom exempelvis i valet av företagsledare. Homosocialiteten skapar en efterfrågan på män och inte kvinnor, varför det också får betydelse för den rådande ledarskapsdiskursen genom att män fortsätter att framstå som könlösa och självklart kompetenta. Manliga chefers homosocialitet bidrar således till att återskapa ledarskap som manligt, både bildligt och bokstavligt. Enkönade grupper med kvinnor kan visserligen också bidra till återskapandet av könsordning, men kan beroende på kontexten också utgöra en arena för kritiska röster. En kontext med utrymme för ett kritiskt förhållningssätt kan möjliggöra förändring.

Forskningen indikerar att det låga antalet kvinnliga chefer inte upplevs som ett egentligt problem för verksamheten, om manliga chefer fortsätter att se män som representanter för det riktiga ledarskapet och kvinnor som, i bästa fall, ett komplement. Att manliga chefer inte heller ser eller erkänner den strukturella diskriminering av kvinnor medverkar till en skeptisk inställning till olika typer av förändringsprojekt som siktar på att förändra organisationen snarare än kvinnorna.

En konsekvens av att män fortsätter att vara i majoritet på ledande poster är att de inte får möjlighet att utbyta föreställningar om kvinnor som chefer mot faktiska erfarenheter. En av slutsatserna i SOU 1994:3 var att manliga företagsledares knappa erfarenhet av att samarbeta med kvinnor på samma nivå möjliggjorde en frikoppling mellan föreställningar om kvinnor och föreställningar om ledarskap. Därmed bestod föreställningarna om kvinnors inkompetens och bristfällighet. Forskning visar dock att om män får möjlighet att verka i en mer jämställd arbetsgrupp blir det svårare att upprätthålla detta synsätt. Könsfördelningen på ledande poster spelar således roll för hur ledarskap konstrueras.

Teoribildningen kring ledarskap och kön handlar till en stor del om kunskaper om konstruktioner av kön i organisationer, och könsstrukturers konsekvenser i praktiken. En central frågeställning inom forskningen har varit att söka tolkningar till mansdominansens reproduktion på maktpositioner. Slutsatser som kan dras från forskningen är att könsfördelningen på ledande positioner, med män i majoritet och kvinnor som obefintliga eller i minoritet, får konsekvenser för både utformandet av ledarskap och organisationsstrukturer. Det blir därför viktigt att bryta detta mönster (männen som norm och kvinnor som bristfälliga eller komplementära) för att åstadkomma förändringar i villkoren i organisationer för både kvinnor och män.

Unga chefer

I kapitel 5 ges genom en teoriöversikt en bild av unga ledares villkor i organisationer i dag. Uppmärksamheten på unga ledare är ett nytt bidrag, som inte fanns med i SOU 1994:3. Det är dock en viktig fråga när utvecklingen för en jämnare könsfördelning på ledande positioner ska analyseras, eftersom den kan säga något om framtiden.

I kapitlet visas att en sortering med avseende på kön har skett redan i chefskarriärens inledning. Detta avspeglas i att könsfördelningen i privat sektor bland unga chefer, 35 år och yngre, består av 25 procent kvinnor och 75 procent män, vilket inte motsvarar könsfördelningen bland samtliga anställda. Möjligheterna att få erfarenheter och kompetens för att kunna befordras till högre chefsnivåer är således ojämnt fördelade redan inledningsvis.

Forskningsöversikten har visat att det föreligger olika föreställningar hos män och kvinnor avseende bland annat karriär och kvinnors vilja och förutsättningar att rekryteras till chefsbefattningar. Män har ofta uppfattningen att kvinnor inte vill avancera eller bli chefer och ser i större utsträckning familjen som ett hinder – och då som ett hinder för kvinnor. Kvinnor pekar i stället på hinder de ser i organisationer och ger uttryck för en kritisk inställning till karriärvillkoren. Det har även visats hur kvinnors familjeansvar finns som en självklarhet i organisationer medan mäns ansvar förutsätts vara underordnat det organisatoriska intresset. Detta kommer till uttryck i att organisationer anpassar sig på olika sätt efter kvinnors och mäns föräldraskap. Det har också visats hur motstånd mot kvinnor som kollegor och mot jämställdhetsarbete tenderar vara som starkast där kvinnor verkligen utgör ett konkurrenshot, det vill säga huvudsakligen på de lägre nivåerna och på mellannivåerna i organisationer. Ledningens uttalade mål om att få fram fler kvinnor i karriären saknar förankring i verksamheten där beslut om nyrekrytering av chefer fattas. Mellancheferns inflytande har visats kunna utgöra hinder för förändring.

En tolkning av unga chefers bild av arbetsvillkor och karriär samt deras karriärstrategier – till exempel att arbeta mycket obetald övertid eller kvinnors och mäns olika inställning till familj och barn – är att de anpassar sig till etablerade strukturer i organisationer och olika gällande normer för kvinnor och män. De unga chefernas beteende kan tolkas som en sorts externalisering av makten, vilket kan uttryckas som att det är makten som talar genom de unga cheferna. De unga cheferna reproducerar ledningens normer och värderingar, vilket leder till återskapande i såväl föreställningar om ledarskap och kön som i praktikens organisations- och könsstrukturer.

Ökningen av stress och långtidssjukskrivningar som under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet har observerats, särskilt hos unga högavlönade och bland dessa särskilt unga kvinnor, har förmodligen många orsaker och förklaringar. Några förklaringar kan förmodligen sökas i de studier som har diskuterats i kapitel 5, till exempel aspekter kopplat till arbetslivets flexibilitetsdiskurs och reproduktion av mansdominerade chefskulturer och dess konsekvenser. Men det skulle behövas mer forskning för att belysa dessa fenomen mer ingående ur ett könsperspektiv, särskilt i

relation till unga människors etablering i arbetslivet och på chefspositioner.

Det visar sig också i studierna av unga chefer att förändringsbenägna personer anser att de måste lämna organisationen. Kvinnor som upplever att deras karriärambitioner begränsas i organisationen ser ingen annan utväg än att lämna den. Även män som har visat att det finns andra ansvar i livet än organisationen genom att till exempel vara föräldralediga, och erfarit att deras karriärer har begränsats, har också lämnat organisationen. Att annorlunda och förändringsbenägna personer anser att de måste lämna organisationen kan leda till att organisationer förblir opåverkbara av samhällsliga förändringar relativt länge. Ur detta perspektiv kan en syn på jämställdhet som en generationsfråga verkligen ifrågasättas.

Sammanfattningsvis kan konstateras att tendensen att hysa förväntningar om att organisationer kommer att förändra sig enbart genom att yngre människor träder in i dem är överskattad. Den döljer det faktum att kvinnor och män inte träder in i och etablerar sig i organisationer på lika villkor. En syn på jämställdhet som en generationsfråga osynliggör dessutom hur utvecklingen mot ett mer jämställt samhälle har föregåtts av vissa historiska förutsättningar och mycket arbete för förändring. Detta osynliggörande kan ge återverkningar på hur samtida och framtida behov av förändringsarbete tolkas.

Utredningens bidrag motsäger tyvärr den allmänna föreställningen om den nya generationen som lösningen på problemet. Resultaten visar också på behovet av att arbeta med både kunskapsförmedling och stark vilja till förändring, även med den unga generationen chefer. Det är också av vikt att påpeka att det är i synnerhet i denna generation som frågor om föräldraskap och hemarbete är centrala.

Kartläggning av förändringsarbete

I kapitel 6 redovisas resultaten från enkätundersökningens andra del. Frågorna handlar om jämställdhetsarbete och chefsutveckling. Resultaten visar att 78 procent av organisationerna bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete. I 1993 års enkätundersökning, som ingick i SOU 1994:3, svarade 58 procent av organisationerna att de hade ett organiserat jämställdhetsarbete. Jämställdhetsplan är den vanligast förekommande formen av jämställdhetsarbete – 76 pro-

cent av organisationerna har det, vilket inte är överraskande med tanke på att jämställdhetsplanen är lagstadgad. De näst vanligaste formerna för jämställdhetsarbete är att arbeta med rekrytering och att arbeta med löner, arbetstider och andra villkor. Ungefär hälften av organisationerna svarar att de gör det. Innehåll och omfattning av dessa aktiviteter varierar troligen mellan olika organisationer, ett exempel på aktivitet är lönekartläggningar. 18 procent av organisationerna arbetar med utbildning i jämställdhetsfrågor och endast 12 procent arbetar med nätverk för kvinnor.

Det är vanligast att personalchefen är den som arbetar operativt med jämställdhet; 77 procent av de organisationer som bedriver jämställdhetsarbete svarar att personalchefen är en av de personer i organisationen som arbetar med jämställdhet. I 31 procent av organisationerna fanns någon annan person i ledande ställning som arbetar med jämställdhet. I 31 procent av organisationerna var det en jämställdhetshandläggare och i 30 procent en arbetsgrupp som arbetar med jämställdhet. Endast 7 procent av organisationerna har interna projektledare. I 3 procent av organisationerna finns externa konsulter som bedriver jämställdhetsarbetet. 41 procent av de organisationer som bedriver jämställdhetsarbete uppger att det är fler kvinnor än män som bedriver arbetet, och 34 procent av organisationerna uppger att det är en jämn könsfördelning bland dem som arbetar med jämställdhet. 19 procent av organisationerna svarar att de har fler män än kvinnor som arbetar med jämställdhet.

I kartläggningen ställdes också frågor kring hur utvecklingen under 1990-talet sett ut när det gäller jämställdhetsarbete. 75 procent av organisationerna uppger att de bedrev jämställdhetsarbete under 1990-talet. Vid en jämförelse uppger 37 procent av organisationerna att arbetet är lika omfattande nu som då, medan 36 procent uppger att det är mer omfattande i dag än under 1990-talet. Den inbördes rangordningen mellan olika jämställdhetsaktiviteter är i stort sett densamma i dag som under 1990-talet. Utbildning i jämställdhetsfrågor och nätverk för kvinnor är de aktiviteter som organisationerna uppger att de ägnar sig åt i mindre omfattning i dag än under 1990-talet.

Kartläggningen visar att chefsutveckling är vanligt förekommande i organisationerna, men att kvinnor fortfarande utgör en minoritet i dessa. 79 procent av organisationerna har chefsutveckling som en återkommande aktivitet. 33 procent av deltagarna i dessa chefsutvecklingsprogram är kvinnor och 67 procent är män. Riktade satsningar i form av speciell chefsutveckling

med syfte att öka andelen kvinnor på ledande poster förekommer endast i 14 procent av organisationerna.

De organisationer som har riktade satsningar med syfte att öka andelen kvinnor på ledande poster använder ledarutveckling för kvinnor, mentorprogram för kvinnor eller med medvetet jämn könsfördelning samt påverkar könsfördelning och innehåll i den befintliga ledarutvecklingen. När det gäller mentorprogram så förekommer både program som endast har kvinnliga deltagare och program med medvetet jämn könsfördelning. Flera olika sätt att arbeta med rekrytering förekommer. Dessa är medveten rekrytering av kvinnor, att kvinnor uppmanas att söka i annonser, positiv särbehandling och kvotering. Andra aktiviteter som nämns i enstaka fall är coaching, nätverk, hjälp med hushållsnära tjänster och att stimulera pappor att ta föräldraledigt.

På frågan om chefsidentifiering svarar 81 procent av organisationerna att de identifierar framtida potentiella chefer. 14 procent av de organisationer som identifierar chefer har inte några kvinnor bland dessa.

I den tidigare utredningen (SOU 1994:3) visade kartläggningen att det var ungefär en tredjedel av organisationerna som officiellt hade uttalat att de ville öka andelen kvinnor på chefspositioner. Att så stor andel av företagen, två tredjedelar, då inte hade definierat könsfördelningen på ledande positioner som ett problem, var något som utredarna analyserade som ett problem. I denna utredning visar kartläggningens resultat att 50 procent av organisationerna uppger att de officiellt har uttalat att de vill öka antalet kvinnliga chefer. Det skulle alltså kunna tolkas som att fler organisationer i dag tycker att detta är ett problem, och därmed också är mer motiverade till att göra något åt det. Det är inget i denna kartläggning som tyder på att könsfördelningen i styrelser och ledningsgrupper påverkats av probleminsikten, ännu i alla fall. Resultaten visar dock att de organisationer som gjort officiella uttalanden i högre grad bedriver riktade satsningar för att öka andelen kvinnor på chefspositioner.

Sammantaget kan resultaten analyseras som att lagstiftningen är den absolut viktigaste grunden för att organisationer bedriver jämställdhetsarbete.

Jämställdhetslagen medför att ungefär 76 procent av organisationerna har en jämställdhetsplan, och att många arbetar med strukturella frågor som rekrytering, löner och arbetstider. Det förefaller som att kunskaper om metoder för sådant förändrings-

arbete sprids och utvecklas, då många av de metoder som beskrevs i SOU 1994:3 känns igen här. Fortfarande är jämställdhetsarbete i syfte att öka kunskaperna på området eftersatt. Det går dock att tolka en viss påverkan av probleminsikt på förekomsten av riktade satsningar. Generellt bedrivs det färre projekt nu än på 1990-talet, vilket är en bild som bekräftas i intervjuerna med förändringsaktörer som redovisas i kapitel 8. Ansvar för jämställdhetsarbetet har oftast en chef i verksamheten. 31 procent av organisationerna har en specialistfunktion för jämställdhetsarbetet.

Forskning om jämställdhetsarbete

I kapitel 7 refereras forskning om jämställdhetsarbete, vilket utgör en referensram för de empiriska resultaten i kapitel 6 och 8. Bilden från kapitel 6 om vilka som arbetar med frågan stämmer väl med den forskning som identifierat och studerat de aktörer och grupper som är centrala för jämställdhetsarbetet. Exempel på sådana aktörer är högsta ledningen, jämställdhetsarbetare, enskilda aktivister och nätverk av aktivister.

Många studier har visat på vikten av att ledningen stöder och driver arbetet, både ur ett maktperspektiv och ur ett symboliskt perspektiv. Samtidigt brukar organisationer där det pågår ett jämställdhetsarbete kännetecknas av förekomsten av personer som arbetar operativt med frågan, antingen inom ramen för sina arbetsuppgifter eller på frivillig basis. Det finns även studier som visar att jämställdhetsarbetet brukar ha någon form av bredare förankring på gräsrotsnivå i form av ett nätverk av kvinnor som bevakar och driver på arbetet. Denna typ av nätverk ser till att frågan inte koopteras.

De metoder som omnämns i kapitel 6 är framför allt de som är omnämnda i lagen: jämställdhetsplan (det vill säga kartläggning), rekrytering, lön, arbetstid och andra villkor. Dessutom omnämns utbildning och nätverk, varav utbildning är en förhållandevis gammal metod, och mainstreaming, vilket är en förhållandevis ny metod. Kartläggning, som företrädevis används i jämställdhetsarbetets inledande skede, är ett sätt att synliggöra kön generellt och kvinnors erfarenheter, vilka ofta är osynliga i organisationer. Rekrytering som jämställdhetsmetod kan innebära alltifrån att i annonser välkomna det underrepresenterade könet att söka tjänst, till en kritisk granskning av nuvarande rekryteringsmetoder, till

positiv särbehandling och kvotering. Utbildning kan variera vad gäller innehåll och könsfördelning bland deltagare. Tidigare forskning visar att innehållet ofta har ett könskomplementärt innehåll och att deltagarna är kvinnor eller kvinnor och män.

Forskningen visar att jämställdhetsarbete i organisationer aktiverar motstånd, framför allt bland män. Kvinnor och mäns inställning till jämställdhetsarbete kan förstås utifrån deras förhållningssätt till könsordningen. Mäns motstånd kan förstås som logiskt ur ett maktperspektiv – de tjänar mer, gör mindre av det obetalda hemarbetet och har högre status i samhället. Män tolkar därför ofta jämställdhet som något de kommer att förlora på.

Såväl stöd till jämställdhetsarbete som motstånd mot det kan förekomma i både aktiva och passiva former. Jämställdhetsarbetet möter både kulturella och institutionella hinder, vilket innebär i praktiken att både strukturer och symboliska aspekter kan verka hindrande mot förändring. Motstånd kan även förekomma inom ramen för jämställdhetsarbetet genom att det skapar arenor för mäns homosociala samspel, vilket till exempel har observerats i studier av mentorprogram. En form av motstånd är den omsorg och fördragsamhet kvinnor och män som själva säger sig vara positivt inställda till jämställdhet har med andra mäns motstånd.

Jämställdhetsarbete innebär i praktiken komplexa och motsägelsefulla förändringsprocesser. Jämställdhetsarbetets dilemma och utmaning är att det ska förändra de befintliga villkoren, inom ramen för de befintliga villkoren. Därför går det inte att identifiera en bästa metod, eller ett riktigt tillvägagångssätt. De organisationer som ser resultat av arbetet är de som provat flera olika metoder samtidigt och där "misslyckanden" tillåtits utan att frågan avskrivits. Högsta ledningens vilja till förändring verkar spela större roll än vilka metoder som används.

Forskning, framför allt anglosaxisk, har visat hur jämställdhetsarbete kan förstås som antingen liberalt eller radikalt. I liberalt jämställdhetsarbete är fokus på att processer och procedurer ska vara rättvisa. I radikalt jämställdhetsarbete är fokus i stället på ett rättvist utfall. I praktiken innehåller de flesta formerna av jämställdhetsarbete både liberala och radikala inslag. Liberalt jämställdhetsarbete, till exempel i form av ledarutveckling för kvinnor, har kritiserats för att anpassa kvinnor till en manlig norm. Senare praktik och forskning har visat att just ledarutveckling kan fungera medvetandehöjande och därför kan tolkas som radikal.

Mångfaldsdiskursen har vuxit fram som en följd av de tillkortakommanden som präglat ett i huvudsak liberalt jämställdhetsarbete. Mångfaldsdiskursen innebär att kön inte längre behöver förnekas, utan att olikheter erkänns och värderas. Det är ett sätt att, åtminstone i teorin, komma åt normen och att visa att den inte är generell och objektiv. Mångfaldsdiskursen innehåller dock fallgropar genom att fokus på olikheter gör det svårt att tala om kategorier. Strukturer individualiseras och normen fortlever i orubbat bo.

Forskning har visat på både betydelsen av och begränsningen för kunskap och kunskapsförmedling som förändringsarbetets motor. För att kunskapen ska fungera ifrågasättande bör den ha ett maktperspektiv. Ett könskomplementärt budskap befäster könsordningen. Kvinnor och män tolkar kunskap olika utifrån sina respektive maktpositioner i könsordningen. För kvinnor kan kunskap skapa en vilja till förändring, vilket inte behöver vara fallet för män. Förändring handlar därför inte enbart om kunskap utan också om makt och om en vilja till förändring. Kunskap påverkar diskursen i organisationer – på vilket sätt kvinnor och män kan tala om betydelse av kön och om jämställdhetsarbete, och hur kvinnor kan förstå och uttrycka erfarenheter av könsdiskriminering.

Jämställdhetsarbete tvingas hantera en diskrepans mellan retorik och praktik. På en retorisk nivå är de flesta positivt inställda till jämställdhet, medan mannen är norm i praktiken i organisationen. Diskrepansen mellan prat och handling kan tolkas på olika sätt. Det kan tolkas som motstånd eller som ett led i förändringsprocessen. Det kan finnas en fördröjning vad gäller vårt vanemässigt praktiska handlande i jämförelse med våra medvetna föreställningar. Det kan tolkas som icke-existerande genom att i praktiken förstås inte jämställdhet och jämställdhetsarbete på ett sätt som ifrågasätter könsordningen. Diskrepansen kan också tolkas som att retoriken överordnas praktiken uttryckt genom att vi uppfattar oss som jämställda genom det ideal som artikuleras, trots att vi inte är det.

Kön samvarierar med andra strukturerande maktrelationer, så som klass, etnicitet och sexualitet. Jämställdhetsarbete som till exempel är heteronormativt återskapar på så vis könsordningen indirekt via återskapandet av heterosexualitet som maktstruktur. Jämställdhetsarbete både återskapar och ifrågasätter könsordningen; könsblinda processer tenderar att enbart återskapa denna. Det behövs mer forskning på området, om till exempel de

omdebatterade men i praktiken inte lika vanligt förekommande metoderna frivillig kvotering och subventionering av hemnära tjänster.

Teoriöversikten om jämställdhetsarbete visar att det redan i dag finns en hel del kunskap om hur detta arbete bedrivs, vilket motstånd det kan utlösa och vilka resultat man ofta eftersträvar. Vi vet också en del om vilka parter som brukar vara involverade i arbetet och hur detta påverkar förutsättningarna. Forskningen uppmärksammar oss dock på att det är ett komplext område, och att det är relevant att ständigt ifrågasätta både metoder och antaganden om problem och lösningar. Fortfarande saknas beskrivande och analyserande studier av ett flertal metoder. För oss som forskare utgör jämställdhetsfältet ett område som är viktigt att studera och problematisera.

Att arbeta för förändring

Den bild som framträder i kapitel 8, där intervjuer med förändringsaktörer analyserats, kan sammanfattas som att aktörerna arbetar med i stort sett samma förändringsmetoder som 1993, nämligen kartläggning, seminarier, ledarutveckling, mentorskap, nätverk och rekrytering. Dessutom omnämns ett antal metoder som tillkommit sedan 1993: coachning, integrering samt böcker och utmärkelser. Tillkomsten av coachning, eller handledning, kan tolkas som att förändringsarbetet blivit mer individfokuserat. Integrering kan tolkas som att arbetet inte sidoordnas i lika hög grad som 1993. Utmärkelser och böcker kan tolkas som symboliska artefakter, som via media mer eller mindre påverkar den offentliga diskursen.

Förändringsarbetet generellt har genomgått en viss förändring sedan 1993–1994, enligt de aktörer som ingår i studien. De två tendenser som aktörerna beskriver handlar om förändringen på olika nivåer – dels på samhällsnivå, dels på organisationsnivå. På samhällsnivå beskrivs en större medvetenhet och synlighet för problemområdet, genom politik och media. På organisationsnivå beskrivs ett minskat engagemang i konkret förändringsarbete. Uppfattningen om att det totala antalet projekt har minskat delas av flertalet aktörer i studien, och det finns några tolkningar till varför så har skett. En är att jämställdhet som enskilt begrepp har blivit mindre synligt genom att det oftare integreras i begreppen

mainstreaming och mångfald. En annan, men snarlik, tolkning är helt enkelt att jämställdhet har blivit något självklart, något som redan är uppnått i Sverige. Det minskade intresset för projekt i organisationer tolkar flera aktörer som ett resultat av uppfattningen att jämställdhet redan finns, och därför inte längre behöver eftersträvas genom arbete.

Aktörernas beskrivning av inställningen till frågan kan kategoriseras utifrån samhällsdiskurs, företag, män och kvinnor. Det är en diversifierad bild som framträder. Det finns skillnader mellan nivåerna; samhälle, organisation och individ. Det finns också skillnader mellan kategorierna kvinnor och män, men också inom kategorierna kvinnor och män. Samhällsdiskursen präglas av vad som är politiskt korrekt att säga, samtidigt som det fortfarande sägs att "det finns inga kvinnor". Företagsledare "kan orden" samtidigt som det förekommer mindre konkret förändringsarbete. Inställningen till frågan bland män varierar med position och ålder. Unga män kan ha en mer positiv inställning eller tycka att jämställdhet inte är något problem, säger aktörerna. Motstånd uttrycks framför allt av män. Aktörerna beskriver kvinnor som generellt mer medvetna i dag, samtidigt som det kan finnas omedvetenhet bland många unga kvinnor.

Aktörerna konstaterar vidare att kunskap är nödvändigt, men inte tillräckligt, för förändring. Speciellt bland män behöver kunskap om könsordningen per automatik inte leda till en vilja till förändring, hävdar aktörerna. Detta är en lite annan bild än den som återfinns i SOU 1994:3, där det framför allt är bristen på kunskap som fokuseras. Bristen på vilja uppmärksammas visserligen också, men den betonas inte på samma sätt då som nu. Prat i kombination med avsaknad av handling kan tolkas som en "ny" form av motstånd.

De resultat av jämställdhetsarbetet som nämns i SOU 1994:3, det vill säga fler kvinnor på höga positioner, att kvinnor blir synliga, kvinnor och mäns ökade medvetenhet och ett förändrat synsätt, nämns även av aktörerna inom ramen för denna studie. Resultaten omnämns emellertid inte enbart i harmoniska ordalag. Även kvinnors kritik av befintliga strukturer, att kvinnor lämnar organisationerna och konfliktfyllda dialoger lyfts fram av aktörerna som resultat av förändringsarbetet.

Aktörerna beskriver de huvudsakliga problemen bakom den fortsatt skeva könsfördelningen på chefspositioner som könsstrukturen i organisationer och okunskap om hur den hänger

samman med arbetslivet i stort, mäns ovilja till förändring samt att jämställdhet har blivit "självklart", och därmed ett "icke-problem". Flertalet av dem är övertygade om att det krävs ett fortsatt kvalificerat arbete på bred front. Två typer av lösningar återkommer hos flertalet av de intervjuade aktörerna – ökad kunskap och lagstiftning. Aktörernas inställning till att påverka genom lagstiftning är positiv, men det är inte någon som ger några detaljerade idéer om hur detta skulle formuleras eller gå till.

När vi ser sammantaget på resultaten från intervjuerna med förändringsaktörer, så kan några reflektioner kring förändringsmetoder göras. Det är både samma metoder som förekommer och ett antal nya som dykt upp. Den förändring som skett går att beskriva på två sätt – dels vad som skett i arbetet inom organisationer, dels hur arbetat har förflyttats till andra arenor. Inom organisationer bedrivs i dag färre enskilda och riktade projekt kring frågan om könsfördelningen på ledande positioner. Förändringsarbetet är oftare integrerat i annan verksamhet, oavsett om det benämns mainstreaming eller inte. Dessutom ser vi hur förändringsarbetet flyttat till både samhällsnivån och individnivån. Vi ser förflyttningen till samhällsarenan som ett resultat av ett ökat politiskt intresse för frågan och ett ökat massmedialt intresse. Förflyttningen till individnivån kan tolkas som att kvinnor måste hantera det motstånd de möter i organisationer på egen hand, att det inte erkänns som en organisationsangelägenhet. Det kan också tolkas som att kvinnor vill ha kvalificerad hjälp och stöd, vilket de lättare får i en professionell relation.

Avslutande reflektioner

Vad har vi nu sett i detta utredningsarbete? Vilka är de bestående intrycken? Vi har sett att mansdominansen på ledande positioner består i stora organisationer i privat sektor. Vi har också sett att det pågår ett förändringsarbete i organisationer som syftar till att skapa en jämnare könsfördelning. Det finns även tendenser till att andelen kvinnor på ledande positioner ökat sedan 1993.

Det har också visat sig att omfattningen av jämställdhetsarbetet i organisationer har ökat och samtidigt ändrat karaktär till viss del sedan 1993. Hälften av organisationerna i studien uppger att de betraktar den skeva könsfördelningen på ledande positioner som ett problem, vilket kan jämföras med att endast en tredjedel uppgav

detta 1993. Det finns med andra ord tecken på en ökad probleminsikt.

Samtidigt är könsfördelningen bland unga chefer ojämn, även om vi inte kan bedöma hur den har förändrats under tidsperioden. Det förändringsarbete som bedrivs är till största delen sådant som förordas i jämställdhetslagen. Lagstiftningen spelar en stor roll i dag, liksom den har gjort i historisk tid, för arbetet med att skapa lika villkor för kvinnor och män i arbetslivet. Antalet riktade projekt som uttalat syftar till att öka andelen kvinnor på ledande positioner har minskat i organisationer. När man ser till den övergripande inställningen till frågan i samhället förefaller det som att såväl stöd till förändring som motstånd mot förändring har ökat. Och det är kanske logiskt. En ökad synlighet på den offentliga arenan har paradoxalt nog ibland medverkat till en ökad osynlighet för frågan i organisationer.

I betänkandet Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap, SOU 1994:3, togs följande teman upp i den avslutande diskussionen: mäns okunnighet, kompetens, de manliga världarna, kvinnors kritiska blick, kvotering och förändring. Det är inte omöjligt att utgå från dessa rubriker även i denna diskussion, även om de har modererats något nedan.

Kunskap och vilja

I SOU 1994:3 synliggjordes och problematiserades konsekvenserna av att män på maktpositioner var okunniga om betydelse av kön i organisationer. Kunskap var ett återkommande tema, som något som var centralt för förändring. Ökade kunskaper till olika grupper, självklart också till kvinnor, var därför viktigt att tänka på i val av metoder. Denna syn finns kvar i dag; inte minst förändringsaktörerna uttrycker behovet av att arbeta utifrån kunskap. Men kunskap som metod har också problematiserats. De slutsatser som kan dras i detta betänkande är att det inte är självklart att ökade kunskaper leder till förändring. Mellan kunskap och handling kommer ett led som består av vilja till förändring. Det förefaller som att ökad kunskap inte alltid leder till en vilja till förändring, i synnerhet när det gäller män.

En ökad kunskap i organisationen generellt medför dock ett ökat utrymme för att dessa frågor över huvud taget finns med på agendan. Med kunskaper följer ett språk för att kunna beskriva,

ställa frågor, problematisera och vara kritisk. Med kunskaper kan man också ta till sig andras erfarenheter av förändringsarbete, exempelvis i form konkreta metoder. Med ökade kunskaper i organisationer kanske inte konkreta resultat blir synliga i första hand, utan en kritisk och reflekterande diskussion. Denna kan säkert upplevas som frustrerande av många, men med vilja kan den vändas till något konstruktivt i förändringsarbetet. Utifrån de empiriska resultaten i utredningen är behovet av ökade kunskaper fortfarande stort, då endast en mindre andel av organisationerna har utbildning och riktade satsningar i dag. Det finns dessutom en tendens till att dessa metoder har minskat i omfattning. Det är förstas extra viktigt att personer som har det operativa ansvaret för jämställdhetsarbete i organisationer har gedigna kunskaper på området. Det är en fråga om kompetens.

Kompetens

Går det att utläsa en mer positiv tolkning av kvinnor som kompetenta i organisationer i dag? Det är svårt att avgöra. Det förefaller som att i familjeföretag konstrueras kvinnor i högre utsträckning som kompetenta för ledande positioner. Mansdominansen befäster dock fortfarande föreställningar om kvinnor som bristfälliga och komplementära i relation till ledande positioner. Kvinnor har mindre inflytande över hur kompetens definieras än vad män har i dessa sammanhang. Fortfarande bedöms kvinnor som avvikande från normen. Samma tendenser finns också bland unga ledare i en ny generation chefer. Frågan om tolkningsföreträdet för vad kompetens är blir extra tydligt i debatten om kvotering.

Kvotering – en förvirrad debatt

I dag är kvotering på tapeten i den offentliga debatten. Förvirringen kring begreppet och hur det används är påfallande. I SOU 1994:3 introducerades tanken om att kvotering redan praktiseras – en omedveten "kvotering" av män till ledande positioner. Men "kvotering" kan inte diskuteras om man inte samtidigt kritiskt granskar rådande definitioner och bedömning av kompetens. Det som konstaterades då var att kompetensbegreppet

är manligt könsmärkt, varför män konsekvent har företräde till ledande positioner. Detta är en "kvotering" som tidigare hade stöd i lagstiftningen, genom lagar som exkluderade eller hindrade kvinnor. I dag är det en "kvotering" som sker genom den maktordningen som uttrycks via strukturer och symboler i organisationer. Begreppet kvotering definieras dock vanligen som en medveten metod. Metoden används inte ofta, utifrån de resultat vi kan se.

Även när man talar om kvotering som metod för förändring är förvirringen stor. Det är viktigt att skilja på kvotering genom lagstiftning och kvotering som en frivillig förändringsmetod i organisationer. Hur kan då begreppet redas ut? Några frågor som kan ställas är följande:

- Omedveten konsekvens eller medveten metod?
- Lagstiftad eller frivillig?
- Vad är det som kvoteras?
- Vilka kvoter är aktuella?
- Vad är det som eftersträvas?

Lagstiftad kvotering till ledande positioner finns inte, men har under senare tid diskuterats. De flesta tycker att detta är något negativt, antingen i meningen principiellt fel eller i meningen ett nederlag i förhållande till frivilliga insatser. De som ser kvotering som principiellt fel ställer detta ofta i relation till kompetens. Kvotering ses då som en metod som ersätter kompetens. De som är positiva till metoden ser kvotering som en metod vilken eftersträvar kompetens. Bedömningen är helt beroende av den analys som görs av den rådande situationen. Har vi ett system där kompetens tillgodoses? Finns det andra sätt att se på kompetens? Finns det diskriminering?

Retoriken i kvoteringsdebatten är ofta värdeladdad och dramatisk. Det förekommer som ett "hot". Hotet ställs då emot något positivt laddat, vilket är "frivillighet". Det är svårt att sakligt gå in i den typen av debatt. Utifrån utredningens resultat kan vi se att de som är negativa till kvotering genom lagstiftning ser det som ett hot mot frivilligheten och kompetensen. De som är positiva till kvotering genom lagstiftning ser det som ett möjligt stöd för förändringsarbetet, för att öka kompetensen. Ingen verkar företräda synsättet att det är en i första hand önskvärd åtgärd. De som tycker att det kan vara värt att prova ser det inte heller som en

tillräcklig åtgärd, utan som ett stöd för annat förändringsarbete. Men de flesta förefaller föredra en frivillig väg och ser lagstiftning som en sista utväg då frivilligheten inte fungerar. På sätt och vis är detta självklart; lagar stiftas just därför att något inte regleras frivilligt. Lagar stiftas därför att det finns ett problem.

På frivillig väg används inte metoden kvotering särskilt ofta enligt vad utredningen visar, men det kan finnas ett mörkertal. Kanske praktiseras kvotering oftare, men under annat namn. Hur kan då frivillig kvotering som metod definieras? Ett förslag på definition är denna:

- Konkreta mål för andel kvinnor och andel män på en viss funktion.
- Förändringsarbete via diverse metoder.
- Uppföljning av mål.

Utifrån denna definition återstår sedan frågor kring vad som kvoteras och vilka kvoter som formuleras. I debatten som pågår just nu är det främst frågan om könsfördelning i styrelser som diskuterats. Det är dock ingen självklarhet att just detta är det viktigaste på området ledande positioner. Det är lika möjligt att diskutera sammansättningen i företagsledningen. Könsfördelningen på operativa positioner kan tänkas ha större inflytande på villkoren i organisationer, och därmed större betydelse för jämställdheten i organisationer. Det är också möjligt att kvotera platser på chefsutvecklingsprogram och annan utbildning. Arbetsgrupper, interna projekt och andra mer eller mindre tillfälliga grupper i organisationer kan kvoteras. En vanlig arena för kvotering är jämställdhetsarbetet, där ofta en jämn könsfördelning eftersträvas i kommittéer, arbetsgrupper och projekt.

Det är värt att notera att det ofta är mer accepterat att kvotera in män än att kvotera in kvinnor. Med män kvoteras könsneutral, objektiv kompetens in och med kvinnor kvoteras ett särintresse in, med en kompetens som ofta beskrivs som bristfällig. Dessa föreställningar kan tolkas som ett uttryck för en mansdominerad könsordning.

Föreställningen om att kvotering betyder 50/50 visar sig ofta, vilket inte alls behöver var fallet. Att fastställa kvoterna är den första fasen i en kvotering. Vad är det som ska stå som norm för en viss kvot? Är det fördelningen bland anställda, kunder, yrkesutbildade, ägare? Det är inte heller självklart hur man arbetar mot

målet, eller på vilket sätt det ska följas upp. Alla dessa frågor är viktiga att ta med i en diskussion om kvotering som metod. Mer forskning om huruvida och på vilket sätt kvotering som frivillig metod förekommer vore av intresse. Vad brukar i så fall en sådan metod kallas?

Vilka kan konsekvenserna bli om kvotering används som metod? Det finns en överhängande risk för en stigmatiseringsdiskurs kring kvinnor på ledande positioner. Om kvotering tillämpas, och en dominerande diskurs i företag säger att kvotering ersätter kompetens, så kan i värsta fall följden bli att alla kvinnor stigmatiseras som inkompetenta. Risken är då överhängande att det blir ett bakslag där könsneutral strategi återigen blir vanlig bland kvinnor. Kvinnor på ledande positioner hamnar i ett defensivt läge där de ska försvara sig och legitimera sig som könsneutralt kompetenta. Det är en ohållbar situation, vilken också skulle hämma utvecklingen mot mer jämställda organisationer.

Att tillämpa kvotering kräver med andra ord en medvetenhet kring *varför*, och det kräver kunskaper om dagens situation. Det kräver förmodligen en tydlighet från ledningens sida, och det kräver medvetna och kunniga kvinnor på ledande positioner. Stigmatiseringen av kvinnor kan brytas med ett förhållningssätt, där det blir självklart positivt att rekryteras som både kvinna *och* kompetent. Det spelar också en roll vilka signaler som sänds i samband med att en kvinna, eller kanske två kvinnor, tar plats i ett tidigare enkönat sammanhang. Ser man detta som en lösning på "problemet", eller som ett steg i en process?

Slutligen återknyts till frågan om kvotering via lagstiftning. Vilka skulle riskerna respektive vinsterna med kvotering via lagstiftning kunna vara? Förutom risken att stigmatisera kvinnorna på ledande positioner, kan man fråga sig vilken typ av kvotering som skulle få effekt. Är styrelser, eftersom det är det som huvudsakligen diskuterats, viktiga för organisationers verksamheter? Svaret borde tveklöst vara att så är fallet. Då handlar följdfrågan om effekten av könsfördelningen i styrelsen. Det vet vi lite om utifrån forskning. Det som verkligen konstaterats i forskning är att kvinnors minoritetssituation är problematisk generellt, i synnerhet för möjligheten att agera i frågor som tangerar könsordningen. Det är inte troligt att en eller två kvinnor i varje styrelse skulle kunna påverka könsstrukturerna i organisationerna nämnvärt. Då skulle man kunna hamna i en situation där kritikerna tycker att en extrem metod använts via lagen, medan andra tycker att den får för liten

inverkan på organisationers verksamhet. Kvinnor i minoritets-situation kan ibland till och med snarare medverka till att könsordningen reproduceras. Motståndet skulle med andra ord kunna öka i organisationer med metoden kvotering.

Vinsterna med kvotering via lagstiftning skulle kunna vara att i organisationer där viljan hos ägare och ledning finns, kan lagstiftningen bli ett stöd i det bredare förändringsarbetet. Om metoden blir legitim i styrelser, kanske metoden kan spridas på frivillig väg i andra sammanhang. I organisationer där varken probleminsikt eller förändringsarbete finns skulle kvotering via lagstiftning kunna sätta igång en process som ökade möjligheterna till jämställdhet. Självfallet finns det vinster med kvotering för enskilda kvinnor, där könstillhörigheten som kvinna kan vändas till en möjlighet och en tillgång i stället för ett ofta upplevt hinder i form av diskriminering i organisationer.

Syftet med utredningen har inte varit att utreda kvotering, utan snarare att *utreda frivilligheten*. Det är viktigt att utifrån utredningens resultat konstatera att frågan om utvecklingen mot en mer jämställd könsfördelning på ledande positioner är avsevärt större än frågan om kvotering.

Mansdominans i förändring

Utredningens slutsats är att mansdominansen består i styrelser och företagsledning. Samtidigt ser vi en tendens till att det pågår en process mot en mer jämställd könsfördelning på ledande positioner. Kvinnornas andel i såväl styrelser som ledningsgrupper har ökat sedan 1993, även om detta kan ges flera förklaringar. Det kan delvis tolkas som en del av en förändrad arbetsmarkand, vilket också har påverkat både population och urval i denna kartläggning. Det kan också vara värt att reflektera över att den aktuella tidsperioden inneburit en nedgång i konjunkturen vilket ofta medverkar till tillbakagång för kvinnors position. Kanske har det skett en förändring i positiv riktning *trots* ekonomiskt svåra tider? Andelen organisationer som bedriver jämställdhetsarbete har ökat. Probleminsikten har ökat.

I SOU 1994:3 konstaterades att kvinnor ofta har en kritisk blick på hur chefskap är utformat utifrån ett könsperspektiv. Den kritiska blicken blir dock sällan en kritisk röst i organisationer, beroende av kvinnors minoritetssituation och konsekvenserna av

den. De få kvinnor som finns på ledande positioner har ofta haft ett könsneutralt förhållningssätt, där betydelse av kön förnekats. Det finns dock tecken i de empiriska resultaten till att även detta håller på att förändras. Det är vanligare att kvinnor på ledande positioner, i politik och arbetsliv, uttalar sig för en förändring av könsfördelningen i dag jämfört med för tio år sedan. Att kvinnor som är synliga på den offentliga arenan inte undviker frågor om kön har beskrivits som en viktig förutsättning för förändring.

Förändringar väcker ofta motstånd. Resultaten visar en komplex bild, där både ökat stöd för frågan och ett ökat motstånd finns med. En del resultat pekar mot att frågan uppmärksammas mer på samhällsnivå nu än vad som var fallet 1993. Även i organisationer uppfattas mer "prat" förekomma, dock inte nödvändigtvis kopplat till "handling". Hur kan denna upplevda diskrepans mellan prat och handling tolkas? En tolkning är att den innebär en ny form av motstånd mot förändring. En annan tolkning är att den snarare är ett nödvändigt led i en förändringsprocess, där pratet måste gå före handling med viss tidsmarginal.

English summary

In 1993 the Government instructed a Commission to collect and collate information about progress towards an even representation of women and men at managerial level in different companies and industries. The work of the Commission led to the report *Men's perceptions of women and management*, Swedish Government Official Reports (SOU) 1994:3. In May 2002 I was commissioned by the Government to undertake a follow-up inquiry to that report. After nine years there was a need to update the picture and investigate current patterns of change and, perhaps, the will for change, as regards women in leading positions in the business sector. The terms of reference for this inquiry state that the Commissioner is to follow up on the previous inquiry and shed light on developments since 1993. The inquiry is to produce statistics on women and men in leading positions in different industries and different counties. It is to map the progress towards an even representation of women and men among corporate managers. Patterns of change and the will for change are to be studied on the basis of interviews with managers, agents of change and professional women. The inquiry is to include an account of research and development in Sweden in the area of gender and organisational structures since 1993.

The empirical section of the follow-up consists primarily of a new survey of large organisations and new interviews with agents of change. The survey has been carried out using a questionnaire focusing on two areas: first, sex distributions among senior personnel, and secondly, measures taken by organisations to promote change in the sex distribution in managerial positions. The sample in the interview study consists of 20 agents of change. The theoretical frame of reference has been deployed over a number of different chapters. The overview of theoretical studies on women as managers that is given in this report has been taken over from SOU 1994:3. The theoretical position adopted in the field of orga-

nisational structure and gender follows a tradition characterised by a critical power and structure-based perspective on questions of management and gender. Proceeding from this perspective, certain new themes have been taken as the starting point for linking this inquiry to research in the field. These themes are women's opportunities to be owners and entrepreneurs in historical retrospect, a discussion of women's representation on boards of directors, men as corporate leaders and the construction of masculinity, the situation of young business leaders, and research on processes of change. These chapters together make up the interpretative framework for the empirical sections of the study.

Results

Most of the organisations in the study are privately owned limited companies. A total of 500 organisations are included in the survey. 87 per cent of the organisations studied have boards dominated by men, i.e. more than 60 per cent of board members are men. In the group of privately owned companies, 93 per cent of company boards are dominated by men. 42 per cent of the organisations have no women on their boards. On average, women make up 17 per cent of the boards in the study and men 83 per cent. In privately owned companies, the proportion of women is lower (13 per cent). A large proportion of the women on company boards are union representatives – 31 per cent of the female board members in all companies and 37 per cent in privately owned companies.

86 per cent of the organisations have top management teams that are dominated by men. In 32 per cent of them, the management is made up exclusively of men. For privately owned companies the corresponding figures are 90 and 34 per cent respectively. Women constitute 18 per cent of management in all organisations and 16 per cent in privately owned companies. The most common sphere of responsibility for women in top managerial positions is personnel/human resources (24 per cent). The next most common activity for women in top managerial positions is financial management. Turning to organisations with young managers (aged 35 or younger), 42 per cent have no women at managerial level.

The historical background presented shows the conditions facing women board members and managers. There are few studies in this area. The research review shows that women have worked and

run companies in spite of the obstacles posed by legislation. Both civil law and labour legislation have made it difficult for women to take part in working life. The study described in chapter 2 has mainly discussed women on the boards of limited companies during the period 1918–1973, based on data from the Swedish Industrial Directory. The findings are unambiguous: women have played a very minor role in company boards during this period. The role played by women in the companies discussed here shows that they have owed their opportunity to exert an influence to their family ties to the companies concerned. Relatively small family firms seem to have constituted women's opportunity to work as board members.

Theories about management and gender largely have to do with knowledge of gender constructions in organisations, and the practical consequences of gender-based structures. One issue that has occupied a central place in the research has been the search for interpretations of the reproduction of male dominance in positions of power. One conclusion that can be drawn from the research is that the sex distribution in leading positions, with men in the majority and women non-existent or in a minority, has consequences for both the shape taken by management and organisational structures. There is an exaggerated tendency to cherish expectations that organisations will change simply because younger people take a place in them. This conceals the fact that women and men do not enter and establish themselves in organisations on equal terms. The view that gender equality is a generational issue, moreover, ignores the fact that progress towards a more equal society has been prepared by certain historical conditions and substantial efforts to bring about change.

The findings show that 78 per cent of the organisations carry on systematic gender equality work. In the 1993 questionnaire survey (SOU 1994:3), 58 per cent of the organisations responded that they had systematic gender equality work. A gender equality plan is the most commonly occurring form of gender equality work, which is hardly surprising given the fact that a gender equality plan is required by law. The next most common forms of gender equality work target recruitment, wages and salaries, working hours and other conditions of work. 18 per cent of the organisations have courses on gender issues and just 12 per cent use networks for women. 50 per cent of the organisations state that they have decla-

red officially that they want to increase the number of women managers.

The review of theoretical studies of gender equality work shows that a great deal is known even now about the forms such action takes, the resistance it can encounter and the results that are often aimed for. We also know a certain amount about the parties generally involved in the work and the influence this has on its prospects. However, the research draws attention to the fact that this is a complicated area and that it is appropriate to constantly question both methods and assumptions regarding problems and solutions.

The results of the interviews with agents of change provide a picture of the methods used to promote change. Some of the methods that occur are the same as in the earlier study, while a number of new approaches have also shown up. The changes that have taken place can be described in two ways: changes in the way organisations are working and shifts to other arenas. Within organisations today, there are fewer individual, targeted projects in the area of sex distribution in leading positions. Action to promote change is now more often integrated into other activities. In addition, we observe that reform endeavours have shifted to the social and individual levels.

Concluding reflections

We have seen that men continue to dominate leading positions in large organisations in the private sector. We have also seen that organisations are engaged in efforts to bring about change, aiming to create a more even representation of the sexes. There has been a trend towards an increased proportion of women in leading positions since 1993. It has further emerged that gender equality work at organisations has grown in scope since that time and has also, to some extent, changed in character. Half of the organisations in the study indicate that they regard the skewed sex distribution at managerial level as a problem, compared with just a third in 1993. In other words, there are indications of an increased awareness of the problem. On the other hand, the proportion of women among young managers is low. Most of the reform endeavours that are undertaken are of the type prescribed in the Act concerning Equality between Men and Women. As has been the case historically, the legislation continues to play a major role in the work of establi-

shing a level playing field for women and men in working life. The number of targeted projects taking place within organisations and aimed explicitly at increasing the proportion of women in senior positions has declined. Looking at the overall attitude to the issue in society, it appears as if support for change and resistance to change have both increased. Paradoxically enough, increased visibility in the public arena has sometimes had the effect of making the issue less visible within organisations. At organisation level too, there is a feeling that though there is more “talk” about the issue, it is not necessarily linked to “action”. How is this perceived discrepancy between words and action to be interpreted? One interpretation is that it constitutes a new form of resistance to change. An alternative interpretation is that it is a necessary stage in a process of change, in which there is inevitably a certain time lag between words and action.

Författarpresentation

Christina Franzén är organisationskonsult med examen från Gestaltakademien i Skandinavien och arbetar sedan 1995 som vd för Näringslivets Ledarskapsakademi, en nätverksorganisation bestående av organisationskonsulter och forskare. Alla som är verksamma i företaget har en gedigen könsteoretisk kunskap som en viktig bas för förståelse av såväl organisationer som ledarskap. Verksamheten vänder sig i första hand till chefer i såväl privat som offentlig sektor. I verksamheten arbetar Christina förutom som vd med ledarutvecklingsprogram, ledningsgruppsutveckling, förändringsprojekt, chefshandledning, seminarier och föreläsningar. Företaget initierar och genomför även egna utvecklingsprojekt och har bland annat kartlagt hur yngre chefer ser på villkor för karriär och ledarskap.

Charlotte Holgersson är verksam som forskare och lärare vid Handelshögskolan i Stockholm och ingår i forskargruppen Fosfor som leds av docent Anna Wahl. Hon skriver på en avhandling om rekryteringen av verkställande direktörer. Avhandlingen grundar sig på intervjuer med styrelseordföranden och fallstudier av rekryteringar och utforskar frågorna: Hur går det till när en vd skall rekryteras? Vilka föreställningar om ledarskap och kön skapas inom ramen för rekryteringsprocessen? Tidigare har hon publicerat rapporten *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering* (1998) och är medförfattare till böckerna *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135), *Ironi och sexualitet- om ledarskap och kön* (1998), *Osynlig företagsledning* (1999) samt *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön* (2001).

Pia Höök är ekonomie doktor och verksam som forskare i Fosfor vid Ekonomiska forskningsinstitutet, och som lärare vid Handelshögskolan i Stockholm. Hon forskar om organisation,

ledarskap och kön och har speciellt studerat jämställdhetsarbete i organisationer. Hennes avhandling, *Stridspiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet* (2001), handlar om ledarutvecklingsprogram med syfte att öka andelen kvinnor på chefspositioner. Hon är medförfattare till *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön* (2001) och *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön* (1998), och kapitelförfattare i *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3), *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135) samt *Osynlig företagsledning* (1999).

Annelie Karlsson Stider är ekonomie doktor i företagsekonomi och verksam som forskare och lärare vid Handelshögskolan i Stockholm. Hennes verksamhetsområde rör främst ägarstyrning, i synnerhet ägarfamiljers ägarutövning. Hon disputerade 2000 på doktorsavhandlingen *Familjen & Firman*, en studie av ägar-kontinuitet över generationer i en svensk mediafamilj. Annelie Karlsson Stider har författat artiklar och kapitel som berör organisering av familjers relationer till företag, däribland "Hemma hos firmafamiljen" i *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* (1999) samt "The Heirloom" i *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* (2001). Annelie Karlsson Stider är vd i FBN - ett nätverk av familjeföretag.

Sophie Linghag är civilekonom och doktorand vid Fosfor och Centrum för Människa och Organisation vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. I avhandlingsprojektet behandlas chefsförsörjning av unga chefer och inriktas på hur chefskap och kön skapas och återskapas i organisationer. Hon har bland annat varit medförfattare till boken *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön* (2001).

Klara Regnö är civilekonom och doktorand vid sektionen för Företagsledning och Arbetsorganisationsfrågor vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. Hon antogs till forskarutbildningen 2002 och ingår i forskningsprogrammet Fosfor. Klara har tidigare genomfört en kartläggning av doktoranders arbetsmiljö vid Handelshögskolan i Stockholm, på uppdrag av Handelshögskolans jämställdhetskommitté. Hennes avhandlingsprojekt behandlar jämställdhet och ledarskap i kvinnodominerade organisationer.

Yvonne Svanström disputerade år 2000 på avhandlingen *Policing Public Women. The Regulation of Prostitution in Stockholm 1812–1880* utgiven på förlaget Atlas/Akademi, och är verksam som forskare och lärare vid ekonomisk historiska institutionen vid Stockholms universitet. Hennes nuvarande forskningsprojekt heter "Att handla med sex: reglering, liberalisering eller kriminalisering? Prostitutionspolitik i Sverige 1930-2000" och finansieras av Riksbankens jubileumsfond.

Anna Wahl, är docent i företagsekonomi, och verksam som forskare och lärare vid Handelshögskolan i Stockholm. Hon leder forskningsprogrammet Fosfor, där forskning om organisation, ledarskap och kön bedrivs i ett flertal forsknings- och utvecklingsprojekt. Hon disputerade 1992 på doktorsavhandlingen *Könsstrukturer i organisationer*, och har efter det publicerat ett flertal böcker, bl.a. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3), *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön* (tillsammans med Pia Höök och Charlotte Holgersson) och *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön* (tillsammans med P. Höök, C. Holgersson och S. Linghag).

Bilaga 1 Kommittédirektiv



Kvinnor på ledande poster i näringslivet

**Dir.
2002:19**

Beslut vid regeringssammanträde den 7 mars 2002.

Sammanfattning av uppdraget

I januari 1994 presenterades rapporten Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3). Utredningen visade att 72 % av de privata företagens styrelser vid den tidpunkten bestod av enbart män och 56 % av företagen hade ledningsgrupper bestående av enbart män. Drygt 40 % av företaget bedrev inte något organiserat jämställdhetsarbete. Utredningen visade också att kvinnliga och manliga företagsledare hade helt skilda uppfattningar om varför antalet kvinnor i ledande befattningar var så få och huruvida detta var betydelsefullt att ändra på.

En särskild utredare tillkallas för att följa upp 1994 års utredning. Utredningen ska kartlägga kvinnors deltagande på lednings- och styrelsenivå i svenskt näringsliv och mot bakgrund av befintlig forskning på området sammanfatta kunskapsläget angående de hinder och strukturer som styr utvecklingen. Utredaren skall vidare göra en samlad analys och föreslå åtgärder för att öka kvinnors representation på ledande poster i svenskt näringsliv.

Bakgrund

I april 1993 bemyndigade regeringen dåvarande statsrådet med ansvar för jämställdhetsärenden att tillkalla en särskild utredare med uppgiften att utreda möjligheten till en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet. Utredningen presenterade sitt betänkande i januari 1994.

Utredningens uppgift var att samla in och sammanställa uppgifter om utvecklingen mot en jämn könsfördelning bland chefer i olika företag, i skilda branscher och regioner. I utredningen ingick också att sammanfatta forskning och teori på området, arbetsförhållanden för kvinnor på chefsbefattningar, erfarenheter

från utvecklingsprogram och internationella jämförelser. Utredningen genomförde en enkätundersökning som omfattade 638 företag, samtliga med fler än 200 anställda. Intervjuer genomfördes med 20 företagsledare (män och kvinnor), nio förändringsaktörer, sju unga kvinnor i karriären, samt fyra kvinnliga och tre manliga chefsrekryterare.

Resultatet presenterades som ett kunskapsunderlag att användas för utbildning, opinionsbildning och praktiskt förändringsarbete.

Utredningen avslutades med förslag till åtgärder och goda råd till företagsledare och kvinnor.

Utredningen visade att 72 % av de privata företagens styrelser vid den tidpunkten bestod av enbart män och 56 % av företagen hade ledningsgrupper bestående av enbart män. Drygt 40 % av företagen bedrev inte något organiserat jämställdhetsarbete. Utredningen visade också att kvinnliga och manliga företagsledare hade helt skilda uppfattningar om varför antalet kvinnor i ledande befattningar var så få och huruvida detta var betydelsefullt att ändra på. Som en röd tråd genom utredningen går uppgifterna om mäns bristande kunskap om betydelsen av kön i arbetslivet. Utredningen innehöll också en teoriöversikt över området chefskap och kön.

Som ett resultat av utredningen inrättades Näringslivets ledarskapsakademi med syfte att verka för kunskapsspridning, opinionsbildning och förändringsarbete.

Det har nu gått åtta år sedan utredningen gjordes och det finns behov av att uppdatera kartläggningen samt att undersöka aktuella utvecklingstendenser när det gäller kvinnor på ledande poster i näringslivet. Någon aktuell statistik finns inte över antalet kvinnor i företagsledningar och toppositioner. Statistik över antalet kvinnor i ledande befattningar tyder inte på att utvecklingen gått framåt. Den totala andelen kvinnliga chefer i näringslivet ligger fortfarande under 20 % (SCB) men andelen kvinnor kan ha ökat i toppositionerna, attityder kan ha ändrats och framsteg kan ha gjorts inom vissa branscher.

Uppdraget

Utredaren skall följa upp 1994 års utredning, belysa utvecklingen samt föreslå lämpliga åtgärder för att påskynda utvecklingen mot en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet.

Utredaren ska samla in och sammanställa uppgifter om situationen idag och om utvecklingen mot en jämn könsfördelning

bland chefer i företag, i olika branscher och län. Vidare bör utredaren belysa den allmänna situationen och arbetsförhållandena för kvinnliga chefer genom den forskning som finns om detta.

Detta innebär att utredningen skall ta fram branschvis statistik när det gäller kvinnor och män på lednings- och styrelsenivå i de olika länen.

Utredaren ska vidare utifrån intervjuer med företagsledare, förändringsaktörer och kvinnor i karriären undersöka förändringsmönster och förändringsvilja i detta avseende.

Förändringar i omvärlden som kan ha haft betydelse för utvecklingen såsom t.ex. samhällsutveckling och ekonomi i ett historiskt perspektiv ska belysas, liksom utvecklingen inom jämställdhetsområdet sedan 1993.

En redovisning av forskning och utvecklingsarbete i Sverige inom området kön och organisation sedan 1994 ska ingå i utredningen. Slutligen ska en diskussion om möjligheterna till internationella jämförelser mellan olika länder vad gäller kvinnor i företagsledande ställning göras.

På basis av de kunskaper som inhämtats genom ovan beskrivna arbete skall utredaren göra en samlad analys av de hinder och strukturer som styr utvecklingen samt föreslå åtgärder för att öka kvinnors representation på ledande poster i svenskt näringsliv.

Arbetets genomförande och tidplan

En referensgrupp med representanter för näringslivet, näringslivets organisationer och arbetsmarknadens parter ska biträda utredaren i dennes arbete.

Utredaren skall, när gäller förslag och konsekvenser som påverkar små företag, samråda med Näringslivets nämnd för regelgranskning.

Utredningen skall vara avslutad senast den 8 mars 2003.

Näringsdepartementet

Bilaga 2 – Metod

Metodbilaga 2 a – kapitel 1 och 6

Urval enkätundersökningen

Datainsamling har skett via en enkätundersökning som sänts ut till 678 organisationer. Företagsadresser har tillhandahållits av Statistiska centralbyråns företagsregister.

En utgångspunkt för enkätundersökningen har varit att så nära som möjligt följa den enkätundersökningen som genomfördes i betänkandet Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3) Därför har urvalskriterierna i så stor utsträckning som möjligt varit desamma som i 1993 års enkätstudie. Men i takt med att arbetslivet har förändrats har populationen ändrats, och som ett resultat av detta även Statistiska centralbyråns näringsindelning. Urvalet i denna enkätstudie utgår ifrån Standard för svensk näringsindelning 1992 (SNI 92), vilket är en revidering av den standard för näringsindelning som fastställdes 1969 (SNI 69) och som var utgångspunkten vid den förra enkätstudien.

Under de knappa tio år som förflutit sedan den förra kartläggningen har även den privata sektorn förändrats, bl.a. genom privatisering av verksamhet som tidigare drevs i offentlig regi. Detta har bl.a. medfört att organisationer som bedriver utbildning och sjukvård i privat regi finns med i urvalet den här gången. Det bör därför noteras att resultaten från denna kartläggning inte utan vidare kan jämföras med kartläggningen i SOU 1994:3.

Urvalet har skett genom att organisationer med organisationsnummer som börjar med siffran 2, statliga myndigheter samt kommunal- och landstingsverksamhet, har exkluderats. Med utgångspunkt från SNI 92 har sedan näringsgrenar med fler än 10 000 organisationer och/eller 20 000 anställda valts ut. Näringsgrenarna är valda på två-siffernivå. Från detta urval har Näringsgren 91, "Intressebevakning; religiös verksamhet" exkluderats.

Motsvarade näringsgren fanns inte med i 1993 års urval (SOU 1994:3).

De utvalda näringsgrenarna har därefter stratifierats i två grupper – en grupp med organisationer med 200–499 anställda och en grupp med organisationer med 500 eller fler anställda. I varje näringsgren och storleksgrupp har slumpvis 50 procent av organisationerna valts ut. När det totala antalet organisationer i respektive näringsgren och storleksgrupp understeg 10 organisationer, fick samtliga organisationer i denna näringsgren och storleksgrupp ingå i urvalet. Totalt ingår 678 organisationer i enkätundersökningen, vilket utgör 57 procent av organisationerna i de utvalda näringsgrenarna och storleksgrupperna (1 198 st.).

*Tabell 1: Population och urval efter storleksgrupp och näringsgren
Antal*

Kod	Benämning	Population (N)		Urval (n)
		200–499	500 och fler	200 och fler
1	Jordbruk och serviceföretag till jordbruk	2	0	2
2	Skogsbruk och serviceföretag till skogsbruk	9	2	11
15	Livsmedels- och dryckesvaruindustri	21	23	23
20	Industri för trä och varor av trä, kork, rotting, ej möbler	15	6	14
21	Massa-, pappers- och pappersvaruindustri	24	26	25
22	Förlag; grafisk och annan reproduktionsindustri	29	8	22
24	Kemisk industri	19	11	16
25	Gummi- och plastvaruindustri	15	3	11
27	Stål- och metallverk	14	11	13
28	Industri för metallvaror utom maskiner och apparater	25	8	21
29	Maskinindustri som ej ingår i annan underavdelning	49	32	40
31	Annan elektronikindustri	11	7	13
32	Teleproduktindustri	12	11	12
33	Industri för precisions-, medicinska och optiska instrument; ur	13	7	14
34	Industri för motorfordon, släpfordon och påhängsvagnar	20	21	21
35	Annan transportmedelsindustri	3	9	12
36	Möbelindustri; annan tillverkningsindustri	15	2	10
40	El-, gas- och värmeverk	13	6	13

45	Byggindustri	26	24	26
	Handel med och service av motorfordon;			
50	bensinstationer	26	5	18
51	Parti- och agenturhandel utom med motorfordon	57	22	41
	Detaljhandel, ej med motorfordon; reparation av			
52	hushålls- och personliga artiklar	32	37	35
55	Hotell och restauranger	14	9	16
60	Landtransportföretag	14	9	17
	Serviceföretag till transport; researrangörer,			
63	resebyråer och transportförmedlare	22	12	17
64	Post- och telekommunikationsföretag	11	23	18
65	Banker och andra kreditinstitut	19	7	17
70	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	20	3	13
72	Datakonsulter och dataservicebyråer	45	24	36
74	Andra företagservicefirmor	92	39	65
80	Utbildningsväsendet	8	3	11
85	Enheter för hälso- o sjukvård, socialtjänst; veterinärer	35	27	32
92	Enheter för rekreation, kultur och sport	18	8	18
93	Andra serviceföretag	1	4	5
	Totalt	749	449	678

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Enkätens utformning

Enkäten består av två delar, med tre respektive fyra sidor. Den första delen behandlar könsfördelningen på olika nivåer i organisationen och den andra delen behandlar jämställdhetsarbete och chefsutvecklingsåtgärder i organisationen. Samma person uppmanades fylla i båda delarna av enkäten. Om en och samma person inte hade kännedom om båda områdena fanns dock möjlighet att dela upp enkäten och låta två olika personer besvara den.

Kommentarer och synpunkter på enkätens utformning lämnades av Lena Hokfelt, Regeringskansliet, Lena Karlsson, Rädda Barnen och Karin Lann Språngbrådan AB (ingår i en praktikerreferensgrupp knuten till forskningsprogrammet Fosfor vid Handelshögskolan i Stockholm). Innan enkäten sändes ut granskades den av Statistiska centralbyråns mättekniska laboratorium.

Tillvägagångssätt och svarsfrekvens enkätundersökningen

Enkäten, följebrev och kommittédirektiv sändes ut i slutet av maj 2002. Utskicket var adresserat till personaldirektör/human resource manger, vilket var den person som ombads besvara enkäten. Information om den statliga utredningen och enkätstudien skickades även till vd eller motsvarande i organisationen. Efter cirka två veckor sändes skriftliga påminnelser till de organisationer som inte besvarat enkäten.

Information om antalet män i styrelsen hade utelämnats i cirka 75 av de besvarade enkäterna och information om antalet män ledningen saknades i cirka 60 enkäter. I ett tiotal enkäter var inte frågan om antalet kvinnor i styrelsen respektive ledningen besvarad. Samtliga dessa uppgifter kompletterades per telefon.

Enkäten har besvarats utifrån ett organisationsperspektiv och inte utifrån ett koncernperspektiv. En stor koncern kan således ha flera bolag med i studien. Enkäterna har dock kodats så att det framgår om en organisation är fristående eller om den ingår i en koncern i egenskap av moder- eller dotterbolag. Totalt besvarade 500 organisationer enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 74 procent.

*Tabell 2: Urval, antal svar och svarsfrekvens efter näringsgren
Antal och andel (%)*

Kod	Benämning	Urval (n)	Antal svar	Svarsfrekvens
01	Jordbruk och serviceföretag till jordbruk	2	2	100
02	Skogsbruk och serviceföretag till skogsbruk	11	10	91
15	Livsmedels- och dryckesvaruindustri	23	16	70
20	Industri för trä och varor av trä, kork, rotting, ej möbler	14	8	57
21	Massa-, pappers- och pappersvaruindustri	25	23	92
22	Förlag; grafisk och annan reproduktionsindustri	22	16	73
24	Kemisk industri	16	8	50
25	Gummi- och plastvaruindustri	11	8	73
27	Stål- och metallverk	13	8	62
28	Industri för metallvaror utom maskiner och apparater	21	17	81
29	Maskinindustri som ej ingår i annan underavdelning	40	31	78
31	Annan elektronikindustri	13	9	69
32	Teleproduktindustri	12	5	42

33	Industri för precisions-, medicinska och optiska instrument; ur	14	9	64
34	Industri för motorfordon, släpfordon och påhängsvagnar	21	17	81
35	Annan transportmedelsindustri	12	10	83
36	Möbelindustri; annan tillverkningsindustri	10	9	90
40	El-, gas- och värmeverk	13	12	92
45	Byggindustri	26	18	69
50	Handel med och service av motorfordon; bensinstationer	18	13	72
51	Parti- och agenturhandel utom med motorfordon	41	33	80
52	Detaljhandel, ej med motorfordon; reparation av hushålls- och personliga artiklar	35	20	57
55	Hotell och restauranger	16	10	63
60	Landtransportföretag	17	14	82
63	Serviceföretag till transport; researrangörer, resebyråer och transportförmedlare	17	12	71
64	Post- och telekommunikationsföretag	18	15	83
65	Banker och andra kreditinstitut	17	13	76
70	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	13	11	85
72	Datakonsulter och dataservicebyråer	36	27	75
74	Andra företagsservicefirmor	65	43	66
80	Utbildningsväsendet	11	11	100
85	Enheter för hälso- o sjukvård, socialtjänst; veterinärer	32	22	69
92	Enheter för rekreation, kultur och sport	18	16	89
93	Andra serviceföretag	5	4	80
	Totalt	678	500	74

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Enkätstudien inkluderar organisationer med varierande ägandeform och juridisk form. Majoriteten av organisationerna i studien är dock aktiebolag med privat ägandeform. En liten andel av dem som svarat är kommunalt respektive statligt ägda aktiebolag. Bland övriga ägandeformer finns bl.a. stiftelser och landstingsägda aktiebolag representerade.

Tabell 3: Ägandeform
Antal och andel (%) av samtliga organisationer i studien

Ägandeform	Andel	Antal
Privat	81	404
Kommunal	4	22
Ställig	4	21
Blandad	3	15
Övrig	7	33
Bortfall	1	5
Totalt	100	500

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Tabell 4: Juridisk form
Antal och andel (%) av samtliga organisationer i studien

Juridisk form	Andel	Antal
Aktiebolag	90	452
Ekonomisk förening	4	18
Ideell förening	2	9
Stiftelse	1	7
Bankaktiebolag	1	6
HB, kommanditbolag	1	5
Övrig*	1	3
Totalt	100	500

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16. *Två utländska juridiska personer 1 registrerat trossamfund

Majoriteten av respondenterna är personaldirektörer eller personalchefer. Bland dem som innehar någon annan befattning är ekonomichef eller administrativ chef de vanligaste. Könsfördelningen är relativt jämn, men en något större andel av dem som besvarat enkäten är kvinnor.

*Tabell 5: Respondenternas kön
Antal och andel (%)*

	Enkät del 1		Enkät del 2	
	Andel	Antal	Andel	Antal
Kvinna	55	274	52	259
Man	41	203	37	183
Ej svar	5	23	12	58
Totalt	100	500	100	500

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16

*Tabell 6: Respondenternas befattning
Antal och andel (%)*

	Enkät del 1		Enkät del 2	
	Andel	Antal	Andel	Antal
Personaldirektör/personalchef	70	350	70	348
Annan befattning	28	139	27	134
Ej svar	2	11	4	18
Totalt	100	500	100	500

Källa: Enkätundersökning SOU 2003:16.

Kodning och inmatning av enkätresultaten har utförts av Enkätenheten på Statistiska centralbyrån. Punktskattningar för populationen och testning av resultatens signifikans har utförts av metodstatistiker Lennart Nordberg på Statistiska centralbyrån.

Redovisningen av könsfördelningen på olika nivåer anger den genomsnittliga andelen kvinnor och män i respektive grupp. Siffrorna är således inte viktade med avseende på styrelsens, ledningens eller organisationens storlek.

Övrig chefsstatistik

Inom ramen för utredningen har statistik om chefer i Sverige och i ett internationellt perspektiv tagits fram av Statistiska centralbyrån. Sakinnehållet i det avsnitt i kapitel 1 som belyser chefer i internationellt perspektiv har granskats av Statistiska centralbyrån.

Referenser

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

Statistiska centralbyrån (1992) *SNI92 Standard för svensk näringsindelning 1992. Innehållsbeskrivningar och nycklar.*
Statistiska centralbyrån.

Brev till VD

Brev till VD

Kvinnor på ledande poster i näringslivet N 2002:08

2002-05-29

Till VD

På uppdrag av Näringsdepartementet genomför vi – Anna Wahl, docent, Pia Höök, ek.dr. och civ.ek. Klara Regnö vid Handelshögskolan i Stockholm – en kartläggning av kvinnor på chefsbefattningar inom svenskt näringsliv.

Kartläggningen är en del i en av regeringen beställd utredning och bifogat finner Ni en beskrivning av utredningen. Kartläggningen är även en del i ett långsiktigt forskningsprojekt på Handelshögskolan som behandlar ämnet organisation och kön med inriktning på ledarskapsfrågor.

Information om det aktuella området planerar vi inhämta via en enkätundersökning bland drygt 600 slumpmässigt utvalda företag/organisationer. Företagsadresser har vi tillhandahållit via SCB:s företagsregister. Ert företag är ett utav de utvalda och vi har därför skickat ovannämnda enkät till personaldirektören på Ert företag. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle därför uppskatta Er medverkan.

Enkäten är kort och består huvudsakligen av slutna frågor, varför den bör gå snabbt att fylla i. Frågorna i enkäten handlar om könsfördelningen inom företaget/organisationen samt eventuellt jämställdhetsarbete inom företaget/organisationen. Era svar behandlas **konfidentiellt**. För att kunna uttala oss om olika branscher har vi emellertid märkt enkäten med en kod som anger respondentens bransch och företagsstorlek.

Efter det att utredningen är slutförd – i mars 2003 – kommer vi att anordna en konferens, då vi redovisar hela utredningens resultat. Kartläggningen ingår här som ett delresultat. Vid detta tillfälle kommer även konkreta förslag presenteras till hur företag kan arbeta med denna typ av frågor. Alla företag som deltar i utredningen erbjuds att, som tack för sin medverkan, skicka två deltagare till konferensen. Er personaldirektör har erhållit en intresseanmälan som Ni kan skicka in om Ert företag är intresserat av denna typ av återföring.

Om det är någonting som Ni funderar över hör gärna av Er till Klara Regnö . Ett stort tack för Er medverkan.

Med vänliga hälsningar

Anna Wahl

Klara Regnö

Brev till Personaldirektör/Human Resource Manager

Kvinnor på ledande poster i näringslivet N 2002:08

2002-05-29

Till Personaldirektör/Human Resource Manager

På uppdrag av Näringsdepartementet genomför vi – Anna Wahl docent, Pia Höök ek.dr. och civ.ek. Klara Regnö vid Handelshögskolan i Stockholm – en kartläggning av kvinnor på chefsbefattningar inom svenskt näringsliv.

Kartläggningen är en del i en av regeringen beställd utredning och bifogat finner Ni en beskrivning av utredningen. Kartläggningen är även en del i ett långsiktigt forskningsprojekt på Handelshögskolan som behandlar ämnet organisation och kön med inriktning på ledarskapsfrågor. Information om denna undersökning har även sänts till VD på ert företag/organisation.

Insamlandet av information kommer att ske via en enkätundersökning bland drygt 600 slumpmässigt utvalda företag/organisationer. Företagsadresser har vi erhållit via SCB:s företagsregister. Ert företag är ett utav de utvalda och bifogat finner Ni ovannämnda enkät. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle uppskatta er medverkan i denna enkätundersökning.

Era svar behandlas **konfidentiellt**. För att kunna uttala oss om olika branscher har vi emellertid märkt enkäten med en kod som anger respondentens bransch och företagsstorlek. I enkätens högra hörn återfinns ytterligare en kod. Med hjälp av denna kod vet vi vilka företag som har skickat in enkäten, och på så sätt undviker vi att skicka påminnelsebrev i onödan. Enkätkoden rivs bort från enkäten samtidigt som Ert företagsnamn stryks från adresslistan.

Enkäten är kort och består huvudsakligen av slutna frågor, varför den bör gå snabbt att fylla i. Enkäten består av två delar. Den första delen – sidan ett till tre – behandlar huvudsakligen statistik angående könsfördelningen i företaget. Den andra delen – sidan fyra till sju – behandlar huvudsakligen jämställdhetsarbetet inom företaget. Vi ser helst att du själv fyller i hela enkäten. Om du emellertid inte har kännedom om de båda områdena kan enkätens två delar fyllas i av två olika personer. Följaktligen återfinns den inledande informationstexten på två ställen i enkäten.

Efter det att utredningen är slutförd i mars kommer vi att anordna en konferens, då vi redovisar utredningens resultat. Här ingår kartläggningen som ett delresultat. På konferensen kommer även förslag presenteras till hur företag praktiskt kan arbeta med denna typ av frågor. Alla företag som deltar i utredningen erbjuds att som tack för sin medverkan i undersökningen, skicka två deltagare till konferensen. Om Ni är intresserade av denna möjlighet till återföring ber vi Er att skicka in den bifogade intresseanmälan, så hör vi av oss med ytterligare information.

Den ifyllda enkäten skickas, senast den 14 juni 2002, till Klara Regnö, Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm. Om det är någonting ni funderar över hör gärna av Er till Klara Regnö.

Ett stort tack för Er medverkan.

Med vänliga hälsningar

Anna Wahl

Klara Regnö

Enkätformulär

Kvinnor på ledande poster i näringslivet N 2002:08

Den här enkäten handlar om könsfördelning och jämställdhetsarbete på företaget/organisationen. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt därför ber vi Er att fylla i enkäten noggrant och utförligt. Vid eventuell platsbrist var god använd enkätens baksida (ange frågans nummer). Enkäten består av två delar och kan besvaras av en eller två personer. Observera att det är **företaget/organisationen** och inte koncernen som är undersökningsobjektet om företaget/organisationen ingår i en sådan. Endast om företaget/organisationen som mottagit enkäten är ett moderbolag skall frågorna besvaras för moderbolaget. Alla uppgifter utgår per 2002-01-01. Var god fyll i de svarsalternativ som bäst stämmer överens med Er situation. Siffrorna inom parentes är utsatta för att underlätta kodningen av svaren och är följaktligen inget som Ni behöver ta hänsyn till. Var god skicka den ifyllda enkäten till Klara Regnö, Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm senast den **14 juni 2002**.

Tack för Er medverkan!

1. Var god ange företagets/organisationens ägandeform.

- (1) Statlig
 (2) Privat
 (3) Blandad
 (4) Annan: _____ (1)
-

2. Hur många anställda kvinnor respektive män har företaget/organisationen? (Anställda är personer för vilken företaget/organisationen är skyldig att innehålla och redovisa A-skatt, företaget är således huvudarbetsgivare för dessa personer.)

Antal kvinnor _____ (2)

Antal män _____ (3)
 (4)

3. Hur många kvinnor respektive män ingår i företagets/organisationens styrelse?

(Om ingen kvinna finns på denna nivå fortsätt med fråga 6.)

Antal kvinnor
 (fyll i 0 om ingen kvinna finns i styrelsen.) _____ (5)

Antal män _____ (6)
 (7)

4. Är någon av kvinnorna i styrelsen facklig representant?

- (1) Ja, 1 kvinna
 (2) Ja, 2 eller fler kvinnor (0) Nej (8)
-

5. Är någon av kvinnorna i styrelsen representant för en dominerande ägargrupp?
(T.ex. representant för en familj med aktiemajoritet.)

(1) Ja (0) Nej (9)

6. Hur många kvinnor respektive män ingår i företagsledningen/organisationens högsta ledning? (Om ingen kvinna finns på denna nivå fortsätt med fråga 9.)

Antal kvinnor

(fyll i 0 om ingen kvinna finns i ledningen) (10)

Antal män _____ (11)

(12)

7. Var god kryssa för ansvarsområdena/funktionerna för kvinnorna i företagsledningen/organisationens högsta ledning (ange ett ansvarsområde per kvinna).

VD	<input type="checkbox"/>	(13)
Ekonomi	<input type="checkbox"/>	(14)
Personal/HRM	<input type="checkbox"/>	(15)
Information	<input type="checkbox"/>	(16)
Juridik	<input type="checkbox"/>	(17)
Teknik och produktion	<input type="checkbox"/>	(18)
Marknad	<input type="checkbox"/>	(19)
Divisions/linjechef	<input type="checkbox"/>	(20)
Sekreterare	<input type="checkbox"/>	(21)
Annat		(22)

8. Har majoriteten av kvinnorna, respektive männen, på företagsledningsnivå/organisationsledningsnivå rekryterats externt till sina nuvarande positioner?

Kvinnor: (1) Ja (0) Nej (23)

Män: (1) Ja (0) Nej (24)

9. På vilken nivå finns den kvinna som har högsta befattning? (25)

10. Hur stor andel av samtliga chefer i företaget/organisationen är 35 år eller yngre (dvs. födda 1967 eller senare)? Ange ungefärlig procentsats. % (26)

11. Hur stor andel av de chefer som är 35 år eller yngre (dvs. födda 1967 eller senare) är *kvinnor*? Ange ungefärlig procentsats. % (27)

12. Jag som har besvarat sidan ett till tre i enkäten har följande befattning och kön:

(1) Personaldirektör (1) Kvinna
 (2) Annan _____ (2) Man (28/29)

Var god fyll i de svarsalternativ som bäst stämmer överens med Er situation. Observera att det är **företaget/organisationen** som är undersökningsobjektet inte koncernen om företaget/organisationen ingår i en sådan. Endast om företaget/organisationen som mottagit enkäten är ett moderbolag

skall frågorna besvaras för moderbolaget. Alla uppgifter utgår per 2002-01-01. Den ifyllda enkäten skickas till Klara Regnö, Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm. Senast den **14 juni 2002**.

13a. Finns det ett organiserat jämställdhetsarbete inom företaget?

(1) Ja (0) Nej (Om nej fortsätt med fråga 15.) (30)

13b. Om ja, var god kryssa för vilken typ (vilka typer) av jämställdhetsarbete?

Jämställdhetsplan	<input type="checkbox"/>	(31)
Nätverk för kvinnor	<input type="checkbox"/>	(32)
Utbildning i jämställdhetsfrågor	<input type="checkbox"/>	(33)
Mainstreaming, jämtegrering	<input type="checkbox"/>	(34)
(integrering av jämställdhetsperspektiv i verksamheten)		
Rekrytering	<input type="checkbox"/>	(35)
Löner, arbetstider och andra villkor	<input type="checkbox"/>	(36)
Annat	<input type="checkbox"/>	(37)

14a. Vem/vilka arbetar operativt med jämställdhetsarbete i företaget/organisationen?

Personalchef	<input type="checkbox"/>	(38)
Annan person i ledningsbefattning/ledningsfunktion	<input type="checkbox"/>	(39)
Jämställdhetshandläggare/jämställdhetsansvarig	<input type="checkbox"/>	(40)
Nätverk, arbetsgrupp, o.d. (andra aktörer)	<input type="checkbox"/>	(41)
Intern projektledare	<input type="checkbox"/>	(42)
Extern konsult	<input type="checkbox"/>	(43)
Annan	<input type="checkbox"/>	(44)

14b. Hur är könsfördelningen bland den eller de personer som arbetar operativt med jämställdhetsarbete?

- | | | |
|--|--------------------------|------|
| (1) En eller flera kvinna/or | <input type="checkbox"/> | |
| (2) Fler kvinnor än män | <input type="checkbox"/> | |
| (3) Ungefär lika många män som kvinnor | <input type="checkbox"/> | |
| (4) Fler män än kvinnor | <input type="checkbox"/> | |
| (5) En eller flera man/män | <input type="checkbox"/> | (45) |

15a. Har företaget genomfört jämställdhetsaktiviteter under 1990-talet?

- | | | | | |
|--------|--------------------------|---------|--------------------------|------|
| (1) Ja | <input type="checkbox"/> | (0) Nej | <input type="checkbox"/> | (46) |
|--------|--------------------------|---------|--------------------------|------|
- (Om nej fortsätt med fråga 16.)*

15b. Om ja, var god kryssa för vilken/-a typ av jämställdhetsarbete?

- | | | |
|---|--------------------------|------|
| Jämställdhetsplan | <input type="checkbox"/> | (47) |
| Nätverk för kvinnor | <input type="checkbox"/> | (48) |
| Utbildning i jämställdhetsfrågor | <input type="checkbox"/> | (49) |
| Mainstreaming, jämtigering
(integrering av jämställdhetsperspektiv i verksamheten) | <input type="checkbox"/> | (50) |
| Rekrytering | <input type="checkbox"/> | (51) |
| Löner, arbetstider och andra villkor | <input type="checkbox"/> | (52) |
| Annat | <input type="checkbox"/> | (53) |

15c. Hur har omfattningen av jämställdhetsarbete och jämställdhetsaktiviteter förändrats om man jämför nuvarande situation med 1990-talet?

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------|------|
| (3) Större omfattning i dag | <input type="checkbox"/> | |
| (2) Lika stor omfattning idag | <input type="checkbox"/> | |
| (1) Mindre omfattning idag | <input type="checkbox"/> | (54) |

16. Är chefsutveckling en återkommande aktivitet i företaget/organisationen? *(Om nej fortsätt med fråga 20)*

(1) Ja (0) Nej (55)

17. I genomsnitt under ett år, hur många deltar i chefsutvecklingsprogram?

Antal (56)

18. Hur stor andel kvinnor deltar i chefsutvecklingsprogrammen generellt sett? (Ange ungefärlig procentsats.)

Kvinnor % (57)

19a. Har företaget speciell chefsutveckling med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner?

(1) Ja (0) Nej (58)

19b. Om ja, uppge vilken typ av aktivitet (59)

20. Identifierar företaget potentiella framtida chefer?

(1) Ja (0) Nej (60)

21. Hur stor andel av dessa identifierade potentiella chefer är kvinnor? _____%

(61)

22. Har företaget officiellt uttalat att det vill öka antalet kvinnliga chefer?

(1) Ja (0) Nej (62)

Vänligen motivera Ert svar.

23. Om företaget inte bedriver något organiserat jämställdhetsarbete, uppge varför:

24. Övriga kommentarer och synpunkter, gärna kring resultat av jämställdhetsarbete och jämställdhetsaktiviteter.

25. Jag som har besvarat sidan fyra till sju i enkäten har följande befattning och kön?

(1) Personaldirektör (1) Kvinna
(2) Annan _____ (2) Man

(63/64)

OBS. Bilägg gärna kortare beskrivning, projektplan, eller annan information om jämställdhetsaktiviteter. Se fråga 13 och 15.

Tack för Er medverkan!

Metodbilaga 2 b – kapitel 8 Intervjuer med förändringsaktörer

I betänkandet Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3) finns ett kapitel som handlar om arbetet med att öka andelen kvinnor på ledande positioner i svenskt näringsliv (Wahl 1994). Materialet bestod av intervjuer med personer som i sin profession arbetade med att pröva, utveckla och sprida idéer om hur andelen kvinnor på chefsnivå kan öka. De definierades där som *förändringsaktörer*. Deras beskrivning kompletterade statistiken och fördjupade bilden av det förändringsarbetet som pågick i många organisationer.

Syftet med intervjustudien i denna utredning, vilken redovisas i kapitel 8, är att göra en uppföljning av intervjustudien i SOU 1994:3, och därmed få en grupp förändringsaktörers beskrivningar av förändringsarbetet i dagsläget och också deras beskrivning av och reflektioner kring utvecklingen sedan 1993. Syftet är att bidra med en empirisk beskrivning och en tematisk analys av svaren med kommentarer. Syftet med denna studie är dock inte att bidra till teoriutveckling. Den teoretiska referensramen som ligger till grund för upplägget av studien genom urvalsbestämning, frågeguide och analys finns presenterad i kapitel 7 i utredningen.

Urval

En förändringsaktör definieras i denna studie som en person som på olika sätt arbetar professionellt med att öka andelen kvinnor på chefsposition. Ambitionen har varit att fånga in tongivande aktörer på området. Urvalet består av de personer som intervjuades inom ramen för SOU 1994:3, med undantag av två aktörer som då var nya på området och som i dag inte arbetar med frågan. Sammanlagt är det sju personer som intervjuats tidigare. Dessutom har 13 personer tillkommit i urvalet, varav flertalet började arbeta med frågan i samband med eller efter genomförandet av SOU 1994:3.

Urvalet består av 21 förändringsaktörer, enligt vår definition. Bortfallet består av en person, som på grund av tidsbrist inte kunde svara på vår enkät. Studien grundas således på material från sammanlagt 20 intervjuer och enkäter.

Det är svårt att kartlägga en säker population för studien eller att avgöra hur stort urvalet är i förhållande till populationen. Urvalet har bestämts av synlighet på den offentliga arenan för den här typen av arbete, och genom en snöbollsmetod. Urvalet har vaskats fram genom många samtal och förfrågningar till personer som är aktiva på fältet "att arbeta med förändring när det gäller könsfördelning bland chefer". Vi har också kontinuerligt frågat dem som vi intervjuat vilka de ser som de tongivande aktörerna på området, och därmed fått en avstämning på vårt eget urval. Det finns självfallet fler personer som kunde ha ingått i studien, men vi vill, efter våra avstämningar hävda, att flertalet av de mest tongivande på fältet inkluderats. Detta gäller i synnerhet de externa aktörerna och jämställdhetsdirektörerna. Det finns större osäkerhet kring urvalet av de interna aktörerna, eftersom det visade sig att alla utom en arbetar med frågan på deltid. Det har nämligen varit svårt att hitta interna aktörer som arbetar på heltid med frågan (vilket också är en del av de empiriska resultaten i kapitel 8).

Bland aktörerna kan sex betecknas som *interna aktörer* (Wahl 1994) genom att de arbetar med frågan i den organisation där de befinner sig. Av dessa är det en som arbetar med frågan på heltid. De övriga fem arbetar delvis med frågan, men har den inte som huvudsaklig arbetsuppgift i sitt dagliga operativa arbete. Just i dessa aktörers respektive organisationer är det inte heller någon annan som arbetar med frågan på heltid. Två av dessa aktörer finns inom näringslivets intresseorganisationer. En av dessa aktörer arbetar i dag som hög chef, och har därför inte frågan som enda eller huvudsaklig arbetsuppgift, men driver och bevakar frågan integrerat i sitt operativa arbete. Fyra interna aktörer har intervjuats och två interna aktörer har besvarat samma frågor skriftligt.

Åtta av aktörerna kan kallas *externa aktörer* (Wahl 1994) genom att de har frågan som sin affärsidé och/eller arbetar med frågan som konsulter i andra organisationer än sin egen. Oftast driver de interna projekt, till exempel ledarutvecklingsprogram eller mentorprogram, i olika organisationer. Tre av aktörerna driver externa ledarutvecklingsprogram, som är öppna för deltagare från olika organisationer. Ett par aktörer arbetar med rekrytering. Två

arbetar helt eller delvis i andra länder än Sverige. Sju externa aktörer har intervjuats och en extern aktör har besvarat frågorna skriftligt. Bortfallet i studien består av en extern aktör som skulle besvarat frågorna skriftligt, men som inte hann på grund av tidsbrist.

Material har dessutom samlats in via enkäter till ett riktat urval av *länsstyrelsernas jämställdhetsdirektörer*, vilket är funktion som skapades 1994, det vill säga samma år som SOU 1994:3 publicerades. Urvalet i studien är grundat på att täcka in de jämställdhetsdirektörer som har arbetat specifikt med denna frågeställning. Vi har även strävat efter regional spridning. Frågorna till jämställdhetsdirektörerna överensstämde till stor del med frågorna vi ställde till övriga aktörer. Samtliga aktörer i urvalet är kvinnor.

Materialinsamling

Studien har genomförts med hjälp av en frågeguide, som baseras på den tidigare studien (SOU 1994:3) och den teoretiska referensramen i kapitel 7. I studien genomfördes elva intervjuer, varav sju genomfördes av båda forskarna och fyra genomfördes av en utav oss. Nio personer i urvalet, varav samtliga jämställdhetsdirektörer, har svarat på frågorna skriftligt. De har samtliga lämnat sina svar via e-post. Motivet till detta tillvägagångssätt var att vi inom den givna tidsramen kunde få in ett större material än vad som hade varit möjligt genom enbart personliga intervjuer.

Frågorna var tydligt avgränsade och överensstämde i stort mellan intervju och enkät. Informanterna i studien delgavs samma information före frågorna. Utredningens bakgrund och syfte klargjordes, samt aktörsintervjuernas del av utredningen. Frågeguider bifogas nedan.

De personliga intervjuerna styrdes av frågorna i frågeguiden, och intervjupersonerna uppmanades till kortfattade svar. Svaren på frågorna, vilka skrivits under intervjun, stämde av med den intervjuade direkt under intervjun. Det gavs därför en direkt möjlighet att korrigera sådant som uppfattats fel eller bristfälligt. Samma slags tydliga och avgränsade svar eftersträvades således i både intervju och enkät för att materialet lättare skulle kunna sammanställas och analyseras i sin helhet.

I de personliga intervjuerna gjordes anteckningar, som stämades av kontinuerligt med intervjupersonen. Samtliga intervjuer skrevs ut direkt efter intervjun. I de sju fall där båda forskarna deltagit kontrollerades samstämmigheten i svaren, vilken visade sig vara god.

Tematisk analys

När samtliga intervjuer var utskrivna sammanställdes svaren och forskarna gjorde en tematisk analys gemensamt. Svaren har anonymiserats. Ibland har även citaten anonymiserats. Detta har till exempel inneburit att organisations- och personnamn som omnämns anonymiserats. Resultaten har stämts av mot en grupp från populationen, vilken finns återgiven i bilaga 5 (möte med experter). Ett antal personer på expertmötet ingår i urvalet, men inte alla. En del av dem som ingick i urvalet var inte heller närvarande på expertmötet. Alla, utom möjligtvis en, av personerna som deltog på expertmötet ingår dock i populationen för dem som vi definierat som förändringsaktörer. En avstämning av den bild vi fick fram genom resultaten kunde därmed göras. Det visade sig att bilden kändes igen och bekräftades som rimlig av dem som deltog på expertmötet.

Referenser

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

Wahl, Anna (1994) Att arbeta för förändring, i *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.

Intervjuguide vid personliga intervjuer

Syftet med intervjuer med förändringsaktörer är en uppföljning av SOU 1994:3.

Frågorna består av några fokuserade frågeområden. Vi vill gärna att du hjälper oss med kortfattade svar!

1. Hur länge har du arbetat med frågan om kvinnor på chefspositioner?
2. Hur arbetar du just nu med den frågan?
3. Metoder?
4. Resultat?
5. Stöd/Motstånd? (i och utanför organisationer)
6. I jämförelse med 1993, har arbetet generellt förändrats?
7. Om du ser tillbaka till 1993, ungefär, hur tycker du att ditt arbete förändrats, till exempel i metoder?
8. Har inställningen i olika grupper (ledning, kvinnor, män, media, politiker) förändrats? Varför?
9. Förändring i stöd/motstånd, gradskillnad och uttryck?
10. Vad ser du som det huvudsakliga problemet i dag?
11. Vad skulle underlätta den här typen av förändringsarbete i framtiden?
12. Som avslutning: SOU 1994:3 – satte den några spår? Vad kan en ny utredning bidra med?!
13. Nämn 3 centrala aktörer som arbetar med dessa frågor i dag!
14. Nämn 3 organisationer som arbetar med dessa frågor i dag!

Enkät till jämställdhetsdirektörer

Syftet med intervjuer med förändringsaktörer är en uppföljning av SOU 1994:3.

Frågorna består av några fokuserade frågeområden. Frågorna behandlar endast "arbetet med att förändra könsfördelningen på ledande positioner i arbetslivet", ej jämställdhetsarbete generellt. Vi vill gärna att du hjälper oss med kortfattade svar!

1. Arbetar du med frågan om fler kvinnor på chefspositioner?
2. Hur arbetar du just nu med den frågan?
3. Vilka metoder har du provat?
4. Vad ser du för resultat?
5. Vilket stöd respektive motstånd, möter du i arbetet med att öka antalet kvinnor på ledande positioner?
6. Om du ser tillbaka till då du började som jämställdhetsdirektör, hur tycker du att ditt arbete har förändrats?
7. Har inställningen i olika grupper (ledning, kvinnor, män, media, politiker) förändrats? Varför?
8. Vad ser du som det huvudsakliga problemet i dag?
9. Vad skulle underlätta den här typen av förändringsarbete i framtiden? (till exempel, lagstiftning, utbildning, pengar...)
10. Nämn tre, enligt dig, centrala förändringsaktörer på området i dag!
11. Som avslutning: SOU 1994:3 – satte den några spår? Vad kan en ny utredning bidra med?!

Metodbilaga 2 c – kapitel 2 En diskussion om material och metod för att forska historiskt om kvinnor i företag och som chefer ¹

Organisationsstudier

Om man vill studera kvinnors möjlighet att tillträda chefspositioner eller styrelseposter på organisationsnivå är det nödvändigt att material såsom befattningslistor, löneutbetalningar, personallistor med mera tillhör det material som företag lämnar in för arkivering. Den materialinventering som gjorts med hjälp av Mathilda Ekström vid *Föreningen Företagsminnens arkiv* i Stockholm för denna undersökning ger vid handen att materialet för olika företag är av skiftande karaktär men möjligt att bearbeta – dock till en arbetsintensiv och tidskrävande kostnad. Vissa företag har t ex registerkort, vilka visar anställdas befattningsgrad samt deras interna karriär på företaget (t ex Telefonbolaget LM Ericssons arkiv, Gamla registerkort, Re-Te, Personalavdelningen, förteckning över slutade före 1932, A-Ös, G3 ab Avlöningsböcker, övrig serie). Ett annat sätt att se personers befattningar kan t ex vara interntelefonkataloger.² Protokoll från t.ex. styrelser är dock nödvändigt material för att kunna studera beslutsprocesser och maktfördelning. Företagsstudier kan inte ge en generell överblick över andelen kvinnor som chefer eller i styrelser under en viss period, men är av vikt när det gäller att undersöka de faktiska organisatoriska aspekterna av kvinnor i företagstoppen.

¹ Jag vill tacka Marcus Box, Per Simonsson, Therese Nordlund, Leif Wegerman och Ulla Wikander på ekonomisk historiska institutionen, Stockholms universitet, Christine Bladh på Södertörns högskola för att de delat med sig av sina kunskaper inom detta forskningsområde. Jag vill också tacka Mathilda Ekström arkivarie vid *Föreningen Företagsminnens arkiv* i Stockholm för värdefull hjälp. Slutligen är jag skyldig ett stort tack till Friedrike Gerlach, magisterstudent på ekonomisk-historiska institutionen vid Stockholms universitet, som excerperade informationen för åren 1963 och 1973.

² När det gäller t ex LM Ericssons och Alfa Laval AB Separators interna telefonkataloger är de dock organiserade enligt avdelningar, och personens befattning är inte alltid noterad, ej heller förnamn (LME Interntelefonkataloger 1923-1967, sprida årgångar D1 c:1s, D5:1 1949-1967 Adressböcker och interna telefonkataloger, Föreningen Företagsminnens arkiv).

Studier på aggregerad nivå

När det gäller möjligheten att sammanställa övergripande statistik finns olika typer av register att tillgå, men dessa har nackdelen av att ofta endast redogöra för styrelsens sammansättning i olika företag. Patent och registreringsverket (PRV) i Sundsvall har sedan 1897 varit ansvarigt för registreringen av aktiebolag i Sverige, och deras register följer de olika företagen från deras födelse till deras död. Material som rör bolagens registreringshandlingar, räkenskapshandlingar m.m. finns hos Riksarkivet om företagen upphört före 1960. Om företaget fortlever finns informationen hos PRV. Verket lämnar dock inte ut information via andra forskningsbibliotek och har dessutom avgiftsbelagt informationen, något som naturligtvis försvårar för den enskilda forskaren (Box 2001: 11-12).

Annan, mer samlad information om styrelsernas sammansättning kan man få via Svensk Industrikalender, det register över framförallt aktiebolags sammansättning som Sveriges Industriförbund (sedan 2001 *Svenskt näringsliv* efter ett samgående mellan *Svenska Arbetsgivareföreningen* (SAF) och *Sveriges Industriförbund*) gett ut.

Industrikalendern noterar data om varje företag som är medlem i förbundet. Data har företagen själv rapporterat in, och brister i rapporteringen förekommer. Giltigheten i inrapporterade data kan heller inte kontrolleras med mer än att originalhandlingar för företaget används. Data som inrapporteras för varje år är företagets namn och etableringsår, verksamhet, aktiekapital, tillverkningsvärde per år eller årsomsättning, antal anställda, geografisk hemvist, ledamöter i styrelsen, deras namn och civilstånd, samt i vissa fall även kontorschefer och andra befattningshavare som inte är styrelseledamöter.

Vidare finns även *Sveriges Handelskalender* för perioden 1859-1999, som dock inte tar upp styrelsernas sammansättning (se t.ex. *Sveriges Handelskalender* 1921, se även Key-Åberg 1920).

Metodval i kapitel 2

Studien i kapitel två ger kunskap om förekomsten av kvinnor i styrelser hos de företag som är medlemmar i *Svenska industriförbundet* under de tvärsnittsåren som valts för studien. När

det gäller inrapporteringen av styrelsens sammansättning förefaller företagen i allmänhet ha givit information om detta, medan man i vissa fall utelämnat t ex antalet arbetare. När information fattas för något företag har dessa företag inte tagits med i undersökningen utan räknats som bortfall. I kalendern finns ett personregister samt ett företags- och branschregister. Materialet har insamlats i två led: först har personregistret gått igenom och alla kvinnor samt de företag där de är verksamma har noterats. Därefter har dessa företag sökts i företagsregistret, där styrelsens sammansättning och annan information noterats (kvinnor som representerar olika föreningar har uteslutits, som t ex ledamöter i *Sveriges Industriförbund*, *Tjustbygdens fruktförening* och liknande).

Valet av tvärsnittår (1918, 1921, 1931, 1941, 1953, 1963 och 1973) har styrts av startåret för kalendern 1918, samt året för gift kvinnas myndighet 1921 då ett av syftena med undersökningen var att undersöka om kvinnors civilstånd spelade någon roll för deras deltagande i styrelsesammanhang. Tvärsnitten ligger med 10-12 års intervall beroende på källmaterialets beskaffenhet. Systematiska mätfel kan naturligtvis förekomma som vid de flesta systematiska tvärsnittsundersökningar.³ Dessa har emellertid ansetts försumbara när det gäller syftet med studien: att undersöka möjligheten för mer systematiska studier av kvinnors chefskap och platser i styrelser ur ett historiskt perspektiv, samt att producera ett tentativt resultat när det gäller samma fråga. Kapitel 2 skall betraktas som ett underlag för fortsatta studier.⁴

³ Undersökningen har i huvudsak genomförts via *Kungliga bibliotekets samlingar*. När det gäller den period som undersöks här fattas *Svensk industrikalender* för åren 1919, 1936-37, 1946-47, 1949-52, 1954-62. År 1963 och 1973 har excerperats av Friederike Gerlach.

⁴ På ekonomisk-historiska institutionen vid Stockholms universitet finns ett antal uppsatser som genomfört historiska studier av kvinnor i styrelser som företagare och på lika befattningar: Christina Hoffman och Kerstin Jacobsson "Kvinnor i ledningen för svenska industriföretag under 1900-talet", Annika Bohm "Kvinnligt företagande år 1909: en metod för kartläggning av kvinnligt företagande i ett historiskt perspektiv", Charlotte Flygelholm "Nordiska Kompaniet: en jämförelse av kvinnors/mäns löner, arbetsförhållanden och deras befattningar åren 1920, 1935, 1948" och Nina Lundström "Företagare under utveckling eller avveckling? En komparativ studie av utvecklingen av kvinnliga och manliga företagare under 1930-1994".

Referenser

- Box, Marcus (2001) *New Venture, Survival and Growth: Development of Six Cohorts of Swedish Business Firms, 1899–1999*. Stockholm: Ekonomisk historiska institutionen.
- Flygelholm, Charlotte (1997) Nordiska Kompaniet: en jämförelse av kvinnors/mäns löner, arbetsförhållanden och deras befattningar åren 1920, 1935, 1948. Stencil. Stockholm: Ekonomisk historiska institutionen.
- Hoffman, Christina och Kerstin Jacobsson (1984) Kvinnor i ledningen för svenska industriföretag under 1900-talet. Stencil. Stockholm: Ekonomisk historiska institutionen.
- Bohm, Annika (1997) Kvinnligt företagande år 1909: en metod för kartläggning av kvinnligt företagande i ett historiskt perspektiv. Stencil. Stockholm: Ekonomisk historiska institutionen.
- Key-Åberg, Karl (1920) *Svenska aktiebolag och enskilda banker: handbok för affärsvärlden*. Stockholm: Norstedts.
- Lundström, Nina (1996) Företagare under utveckling eller avveckling? En komparativ studie av utvecklingen av kvinnliga och manliga företagare under 1930–1994. Stencil. Stockholm: Ekonomisk historiska institutionen.
- Sveriges Handelskalender 1921*

Bilaga 4 – Forskarmöte, deltagare

Deltagare vid forskarmöte den 30 september 2002

Lena Abrahamsson, docent, Luleå tekniska universitet

Helene J Ahl, ek.dr/universitetslektor, Internationella Handelshögskolan i Jönköping

Leena Avotie, ek.dr, Uppsala universitet

Anders W Berggren, fil.dr, Försvarshögskolan

Martha Blomqvist, docent, Uppsala universitet

Ulla Eriksson-Zetterquist, fil.dr, Göteborgs universitet

Ewa Gunnarsson, adj. professor, Arbetslivsinstitutet/Luleå tekniska universitet

Anita Göransson, professor, Göteborgs universitet

Charlotte Holgersson, doktorand, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Carin Holmquist, professor, Handelshögskolan i Stockholm

Christina Hultbom, ek.dr, Uppsala universitet

Pia Höök, ek.dr, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Sophia Ivarsson, psykologie dr, Försvarshögskolan

Ulla Johansson, fil.dr, Växjö universitet

Monica Lindgren, docent, Handelshögskolan i Stockholm

Sophie Lingham, doktorand, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Lisa Norlander, fil.kand., Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Klara Regnö, doktorand, Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Yvonne Svanström, fil.dr., Stockholms universitet

Janne Tienari, professor, Lappeenranta tekniska universitet,
Finland (gästforskare vid Handelshögskolan i Stockholm, hösten
2002)

Annika Vänje Rosell, doktorand, Arbetslivsinstitutet

Anna Wahl, docent, Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Bilaga 5 – Möte med experter, deltagare

Expertmöte den 27 november 2002, deltagare

Catharina Alpkvist, jämställdhetsdirektör, Länsstyrelsen
Östergötland

Gunilla Arhén, vd och grundare av chefsutvecklingsprogrammet
Ruter Dam

Margareta Berggren, jämställdhetsdirektör, Länsstyrelsen i
Västerbottens län

Christina Franzén, organisationskonsult, Näringslivets
Ledarskapsakademi

Jeanette Boog-Harvard, jämställdhetsdirektör, Länsstyrelsen
Jämtlands län

Barbro Dahlbom-Hall, vd, Dahlbom-Hall konsulter

Anna Eliasson Lundquist, vd, Kvinnokompetensen
Ledarrekytering

Eva Fors Norén, departementsråd, Näringsdepartementet

Erna Granath Sundqvist, konsult, Sundqvist & Sundqvist AB

Lena Hokfelt, sakkunnig, Regeringskansliet

Pia Höök, ek.dr, Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Malin Kihlman, civilingenjör, verksam inom privata näringslivet

Simone Lindsten, jämställdhetsdirektör, Länsstyrelsen i Västra
Götaland

Lisa Norlander, fil.kand., Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Klara Regnö, doktorand, Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Kerstin Rehnman, internkonsult, BGC

Ann-Katrine Roth, jurist och konsult, Euro Quality

Karin Stephansson, partner, Arviva HB

Anna Karin Svennberg, konsult, Trust AB

Anna Wahl, docent, Ekonomiska forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm