

BALANS PÅ TOPPEN  
INCITAMENT FÖR EN JÄMNARE  
REPRESENTATION AV KVINNOR OCH  
MÄN I NÄRINGSLIVETS LEDNING



ANNE D. BOSCHINI

•

# BALANS PÅ TOPPEN

*Incitament för en jämnare representation  
av kvinnor och män i näringslivets ledning*

SNS FÖRLAG

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Telefon: 08-507 025 00  
Telefax: 08-507 025 25  
E-post: order@sns.se  
Hemsida: www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

#### **Kopieringsförbud**

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen! Kopiering, utöver lärares rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt Bonusavtal, är förbjuden.

*Balans på toppen. Incitament för en jämnare representation  
av kvinnor och män i näringslivets ledning*

Anne D. Boschini  
Första upplagan  
Första tryckningen

© 2004 Författaren och SNS Förlag  
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström  
Sättning: Ateljé Typsnittet L&R AB  
Tryck: Blomberg & Jansson Offsettryck, Stockholm, 2004

ISBN 91-7150-953-4

## INNEHÅLL

<i>Förord</i> .....	9
<i>Författarens förord</i> .....	11
<i>1. Introduktion</i> .....	13
Incitament .....	14
Normer .....	15
Bokens upplägg och bidrag .....	17

## DEL 1: BAKGRUND

<i>2. Hur är läget?</i> .....	25
Nuläget i Sverige .....	26
Hur ser det ut i Europa? .....	31
Förebilden USA? .....	32
Hur många fler kvinnliga chefer behövs? .....	33
Några reflektioner .....	35
<i>3. Är det bra?</i> .....	36
Kvinnor som begåvningsreserv .....	37
Positiva effekter av mångfald .....	40
Ökar jämställdhet vinsten? .....	40

## DEL 2: MYTER MÖTER VERKLIGHETEN

4. <i>Myten om att det ordnar sig automatiskt</i> . . . . .	47
Exempel om självuppfyllande förväntningar . . . . .	48
Det amerikanska fallet . . . . .	52
5. <i>Myter om kvinnors kompetens och vilja</i> . . . . .	56
Har kvinnor rätt utbildning? . . . . .	57
Vill kvinnor göra karriär? . . . . .	60
Kvinnors och mäns chefsegenskaper . . . . .	62
Avslutande reflektioner . . . . .	64

## DEL 3: VAD KAN DET ANNARS VARA?

6. <i>Ekonomiska incitament för att satsa på karriären</i> . . . . .	69
Individens val mellan arbete och fritid . . . . .	70
Löneskillnader mellan kvinnor och män . . . . .	72
Avslutande reflektioner . . . . .	74
7. <i>Glastak eller glasväggar?</i> . . . . .	76
Glastaksmetaforen . . . . .	77
Glasväggsorganisationen . . . . .	78
Glastak och glasväggar . . . . .	81
8. <i>Vad händer i företagen?</i> . . . . .	84
Glapp i meritokratin . . . . .	84
Skillnader i kvinnors och mäns upplevelser av hinder . . . . .	86
Diskriminering? . . . . .	88
Hur väljs chefer? . . . . .	90
Företagens historia . . . . .	91
Avslutande reflektioner . . . . .	95
9. <i>Är en hemmamake vad som behövs?</i> . . . . .	95
Chefers familjeliv . . . . .	95
Hur förändras tidsanvändningen när barn kommer in i bilden? . . . . .	99
Möjliga förklaringar . . . . .	102
Hur mycket betyder föräldraförsäkringen? . . . . .	104
Hur förenar chefer karriär och barn? . . . . .	108
Kan hemhjälp underlätta? . . . . .	110
Avslutande reflektioner . . . . .	113

## DEL 4: VAD KAN VI GÖRA FÖR ATT UPPNÅ BALANS?

<i>10. Vad vet vi nu och vad kan vi göra? .....</i>	<i>117</i>
Incitamentens roll .....	117
Vad kan vi lära oss av jämförelsen mellan Sverige och USA? .....	119
Vad kan staten göra? .....	120
Vad kan företagen göra? .....	124
Vad kan individer göra? .....	130
 <i>Referenser .....</i>	 <i>133</i>



# Förord

**U**NDER DE TRE ÅR SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet pågått har samtalen, debatterna och medierapporteringen ofta handlat om var gränserna i ansvarsfördelning mellan företag och statsmakterna bör och kan dras. Politiker, företrädare för näringslivet och forskare har delvis intagit skilda ståndpunkter och betonat olika lösningar. Men gemensamt för de flesta som gett sig in i debatten är att de på ett eller annat sätt talat om incitamentens betydelse för maktfördelningen mellan kvinnor och män.

Föreliggande rapport ger oss en överblick av de incitament som visat sig vara betydelsefulla för mäns och kvinnors karriärsatsningar. Vi får också svar på grundläggande och viktiga frågor såsom: Hur ser det ut med maktbalansen mellan kvinnor och män i näringslivet? Kommer problemet med obalansen i näringslivstoppen möjligen att lösas med automatik? Har kvinnor vad som behövs för att nå de högsta positionerna? Hur ser problemen inom företagen ut? Vad krävs för att underlätta kombinationen familj och karriär?

Studien ger oss också en intressant analys av skillnaderna mellan Sverige och USA vad gäller kvinnors karriärmöjligheter. Är USA verkligen det förebildsland vi ofta vill hävda?

SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet har stötts aktivt av en arbetsgrupp under ledning av SEB:s vd och koncernchef Lars H. Thunell. Utöver de företag som arbetsgruppen representerar har cirka trettiofem andra företag och institutioner samt ESF-rådet i Stockholms län bidragit finansiellt till projektet. (Se vidare en sammanställning i slutet av rapporten.) Som alltid i SNS-studier svarar författaren själv för rapportens innehåll.

Stockholm i mars 2004

JOHANNA LAURIN

Projektledare SNS



## Författarens förord

**D**ET SENASTE ÅRET har kvinnliga chefer i näringslivet varit ett samtalsämne på mångas läppar. Alltifrån ekonomisidorna i dagstidningar och börsbolagens styrelser till den svenska ministern med ansvar för jämställdhetsfrågor har diskuterat åtgärder för att rätta till det som upplevs som ett problem, nämligen att det är tunnsått med kvinnliga chefer på de högre befattningarna inom svenskt näringsliv.

Vad kan då en nationalekonom som jag bidra med för insikter i frågan? Även om nationalekonomer förvisso inte är särskilt duktiga på att förutspå vare sig räntor eller konjunkturer, är vi skolade i att analysera statistik och kanske framför allt studera hur monetära och samhällseliga drivkrafter påverkar människor att göra olika val. Min avsikt i denna studie har varit att applicera ett nationalekonomiskt perspektiv på varför kvinnor är underrepresenterade på chefsposter i näringslivet. Detta möjliggör en konsekvent analys av den paradox det ändå är att Sverige, som anser sig världs bäst i jämställdhet, inte har fler kvinnliga chefer.

Den här skriften hade inte blivit vad den är utan insatser från en rad personer som jag alla önskar tacka: Magnus Henrekson för att ha dragit in mig i projektet från början; Jesper Roine för att ha sett till att det verkligen blev en bok av mitt arbete; Charlotta Groth, Anita Nyberg, Jan Pettersson, Anna Sjögren, Birgitta Swedenborg och Ingela Ternström för att ha gett mig många detaljerade, engagerade och initierade kommentarer; Anna Dreber, Mikael Salabasis, Björn Wallace och Thomas Wingren för deras goda synpunkter. Alla återstående brister och felaktigheter är naturligtvis endast mitt ansvar.

Stockholm, 12 februari 2004

ANNE D. BOSCHINI



# 1. Introduktion

**D**ENNA SKRIFT har en mycket enkel poäng, nämligen att visa det inte är en slump att det finns relativt få kvinnliga chefer i näringslivet, utan att detta är resultatet av de incitament som kvinnor och män möter. Detta betyder att förändringar är möjliga och uppnåeliga genom konsekvent handling från individer, företag och samhälle.

Många kanske tycker att i ett så jämställt land som Sverige kan det inte finnas mycket kvar att göra från näringslivets och statsmaktens sida. Enligt många internationella mått, såsom exempelvis United Nations Development Programmes ”gender empowerment index”, toppar Sverige listan av alla världens länder tillsammans med två av sina nordiska grannländer när det gäller jämställdhet – se tabell 1.<sup>1</sup>

**Tabell 1. Länder rankade enligt Gender Empowerment Index, år 2003.**

---

1. Norge	11. Danmark
2. Island	12. Irland
3. Sverige	13. Storbritannien
4. Australien	14. Finland
5. Nederländerna	15. Luxemburg
6. Belgien	16. Österrike
7. USA	17. Frankrike
8. Kanada	18. Tyskland
9. Japan	19. Spanien
10. Schweiz	20. Nya Zeeland

---

*Källa:* UNDP (2005).

Svenska kvinnor har det således relativt bra i förhållande till kvinnor i andra länder. Det finns ovanligt många kvinnliga statsråd i den svenska regeringen, ovanligt många kvinnor som förvärvsarbetar och familjepolitiken erbjuder kvinnor (och män)

---

<sup>1</sup> I det här fallet mäts jämställdhet utifrån ett sammanvägt mått av tre dimensioner: kvinnors och mäns ekonomiska och politiska deltagande och beslutsfattande, samt makt över ekonomiska resurser.

ovanligt generösa möjligheter att ta hand om sina barn. Ser vi till antalet chefer liknar Sverige dock de flesta andra länderna. Detta kan tyckas som en paradox: Varför resulterar inte alla dessa goda förutsättningar i en mer jämställd ekonomisk maktbalans? Det är här analysen av drivkrafter kommer in i bilden.

### *Incitament*

Många nationalekonomer skulle säga att deras ämne är en studie av hur *incitament* påverkar ekonomiska utfall.<sup>2</sup> Incitament handlar inte bara om pengar utan kan också omfatta en rad sociala och icke-monetära aspekter. Låt mig ta ett exempel på hur mångfacetterade våra val blir när vi ser dem ur detta perspektiv.

Föreställ dig situationen att du står inför valet av nytt arbete och har fått två intressanta erbjudanden, som är likvärdiga när det gäller arbetsuppgifterna. Arbetserbjudande A innebär en något högre lön än erbjudande B. De *ekonomiska incitamenten* talar därför för att acceptera arbete A, eftersom det kommer att ge dig en högre lön varje månad framöver. Samtidigt finns det två andra skillnader mellan arbetena som får dig att tveka.

Först är det så att arbetena är inom två helt olika branscher. Erbjudande A är inom byggsektorn, en kraftigt mansdominerad bransch, medan arbete B är inom tjänstesektorn som har mest kvinnliga anställda. Är du en man kanske du föredrar att arbeta i byggsektorn där du vet att flertalet andra ”tänker som du” och där du mer känner dig som en i gruppen. På ett motsvarande sätt kanske du som kvinna resonerar att du tycker att det är ”besvärligt” att arbeta inom byggsektorn. Du inser att du kan bli isolerad av att i princip vara den enda kvinnan på en arbetsplats. Dessutom har du hört historier om att det kan vara svårare att göra karriär på en arbetsplats där du tillhör det underrepresenterade könet. Sammantaget leder dessa arbetsmiljöaspekter ofta till att män lutar åt att ta arbetet inom byggbranschen (erbjudande A) och kvinnor det inom tjänstesektorn (arbete B).

---

<sup>2</sup> Se exempelvis Meyerson (1999) för en diskussion om grundläggande element inom nationalekonomin.

Även om incitament kan innefatta fler aspekter kommer stora delar av analysen att fokusera på *ekonomiska incitament*. Vanligtvis tänker vi kanske mest på lönenivå, bonussystem och liknande som ekonomiska drivkrafter. Men jag ska vidga perspektivet till att låta det omfatta relativa löneskillnader mellan kvinnor och män, socialförsäkringarnas utformning samt företagens karriärstegar.

Incitamenten vi möter påverkar förstås hur vi fördelar vår tid på olika aktiviteter. Nationalekonomer ser, typiskt sett, hur mycket vi arbetar som en avvägning mellan det personer helst av allt skulle vilja göra – ha fritid – och arbete som en källa till konsumtionsmöjligheter. Om individer inte behöver arbeta för att förtjäna sitt uppehälle kommer de inte att göra det enligt den här logiken, utan de kommer istället att ägna all sin tid åt sina passioner och intressen.<sup>5</sup>

Att satsa på en chefsposition kan ses som ytterligare ett steg i arbetslivet, som å ena sidan ger högre lön och större möjligheter till personlig utveckling, men som å andra sidan kraftigt begränsar ens fritidsmöjligheter på grund av den stora arbetsbelastningen. Att skaffa barn och satsa på karriär kan då resultera i att dygnets 24 timmar inte längre räcker till. Speciellt för mammor i karriären är den konflikten svår att lösa eftersom de rådande *sociala normerna* anger att kvinnor generellt sett är bättre på att ta hand om barnen än papporna.

### *Normer*

I flera av avsnitten kommer jag att studera hur ekonomiska beslut påverkas av sociala normer. Dessa är outtalade beteenderegler som flertalet följer och som det är svårt att bryta mot. Det speciella med normer är att alla känner till dem. Vi ställer oss sist i en kö lika självklart som vi klär småpojkar i ljusblått. Däremot förändras sociala normer över tiden. För att ta exemplet barnklä-

---

<sup>5</sup> Detta behöver ju inte betyda att de gör radikalt annorlunda ting än när de arbetar – förhoppningsvis arbetar man för att det är roligt och förtjänar sitt uppehälle på det som intresserar en mest.

der, så var regeln under 1800-talet att flickor skulle bära ljusblått – en lugnande och passiviserande färg – medan smågossar skulle ha rosa – en aktiv och stimulerande färg.

En norm som kan ha stor betydelse i arbetssammanhang är att folk, när de blir intervjuade, i snitt säger att män är mer lämpade för matematik och naturvetenskapliga ämnen än kvinnor. Det täcka könet anses å andra sidan såsom mer omvårdande och begåvat i språk och humanistiska ämnen. Spridningen i både matematisk och verbal förmåga är dock enorm bland män och bland kvinnor.<sup>4</sup> Att säga att kvinnor i genomsnitt skulle vara bättre i språk är lika korrekt som att säga att äpplen alltid är grönnare än päron. Det kan stämma, men det är inte sant som ett generellt påstående.

Har det då någon betydelse att folk i allmänhet går omkring med dessa i grunden felaktiga uppfattningar om kvinnors och mäns lämplighet? Ja, det har det och det av två anledningar. Den första är att vi är medvetna om att många människor har dessa föreställningar, vilket betyder att vi blir bedömda därefter. Om jag, som man, skulle satsa på att bli förskolelärare, skulle jag vara medveten om att många i min omgivning, under min utbildning och på min arbetsplats skulle tänka: ”Jo, han är väl duktig åtminstone för att vara en man.” Mannen kommer att ta med detta i beräkningen när han funderar på vilken karriär han ska välja, därför att det konkret kommer att påverka hur andra bedömer honom och hans potential.

Det andra sättet som normer påverkar oss på, och våra ekonomiska beslut, är genom deras inverkan på vår identitet. Ta exemplet med mäns förmodade övertag i matematik och kvinnors i språk. Det har visat sig att unga människors självbild av hur begåvade de är i ett ämne påverkas av dessa föreställningar. Unga män tenderar att övervärdera sin talang i matematik och

---

<sup>4</sup> En klassisk studie i detta sammanhang är Maccoby och Jacklin (1974). Fausto-Sterling (1992) ger en översikt av teorier och forskningsresultat vad gäller skillnader i kognitiv förmåga mellan könen. Hon hävdar att eventuella skillnader, om de existerar, är helt försumbara. Pinker (2002) menar att forskningen visar att skillnader finns men understryker samtidigt att generaliseringar av vad som är manligt respektive kvinnligt i termer av yrkesval är vetenskapligt nonsens. Även om genomsnittliga skillnader skulle finnas så är dessa alltid osanna för ett stort antal personer inom respektive grupp.

unga kvinnor sin talang i språk.<sup>5</sup> Den sociala normens djupa påverkan på vårt beteende syns även i skillnader mellan länder. Kvinnor tenderar att vara duktigare i matematik än män i länder där de har större möjligheter att förvärvsarbeta och göra karriär. I länder där kvinnors chanser att arbeta i den formella ekonomin är begränsade, är de också sämre i matematik.<sup>6</sup> Landets sociala norm när det gäller hur lämpade kvinnor är relativt män i abstrakt resonerande, såsom matematik, har således en inverkan inte bara på explicita ekonomiska val, utan också på individers faktiska prestationer och identitet.<sup>7</sup>

Normer påverkar individer i stora beslut såsom vilken utbildning de ska välja, hur de ska ta hand om sina barn och i vilken utsträckning de ska satsa på en karriär. Det kan tyckas att normer är givna och även om de är intressanta att förstå, så kan vi inte påverka dem. Det som då glöms är att normer måste upprätthållas, och det sker till stor del genom de underliggande incitamenten. Kvinnors förvärvsarbete är ett lysande exempel. Under början av 1900-talet var normen fortfarande att kvinnans plats var i hemmet – förutsatt att maken kunde försörja henne. Denna norm förändrades kvickt när det blev brist på arbetskraft i samband med exempelvis andra världskriget. Då sågs det som naturligt att kvinnorna tog männens plats i fabriker och höll igång ekonomin. När det, med andra ord, blev för kostsamt att upprätthålla normen om att kvinnornas plats var i hemmet så förändrades normen.<sup>8</sup> Genom att ändra de bakomliggande incitamenten kan vi påverka gängse kulturella föreställningar.

### *Bokens upplägg och bidrag*

Syftet med de nio första kapitlen är att belysa frågor rörande bristen på kvinnliga chefer i näringslivet. Utgångspunkten är att

---

<sup>5</sup> Correll (2005).

<sup>6</sup> Baker och Perkins (1995).

<sup>7</sup> Akerlof och Kranton (2000) utvecklar tanken om hur normer påverkar ekonomiska beslut genom deras inverkan på vår identitet. De har även många exempel på hur detta sker och vad det kan få för implikationer.

<sup>8</sup> Se Acemoglu, Autor och Lyle (2002) för en analys av hur kvinnors arbetskraftsutbud varierade mellan amerikanska delstater under och efter andra världskriget.

individer – kvinnor och män – agerar utifrån vad de uppfattar som bäst för dem. Detta betyder att de tar i beaktande de ekonomiska incitament de möter, så väl som de normer som finns i samhället. Detta gör att jag fokuserar på frågor av typen: ”Är de ekonomiska drivkrafterna för att göra karriär svagare för kvinnor än för män?” och ”Avviker kvinnor med karriärambitioner från den gängse bilden av hur kvinnor ska vara eller hur en chef ska vara?”

Bokens kapitel kan läsas separat men det finns också en tanke med upplägget. Boken kan sägas ha fyra delar. I den *första delen*, som omfattar kapitel 2 och 3, diskuteras dagsläget. Kapitel 2 börjar med att ge en överblick av den faktiska situationen. Det visar sig att de kvinnliga cheferna är en femtedel av alla chefer i den privata sektorn och lite mer än hälften i den offentliga sektorn i Sverige. Kvinnornas antal i börsbolagens styrelser har dock ökat dramatiskt det senaste året. Den svenska situationen verkar inte skilja sig signifikant från den i övriga EU-länder, men USA framstår fortfarande som ett föregångsland i termer av hur många kvinnor som gör karriär i näringslivet. Både i Sverige och i USA är dock kvinnor fortfarande kraftigt underrepresenterade på de verkliga maktpositionerna i företagen. Endast 1 procent av vd-posterna i de 500 största amerikanska bolagen innehas av kvinnor. I Sverige är motsvarande siffra för börsbolagen 1,5 procent.

”Är den rådande situationen bra?” är frågan som ställs i kapitel 3. Tre anledningar tas upp till varför en jämnare maktindelning i näringslivet mellan kvinnor och män är att föredra. Den första relaterar till att alla människor i alla sammanhang har rätt att inte bli särbehandlade. Om en del av ojämställdheten i den privata sektorn har sina grunder i diskriminering, är detta fel och aktiva åtgärder måste vidtas. Det andra huvudskälet till varför det vore bättre att ha en jämnare fördelning mellan könen är att det bättre skulle ta vara på både den manliga och den kvinnliga begåvningsreserven. Potentiell chefskompetens skulle därmed kunna bli högre än den är idag. Slutligen tas det så kallade mångfaldsargumentet upp. Kvinnor har andra erfarenheter, och eventuellt också andra egenskaper än män, vilket skapar större heterogenitet. Många studier tyder på att heterogena grupper på

en rad sätt är ”bättre beslutsfattare” än homogena grupper. Till exempel är de bättre på att ta till sig ny information, lägger (som grupp) mindre prestige i att ändra sig när de fattat ett felaktigt beslut och hittar mer kreativa lösningar på problem. Kapitel 3 avslutas med en redovisning av studier kring sambandet mellan jämställdhet och lönsamhet.

Den *andra delen* av boken som består av kapitel 4 och 5 handlar om några vanliga föreställningar om utvecklingen mot ökad jämställdhet i näringslivet. En av dessa är att om kvinnor bara har viljan och de ”rätta egenskaperna”, så kommer fördelningen av chefsjobb automatiskt att utjämnas. Denna föreställning adresseras i kapitel 4 både genom ett tankeexperiment och genom att studera föregångslandet USA:s utveckling mot ökad balans i den privata sektorn. I tankeexemplet figurerar en kompetent kvinna som vill göra karriär och ett företag som tycker att kvinnan ifråga är den bästa kandidaten till den lediga chefsposten och vill anställa henne. Trots att det bästa vore om kvinnan fick chefspositionen, så kommer inte det att vara utfallet. Anledningen är att de föreställningar som båda parter har gör att de inte litar på varandras intentioner: kvinnan vet inte om hon kan tro på att företaget kommer att befordra henne i samma utsträckning som eventuella manliga kolleger; företaget kan inte veta om kvinnan verkligen kommer att ägna sig åt karriären eller vara föräldraledig under långa perioder. Båda förlorar på detta. Således är det inte säkert att utfallet blir det önskade, bara för att två parter egentligen vill samma sak. USA kan tjäna som ett bra exempel på att det inte verkar finnas någon automatik i hur jämställdhet uppnås, speciellt inte på de yttersta topp-positionerna. Trots att kvinnor under ganska lång tid utgjort en stor andel av cheferna i amerikanskt näringsliv så har inte detta resulterat i en utjämning i toppen.

En annan vanligt förekommande föreställning är att kvinnor inte har rätt förutsättningar för att nå chefsposter. I kapitel 5 avhandlas tre områden som ofta pekas ut som problem. Det första rör kvinnors utbildning. Här kan man konstatera att kvinnorna fortfarande är färre än männen på till exempel civilingenjörsutbildningar och på Handelshögskolan i Stockholm. Däremot är

det sedan cirka 15 år tillbaka lika många kvinnor som män som tar ut civilekonomexamen, och sett till högskoleexamina totalt så är kvinnorna fler. Helhetsbilden är att brist på rätt utbildning inte kan förklara de skillnader som finns. En andra föreställning är att kvinnor inte har ambitionen att göra karriär. Speciellt i Sverige är det vanligt att manliga chefer anger detta som en anledning till att kvinnor inte tar sig fram. Frågar man däremot kvinnor så verkar detta inte stämma. Både i Sverige och internationellt (eventuellt med undantag för Sydostasien) har kvinnor i karriären lika höga aspirationer som deras manliga kolleger. En tredje föreställning är att kvinnliga chefer saknar chefsegenskaper. Här finns omfattande forskning som visar att så inte är fallet. Män och kvinnor bedöms i och för sig vara olika bra på olika aspekter av chefskap, men totalt sett finns inte några väsentliga könsskillnader med avseende på chefsegenskaper.

Bokens *tredje del* omfattar kapitel 6–9. Kapitel 6 behandlar kvinnors ekonomiska incitament. Här konstateras att det tycks finnas en oförklarad löneskillnad mellan kvinnor och män. Utöver denna genomsnittliga löneskillnad mellan könen är det dessutom så i Sverige att ju mer en kvinna tjänar desto större blir skillnaden mot en man med samma observerbara karakteristika. Detta ”progressiva lönegap” mellan män och kvinnor är förstås extra allvarligt för kvinnors incitament att satsa på sin karriär.

I kapitel 7 beskrivs två olika metaforer för de osynliga karriärhinder som kan tänkas finnas i företaget. Glastaks- och glasväggsmetaforen kan förklara stora delar av de könsfördelningsmönster som vi ser i företag, samtidigt som de också pekar på vad som kan göras. Medan bristen på kvinnor högt upp i organisationerna kan te sig märklig och som orsakad av glastak om man ser till varje nivå som den naturliga rekryteringsplattformen för nästa, så blir det tydligare hur den gradvisa bristen på kvinnor högre upp kan förstås av könsskillnader i horisontell ledd. Även om kvinnors andel bland toppchefer är relativt stor så är de fortfarande kraftigt underrepresenterade på de poster som är de vanligaste rekryteringsbaserna för ledningspositionerna.

I kapitel 8 diskuteras andra företagsspecifika aspekter som kan förklara bristen på kvinnor på ledande befattningar. Skillna-

der i vad män och kvinnor upplever som hinder i rekryteringsproceduren pekar dels ut möjligheter för företagen att vara tydligare, dels vad kvinnor och män kan vara mer uppmärksamma på i denna process. Företag betraktas också ur ett organisationsperspektiv, där det blir tydligt att mycket av de interna processer vi ser i dagens företag har historiska grunder som relaterar till den traditionella könsfördelningen mellan marknads- och hemarbete.

Varför avvägningen mellan karriär och familj slår asymmetriskt mot kvinnor avhandlas i kapitel 9. Till exempel är kvinnor i karriären oftast gifta med män som också gör karriär, medan män som satsar på sin karriär oftare har en fru som inte gör det samma. Kvinnor gör avbrott i sin karriär i samband med barnafödande medan män inte gör det.

Slutligen avslutas boken med en *fjärde del* som är inriktad på förändringsförslag. I kapitel 10 sammanfattas först bokens huvudpoänger och sedan ges förslag på åtgärder riktade till berörda parter: stat, företag och individer.

Bokens bidrag består i att ta ett helhetsgrepp utifrån de faktiska drivkrafter som kvinnor och män i karriären möter. Förenklat skulle boken kunna sägas handla om utbudet och efterfrågan på kvinnliga chefer i Sverige. Finns det tillräckligt många kvinnor som vill och har kompetensen att vara chef? Efterfrågas de i samma utsträckning som män av företagen? Analysen bärs upp av två pelare: incitament och normer. Detta helhetsgrepp från ett makroperspektiv är ovanligt i litteraturen om kvinnliga chefer. Frågor såsom utbildningsval, löneskillnader mellan könen och kvinnliga och manliga chefers familjesituation nämns vanligtvis bara i förbifarten. Alternativet är detaljstudier om exempelvis kvinnliga ingenjörers möjligheter till karriär eller hur kvinnor generellt har det på mansdominerade arbetsplatser, som i sig är mycket viktiga studier, men där det större sammanhanget av nödvändighet saknas. Denna bok täcker därmed en lucka i litteraturen då den studerar de incitament och normer som (kvinnliga) chefer möter. Om vi vill ha mer balans på toppen är det dessa faktorer vi behöver förstå och förändra.



**DEL 1**  
**BAKGRUND**



## 2. Hur är läget?

**E**N FÖRUTSÄTTNING för att kunna diskutera anledningar till bristen på kvinnliga chefer i näringslivet är att veta hur stor denna brist är och hur utvecklingen har sett ut över tiden. Historiskt sett har det varit klenst med kvinnor på höga positioner. I och med införandet av allmän skolgång och skråväsendets avskaffande ökade den sociala rörligheten successivt för män under 1800-talets gång. Det skulle dröja till 1940-talet innan det blev möjligt för kvinnor att i någon utsträckning förverkliga sina drömmars mål.<sup>1</sup> Studerar vi andelen kvinnor med högskoleexamen i befolkningen dröjer det till slutet av 1970-talet innan kvinnor började närma sig män. Ett av undantagen tidigare var Karin Kock som år 1933 blev den första (och hitintills enda) kvinnliga professorn i nationalekonomi vid Stockholms universitet.<sup>2</sup>

Visst fanns det kvinnliga chefer inom både offentlig och privat sektor före 1980-talet, men de var försvinnande få. Alva Myrdal blev minister för nedrustningsfrågor först 1966 då hon redan var 64 år gammal; ett annat undantag var Karin Söder som blev utrikesminister 1976 och som senare även blev socialminister och den första kvinnliga partiledaren.<sup>3</sup>

1984 kom så den första sammanställningen om kvinnligt chefskap av Gisèle Asplund. Hon kommer fram till att ”jämfört med andra länder har Sverige färre kvinnliga chefer i såväl privat som offentlig sektor”.<sup>4</sup> Av de kvinnliga cheferna var endast 0,2 procent verkställande direktörer eller medlemmar i direktiven, vilket ska jämföras med 7 procent av de manliga cheferna.

---

1 Svanström (2005) ger en historisk överblick av kvinnor som chefer och i styrelser.

2 För den intresserade av historiska kvinnliga nationalekonomer rekommenderas Dimand, Dimand och Forget (2000). Nyberg (2001) samt Jonung och Ståhlberg (2005) ger goda översikter av svenska kvinnliga nationalekonomer.

3 För en översikt av Alva Myrdals gärningar se exempelvis Lindskog (1981).

4 Asplund (1984), s. 16.

## *Nuläget i Sverige*

De senaste åren har en rad studier beräknat hur många kvinnliga chefer det finns i Sverige, inom vilka branscher de arbetar och vilka befattningar de har. Förutom de offentliga utredningar som skrivits i frågan, har det inom ramen för SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet gjorts flera kvantitativa studier.<sup>5</sup> Detta avsnitt syftar till att sammanställa dessa data på ett kritiskt sätt.

### HUR VANLIGT ÄR DET ATT EN KVINNA BLIR CHEF?

I dagsläget är en fjärdedel av alla chefer i Sverige kvinnor, vilket är en stor förändring från 1990 då 9 procent av chefsposterna innehades av kvinnor.<sup>6</sup> I den privata sektorn har kvinnor 19 procent av alla chefsposter, medan de i den offentliga sektorn utgör 55 procent av alla chefer. Därmed kan det tyckas som att det finns stora skillnader mellan sektorerna när det gäller kvinnors karriärmöjligheter, men så är det inte när vi tar hänsyn till hur många kvinnor som faktiskt är anställda i respektive sektor.

Innan vi studerar kvinnors representation på chefsbefattningar i de båda sektorerna, kan det vara värdefullt att lägga märke till att det idag finns fler chefer i förhållande till antalet anställda än i början av 1990-talet. Närmare bestämt har det skett en fördubbling av andelen chefer från 2,2 procent av alla anställda år 1990 till 5,4 procent år 2001. Kvinnor har under samma period gått från att utgöra 19 procent av alla chefer till 24 procent.

*Figur 2.1* illustrerar förändringar i kvinnors chefskap inom privat, respektive offentlig, sektor. Vi ser där att andelen kvinnliga chefer inom offentlig sektor har mer än fördubblats från en redan hög nivå, så att kvinnor har 55 procent av alla chefsposter år 2001. Även i näringslivet har andelen kvinnliga chefer mer än fördubblats, men från en mycket lägre nivå, så att 19 procent av alla chefer numera är kvinnor.

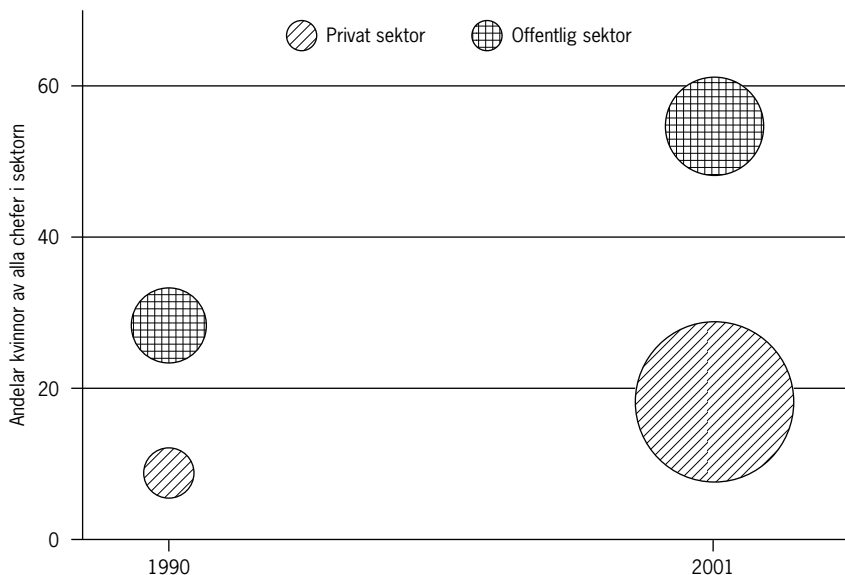
Figuren innehåller också information om hur andelen kvinn-

---

<sup>5</sup> De offentliga utredningar som har gjorts är SOU 1994:3, SOU 1997:155, SOU 1997:137 och SOU 2005:16; Göransson (2004) och Renstig (2005) har skrivits inom ramen för SNS-projektet.

<sup>6</sup> SCB (1992).

**Figur 2.1. Andelen kvinnor av alla chefer i privat och offentlig sektor, år 1990 och 2001. Bollarnas area anger hur väl representerade kvinnor är på chefsposter i respektive sektor.**



Källor: Egen bearbetning från SCB (1992) och SCB (2005).

liga chefer förhåller sig till andelen av de anställda som är kvinnor. Bollarnas area anger hur många kvinnliga chefer det finns i varje sektor korrigerat för andelen anställda som är kvinnor. År 1990 innehade exempelvis 1,1 procent av de kvinnliga anställda inom den offentliga sektorn en chefsposition. Storleken på den privata sektorns boll har ökat mer under det senaste decenniet än den offentliga sektorns boll. Detta innebär att när vi justerar siffran för andelen chefer med hur många anställda kvinnor det finns att välja mellan, så har den privata sektorn genomgått den största förändringen under 1990-talet. 3,5 procent av de kvinnligt anställda är chefer år 2001 inom det privata näringslivet. Den motsvarande siffran för män är nästan 3 gånger så stor.<sup>7</sup>

#### VILKA BEFATTNINGAR HAR KVINNOR?

Vilka befattningar kvinnor har i privat sektor beror i stor utsträckning på storleken på företaget de är anställda i. Enligt

<sup>7</sup> År 2001 uppgick andelen manliga chefer till 9,3 procent när man korrigerar för hur stor del av de anställda som är män.

**Tabell 2.1. Andelen kvinnor på olika höga befattningar inom alla företag respektive i börsbolag, år 2002.**

Befattningar	Andel kvinnliga chefer	
	Alla företag	Börsbolag
Personalchef	25,5	51,7
Platschef	23,6	49,2
Informationschef	16,4	45,1
Marknadschef	12,9	30,0
Finanschef	14,5	10,3
Affärsområdeschef	14,2	9,8
Vice vd	19,5	4,1
Vd	11,7	1,5

*Källa:* Renstig (2003).

Renstig (2003) innehar kvinnor 26 procent av alla chefsposter år 2002 när vi exkluderar enmansbolag. I börsbolagen var motsvarande siffra 31 procent. Om de väl når chefsposition, har kvinnor dock en större chans att hamna på en operativ befattning i ett mindre företag, än om de arbetar i ett börsnoterat företag.

Spridningen i andelen kvinnliga chefer är större mellan olika typer av befattningar i börsbolag jämfört med företag i allmänhet. *Tabell 2.1* visar andelen olika högre befattningar som innehas av kvinnor inom näringslivet och i börsbolag. Denna bild överensstämmer med en kartläggning som gjordes under början av 1990-talet, som indikerade ett liknande mönster.<sup>8</sup>

**HUR MÅNGA ÄR DE KVINNliga STYRELSELEDAMÖTERNA?**  
Från början av 1990-talet fram till 2002 var förändringarna små när det gäller förekomsten av kvinnliga ordinarie styrelseledamöter i de börsnoterade bolagen i Sverige.<sup>9</sup> Andelen kvinnor i styrelserna ökade högst med en halv procentenhet per år under 1990-talet, så att kvinnor år 2000 utgjorde 4,8 procent av samtliga styrelseledamöter.

<sup>8</sup> SOU 1994:3.

<sup>9</sup> Dessa siffror relaterar endast till ledamöter som är valda av bolagsstämman och baserar sig på de börsbolag som har studerats i Sundin och Sundqvist (olika årgångar) och utgör inte hela stocken av svenska börsnoterade företag, utan snarare 90 procent. Dock finns det ingen anledning att tro att de resterande 10 procenten skulle skilja sig signifikant från dem som är inkluderade.

Figur 2.2. Andelen kvinnliga ledamöter i börsbolag, 1992/93-2003/04.



Källor: Egna beräkningar baserade på Sundin och Sundqvist (olika årgångar) och Fristedt och Sundqvist (2003).

År 2003 skedde ett markant trendbrott. Andelen ordinarie kvinnliga ledamöter steg med 100 procent samtidigt som andelen kvinnliga suppleanter också ökade i börsbolagens styrelser. Den dåvarande vice statsministern Margareta Winbergs utspel i november 2002 om att det kunde bli aktuellt att lagstiftningsvägen kvotera in kvinnor i börsnoterade företagsstyrelser har sannolikt haft någonting att göra med denna signifikanta ökning, vilket kommer att diskuteras i kapitel 10.

Den dramatiska ökningen av andelen kvinnliga styrelseledamöter under 2003 har även lett till en ökning av andelen börsbolag med minst en kvinna i sin styrelse. Från det att 34 procent av bolagen hade minst en kvinnlig styrelseledamot år 2002, valde år 2003 56 procent av bolagen in minst en kvinna i sina styrelser. Den så kallade "skamlistan" (andelen av de 30 högst värderade börsbolagen utan kvinnor i styrelsen) blev också avsevärt kortare år 2003. Numera har över 80 procent av de "tyngsta" börsbolagen åtminstone en kvinna i styrelsen, se *tabell 2.2*.

**Tabell 2.2. Andel av de 30 högst värderade börsföretagen med minst en kvinna i styrelsen, 1997/98–2003/04.**

1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
27	23	40	40	43	40	83

*Källor:* Egna beräkningar baserade på Sundin och Sundqvist (olika årgångar) samt Fristedt och Sundqvist (2005).

**Tabell 2.3. Andel svenska börsföretag med mer än en kvinna i styrelsen (ordinarie ledamöter), 1997/98–2003/04.**

	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04
<b>Av företag med kvinnliga styrelseledamöter (%)</b>	11,4	11,1	5,6	5,7	10,0	12,6	30,1
<b>Av samtliga börsföretag (%)</b>	1,9	2,0	1,2	1,4	2,7	3,9	15,7

*Källor:* Egna beräkningar baserade på Sundin och Sundqvist (olika årgångar) och Fristedt och Sundqvist (2005).

**Tabell 2.4. Antal kvinnliga styrelseproffs och deras genomsnittliga antal uppdrag, 1997/98–2003/04.**

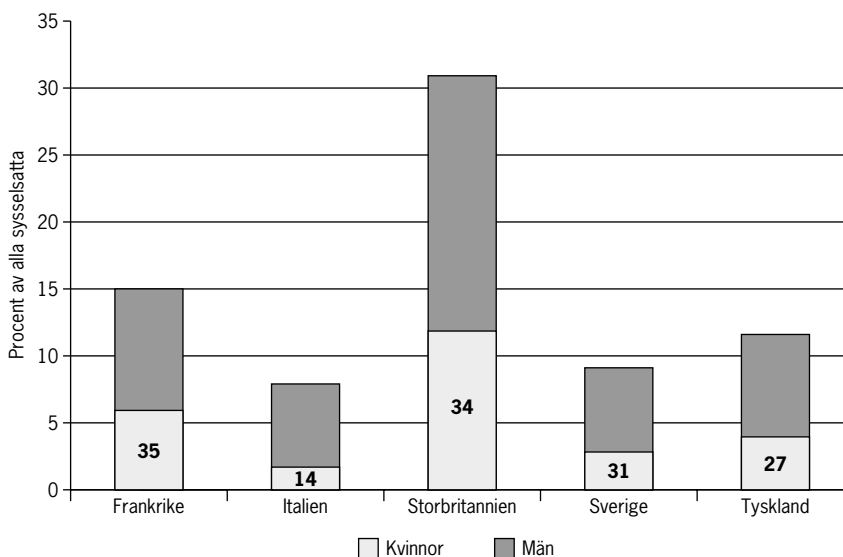
	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04
<b>Antal kvinnliga styrelseproffs</b>	7	7	10	13	11	5	14
<b>Antal uppdrag (genomsnitt)</b>	2,3	2,4	2,6	2,5	3,1	4,8	4,0

*Källa:* Egna beräkningar baserade på Sundin och Sundqvist (olika årgångar) och Fristedt och Sundqvist (2003).

Trots den positiva utvecklingen framgår det av *tabell 2.3* att det sällan finns mer än en kvinna i börsföretagens styrelser. År 1997/98 var det mindre än vart 50:e börsföretag som hade fler än en kvinna i styrelsen. Detta hade stigit till vart sjätte 2003/04. I de företag som redan har en kvinna i styrelsen var sannolikheten år 2003/04 nästan en tredjedel att de dessutom har två eller fler kvinnor i styrelsen.

Till bilden hör vidare att det finns färre kvinnliga styrelseproffs och att de i snitt har färre uppdrag än sina manliga kolleger. Styrelseproffs definieras, enligt SIS Ägarservice, som styrelseledamöter som under ett år har mer än fyra uppdrag om de är män. Är de kvinnor definieras de som proffs om de under året har mer än ett styrelseuppdrag. De 25 mest aktiva manliga sty-

**Figur 2.3. Andelen chefer av alla sysselsatta i olika EU-länder. Siffran i respektive stapel indikerar kvinnoandelen av cheferna.**



Källa: SOU 2005:16, tabell 1.14.

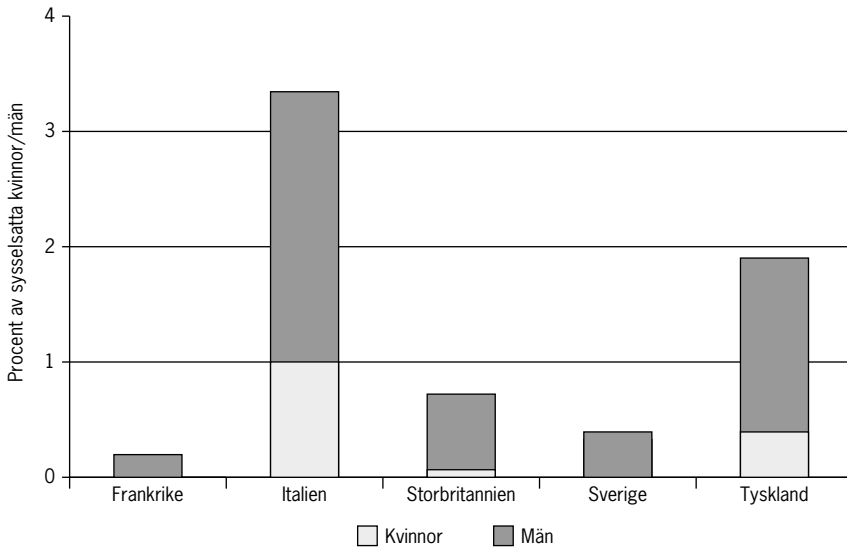
relseproffsen har årligen haft i genomsnitt cirka sex uppdrag sedan 1997. Det finns inte ens 25 kvinnliga styrelseproffs. Se *tabell 2.4*.

De kvinnor som har mer än ett styrelseuppdrag är under börsåret 2003/2004 14 stycken och de har i snitt fyra uppdrag, vilket är en markant ökning från tidigare år. Av dessa har sju stycken fyra styrelseuppdrag eller fler.

### *Hur ser det ut i Europa?*

För att kunna jämföra internationella siffror med avseende på andelen kvinnliga chefer måste vi veta hur många chefer det går på varje anställd i olika länder. Annars skulle resultaten kunna snedvridas av ett eventuellt samband mellan antalet chefer och andelen kvinnor på chefspositioner. Det skulle exempelvis kunna vara så att det är svårare för kvinnor att inneha en ledande befattning i länder där det finns få chefer. *Figur 2.3* visar att det inte verkar finnas något enkelt samband mellan andelen chefer av alla sysselsatta och andelen kvinnor av alla chefer.

**Figur 2.4. Andelen kvinnliga och manliga chefer som andel av sysselsatta kvinnor respektive män.**



Källa: Eurostat (2002).

*Figur 2.4* relaterar andelen kvinnliga och manliga toppchefer till hur många kvinnor och män som förvärvsarbetar.<sup>10</sup> Det verkar där finnas ett negativt samband mellan andelen kvinnliga toppchefer och andelen kvinnor i arbetskraften. I länder med få kvinnor i arbetskraften verkar dessa i större utsträckning uppnå höga befattningar.

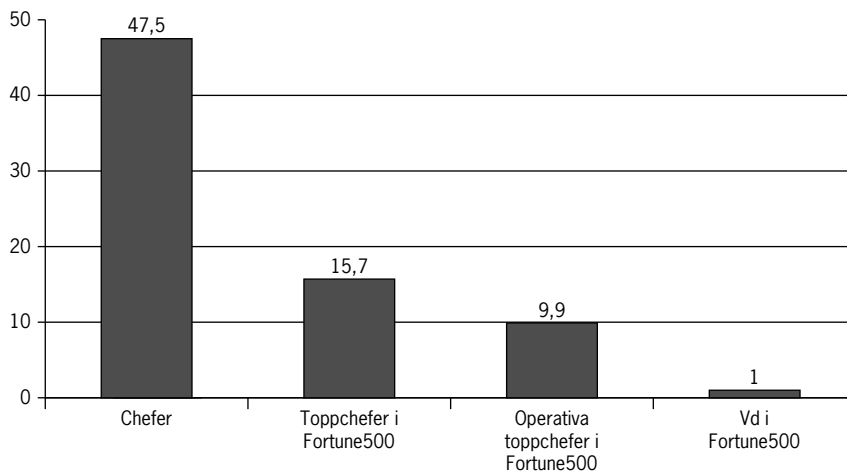
### *Förebilden USA?*

USA har länge setts som förebilden när det gäller kvinnors representation på ledande poster. Redan 1979 var andelen kvinnliga chefer i USA nästan 25 procent enligt Asplund (1984), vilket är en nivå Sverige har uppnått först på 2000-talet.

*Figur 2.5* visar att medan nästan hälften av alla chefer i USA är kvinnor, är de inte lika väl representerade på de högre befattningarna inom de 500 största bolagen. I dessa bolag är endast 15,7

<sup>10</sup> Med toppchefer avses direktörer, verkschefer och andra höga chefpositioner.

Figur 2.5. Andelen kvinnliga chefer i USA, år 2002.



Källor: U.S. Department of Labor (2005) och Wellington m.fl. (2003).

procent av toppcheferna kvinnor, och av toppcheferna på linjebefattningar är andelen kvinnor 9,9 procent. Fortfarande år 2002 är andelen kvinnor av verkställande direktörer endast 1 procent i de 500 största företagen.

När det gäller kvinnors representation på styrelsenivå liknar situationen i USA den i Sverige. År 2002 utgjorde kvinnor 12,4 procent av styrelseledamöterna i börsnoterade bolag i USA – i Sverige var siffran 11,6 procent börsåret 2003/04.<sup>11</sup> Tre fjärdedelar av alla företag har en kvinna i styrelsen, medan 25 procent har två kvinnor i styrelsen.<sup>12</sup> Mer om utvecklingen över tiden av kvinnors representation på ledande befattningar i USA följer i kapitel 4.

### *Hur många fler kvinnliga chefer behövs?*

Det har tidigare i detta kapitel konstaterats att andelen kvinnliga chefer i Sverige har ökat under det senaste decenniet, men att andelen kvinnor fortfarande är mycket låg på de allra högsta verkställande befattningarna. Hur många fler kvinnor skulle behö-

<sup>11</sup> Catalyst (2002A).

<sup>12</sup> Kuczynski (1999).

vas för att uppnå en situation där det finns lika många kvinnliga som manliga chefer? Låt oss rikta uppmärksamheten mot enbart den privata sektorn och utgå ifrån antalet chefer som finns idag enligt Renstig (2005). *Tabell 2.5* presenterar en beräkning av hur många kvinnor som skulle behövas om befintliga chefsposter skulle delas lika mellan kvinnliga och manliga kandidater.

**Tabell 2.5. Antalet kvinnor som skulle behövas för att uppnå "varannan damernas" på vissa befattningar samt totalt inom alla privata företag respektive i börsbolag.**

Befattningar	Antal kvinnliga chefer	
	Alla företag	Börsbolag
Personalchef	9 330	-7
Platschef	3 574	4
Informationschef	6 377	11
Marknadschef	12 397	56
Finanschef	61	11
Affärsområdeschef	788	20
Vice vd	1 513	66
Vd	56 372	133
Totalt	132 079	608

*Källa:* Egna bearbetningar baserade på data från Renstig (2005).

Ser vi till alla privata företag är underskottet av kvinnor på chefspositioner mycket stort och uppgår totalt till ett behov av 132 079 kvinnor för att situationen ska bli helt jämställd. Inom börsbolagen däremot är behovet mycket mindre till antalet (608 kvinnor) men det ska ställas mot att dessa utgör nästan 20 procent av antalet chefer inom börsbolagen.<sup>15</sup> Beräkningar i Fagerfjäll (2003) uppskattar att bristen på kvinnliga toppchefer uppgår till mellan 2 500 och 3 000 i Sveriges 5 000 största företag.

Det som också framgår av *tabell 2.5* är att det inte behövs fler kvinnliga personalchefer eller platschefer inom börsbolagen. På dessa poster finns det redan idag ungefär lika många kvinnor som män. Kvinnliga verkställande och vice verkställande direk-

<sup>15</sup> Det är viktigt att komma ihåg att hur många kvinnliga chefer som ytterligare behövs i stort handlar om att definiera vem som är chef. Renstig (2005), s. 25, uppger att det finns 403 078 chefer inom den privata sektorn. Enligt SOU 2003:16, s. 365, är motsvarande antal 177 050. Renstig (2005) uppskattning innehåller alltså drygt 226 000 fler chefer, och det är inte tydligt hur det påverkar beräkningarna som redovisas i detta avsnitt.

törer saknas å andra sidan såväl inom börsnoterade som inom andra privata företag. Det finns ett tydligt mönster av att ju högre upp i hierarkin och ju mer ledningsansvar, desto större är behovet av kvinnor för att uppnå en balans mellan antalet kvinnor och män på chefsnivå. Det är också värt att notera att siffrorna i tabell 2.5 kan tolkas i termer av hur många manliga chefer som behöver ”bytas ut” mot kvinnliga chefer för att uppnå en jämn könsfördelning.

### *Några reflektioner*

Det har hänt mycket i Sverige när det gäller representationen av kvinnor på ledande befattningar under de senaste decennierna. Precis som i samhället i övrigt, har kvinnorna tagit en alltmer framträdande roll i det privata näringslivet. Ser vi till andelen kvinnliga chefer är det dock fortfarande en lång väg att gå innan Sverige kommer ikapp USA, där närmare hälften av alla chefer år 2002 var kvinnor. Däremot har Sverige kommit lika långt (eller kort) som USA när det gäller hur stor andel av styrelseledamöter i börsbolagen som är kvinnor.

Den svenska bilden liknar i stort den i andra europeiska länder när det gäller andelen kvinnliga chefer i näringslivet. Tas emellertid hänsyn till att andelen kvinnor i arbetskraften i Sverige är högre än i många andra länder, framträder att svenska kvinnor är relativt sett mer underrepresenterade på maktpositioner.

### 3. Är det bra?

**E**N FÖRSTA FRÅGA som måste ställas är förstås om den ojämna könsfördelning som dokumenteras i det föregående kapitlet är ett problem. Varför bör företag arbeta för att få in fler kvinnor på chefspositioner? De huvudsakliga argumenten som förs fram i detta kapitel relaterar till att fler kvinnor på ledande positioner helt enkelt är bra för lönsamheten.

Låt oss dock först kortfattat beröra ett annat argument som ofta förs fram nämligen det om rättvisa. Legitimiteten för detta argument i diskussionen om bristen på kvinnliga chefer beror på vad som åsyftas med rättvisa. Ibland avses rättvisa i någon sorts demokratisk, representativ mening. Som journalisten Maria Carlshamre skriver: ”Det är självklart att den politiska kvinnorepresentationen borde öka stadigt. Inte för att allting skulle bli så mycket bättre då, utan för att det är mer rättvist och stämmer bättre överens med andemeningen i vår demokrati.”<sup>1</sup> Detta resonemang kan dock inte direkt appliceras inom näringslivet. Här har inte rättvisa i bemärkelsen ”lika representation” samma självklara legitimitet som inom politiken.

Det finns dock en annan typ av rättviseargument som måste tas i beaktande. Även om ett företags överordnade mål är dess lönsamhet så bedrivs inte verksamheten i ett vakuum. Företag verkar inom vissa ramar av lagar och regler som de måste rätta sig efter. Till exempel får inte företag diskriminera kvinnor. Därigenom blir beredandet av lika möjligheter och rättvis behandling av anställda, oavsett kön, ett alldeles självklart rättvisekrav, som företag måste göra sitt yttersta för att uppfylla.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Carlshamre (1992).

<sup>2</sup> Det finns också ett tredje rättviseargument som ibland förs fram som egentligen inte är baserat på rättvisa utan på vinstintresse. Om investerare till exempel har som policy att satsa mer på jämställda företag eller om konsumenter väljer att gynna företag som de uppfattar som rättvisa, finns förstås all anledning för företag att satsa på detta. I dessa fall är dock företagets verksamhet och lönsamhet målen och rättvisa ett instrument för att uppnå dessa.

## *Kvinnor som begåvningsreserv*

För exakt tjugo år sedan publicerade Gisèle Asplund en bok om karriärvillkoren för kvinnor och män, där hon bland annat gav uttryck för idén om kvinnor som en uppenbar begåvningsreserv:

Kommer kvinnor att i högre utsträckning än idag bli ledare och chefer? Många manliga företagsledare ber idag om argument för att ”få” satsa på kvinnor. ”Ge mig några anledningar till att fler kvinnliga chefer här skulle medföra några intressanta, viktiga förändringar” säger de. Helst vill de också ha en ”kalkyl” som visar att det skulle ge ett affärsmässigt utslag. Jag blir oftast tyst i sådana sammanhang, dels på grund av att vi inte (i dag) kan peka på att kvinnliga chefer skulle bete sig så mycket annorlunda än manliga, dels därför att jag tycker att frågan är ”felställd”. Om vi antar att intelligensen i befolkningen är normalfördelad och könsoberoende, om vi också antar, vilket är sant för Sveriges del, att utbildningsnivån är lika hög för kvinnor och män – hur kan vi då ha råd att avvara den begåvning och kreativitet som hälften av befolkningen har? Hur kan vi ha råd att inte ta tillvara halva befolkningens kompetens på ett meningsfullt sätt? Och här ser jag att de ökande kraven på morgondagens ledare kanske kommer att spela kvinnorna i händerna. [...] Inte för att de är bättre på att lyssna eller bättre på språk eller [...] utan helt enkelt för att med ökade krav på kompetens och kreativitet kan man inte längre ha råd att låta bli att rekrytera från hela befolkningen.

(Asplund, 1984, s. 120–121)

I citatet talar Asplund om fördelningen av intelligens mellan män och kvinnor. Detta är ett mycket omdiskuterat område där vissa hävdar att fördelningarna inte skiljer sig åt, andra att medelvärdet är ungefär lika men att den manliga delen av befolkningen skulle ha fler extrema observationer, medan andra pekar på skillnader i olika dimensioner av intelligens.<sup>3</sup> Oavsett hur det står till med dessa saker, så tycks en sak vara klar. Skillnaderna män emellan och kvinnor emellan är mycket mer betydande än skillnaderna mellan grupperna. En av världens främsta forskare

---

<sup>3</sup> Se till exempel Pinker (2002), s. 337–359, för hänvisningar till en rad studier på detta område.

inom kognitiv neurologi Steven Pinker, professor i psykologi vid MIT, skriver så här:

[W]hat we do know about the sexes does not call for any action that would penalize or constrain one sex or the other. Many psychological traits relevant to the public sphere, such as general intelligence, are the same on average for men and women, and virtually all psychological traits may be found in varying degrees among the members of each sex. No sex difference yet discovered applies to every last man compared with every last woman, so *generalizations about a sex will always be untrue for many individuals. And notions like "proper role" and "natural place" are scientifically meaningless.*<sup>4</sup>

(Pinker, 2002, s. 340)

Värt att poängtera är också att när det gäller ledaregenskaper så är dessa en mix av flera egenskaper. Som diskuteras vidare i kapitel 5 är det möjligt att män i genomsnitt är bättre ur vissa aspekter medan kvinnor är bättre ur andra, med resultatet att den totala lämpligheten som chef inte skiljer sig åt. Det finns således ingen anledning att anta annat än att fördelningen av "lämplighet som chef" är lika fördelad mellan kvinnor och män.<sup>5</sup>

Vad skulle det betyda i praktiken om bara män rekryterades till chefsposter när män och kvinnor har relativt lika fördelning av potentiell chefskompetens? Hur skulle situationen förändras om kvinnor och män rekryterades i ungefär lika stor utsträckning? *Figur 3.1* visar att om fördelningarna av relevant kompetens är relativt lika mellan kvinnor och män, så innebär en rekrytering av endast män en genomsnittligt lägre potentiell kompetensnivå. Den högsta möjliga kompetensen uppnås vid en relativt jämn fördelning.

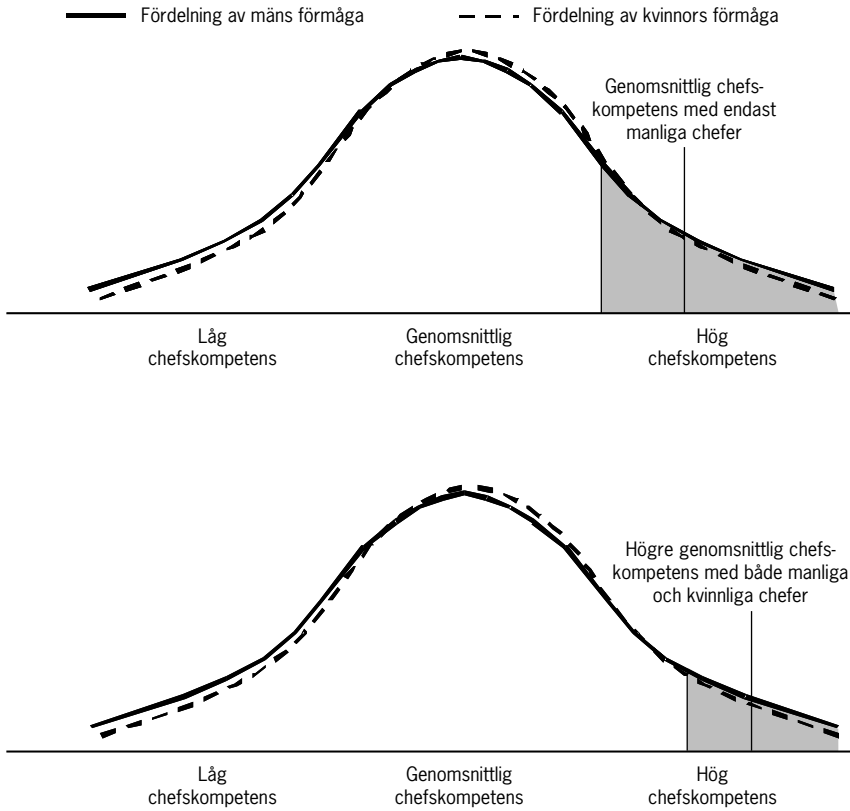
I det här perspektivet finns alltså en stor outnyttjad potentiell

---

4 Kursiveringen är tillagd.

5 Antropologen Helen Fisher hävdar i sin bok *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They are Changing the World* till och med att dagens och framför allt framtidens kunskapsdrivna, globaliserade ekonomi passar kvinnor bättre. Hon förutspår att kvinnor kommer att gå förbi män i status och inkomster.

Figur 3.1. Konsekvenser av ojämlig chefsrekrytering.



chefs kompetens på grund av att kvinnor är underrepresenterade på topp-positioner.<sup>6</sup> Den som läser noggrant noterar att det skrivs ”outnyttjad *potentiell* chefskompetens”. Resonemanget säger nämligen ingenting om under vilka omständigheter kvinnor väljer, eller ges möjligheten, att bli chefer. En del kan förledas att tro att om kvinnor verkligen har denna kompetens så kommer de automatiskt att nå dessa chefsjobb. Kapitel 4 kommer att behandla denna fråga mer ingående.

<sup>6</sup> Boschini (2002) och (2005) utvecklar ett liknande resonemang där konsekvenserna av kvinnors och mäns olika utbildningsval studeras. Kvinnor och män antas ha lika stor kognitiv förmåga men sociala normer påverkar kvinnors val så att de i mindre utsträckning väljer tekniska och naturvetenskapliga utbildningar.

## *Positiva effekter av mångfald*

Det finns mycket forskning som tyder på att mer differentierade grupper har en rad fördelar över homogena grupper. I detta sammanhang är naturligtvis den relevanta differentieringsdimensionen kön. Väl integrerade grupper har visserligen lättare att fatta snabba beslut, men det är inte lika säkert att de fattar rätt beslut. Homogena grupper tenderar att begränsa inflödet av ny information om den stör gruppens verklighetsuppfattning och konsensus.<sup>7</sup> Först när kostnaderna för att inte ändra ståndpunkt blir ohållbart stora, förmår en homogen grupp att ändra sig.<sup>8</sup> Differentierade grupper har typiskt sett inte någon stark konsensus eller några gemensamma värderingar att försvara och kan därför vara mer öppna för ny information och nya infallsvinklar. Differentierade grupper är också mer kreativa problemlösare än homogena grupper, och i dessa grupper ökar också lärandet.<sup>9</sup> Ytterligare en typ av argument som framförts som en fördel hos differentierade ledningsgrupper är att de har större förståelse för stora konsumentgrupper. I den amerikanska debatten poängteras ofta att kvinnor står för mer än hälften av amerikansk konsumtion. ”Who better, then, than a female board member to offer insights on the female customer?”<sup>10</sup>

## *Ökar jämställdhet vinsten?*

Det är förståeligt att studier som granskar huruvida jämställdhet är bra för företagets vinst (på lång sikt) efterlyses. Märkligt nog har inte några utförliga sådana studier gjorts vare sig i Sverige, Storbritannien eller USA – länder som annars är pionjärer inom jämställdhetsforskningen. För tio år sedan hade det kanske varit svårt att mäta effekterna av kvinnliga chefer eftersom de var så få, men numera finns det tillräckligt många kvinnliga chefer för

---

7 Se till exempel Ancona och Caldwell (1992) och Meyersson (1992).

8 Gilad m.fl. (1987).

9 Kuczynski (1999), Reagans och Zuckerman (2001). Kuczynski (1999) hänvisar också till andra studier som kommer visar på ett samband mellan diversifierade styrelser och högre vinst.

10 Daily och Dalton (2003).

att en seriös studie ska kunna genomföras. Det är således inte brist på befintliga data som förklarar bristen på forskning.

En studie som dock försökt adressera frågan om jämställdhet och lönsamhet gjordes av NUTEK för några år sedan.<sup>11</sup> Studien är utomordentligt ambitiös då den studerar mer än 13 000 svenska företag och dess anställda. Forskarna fick tillgång till företagsspecifika uppgifter om bland annat branschtillhörighet, kapitalintensitet, lönsamhetsmått samt de anställdas utbildningsnivåer, löner och uttag av föräldraledighet. Syftet var att se om det fanns något samband mellan jämställdhet och lönsamhet.

Författarna ger flera argument för att det vore rimligt att förvänta sig ett positivt samband mellan jämställdhet och lönsamhet. Det första som lyfts fram är att jämställdhet på arbetsplatser skapar större motivation hos personalen. Åtgärder som syftar till att skapa en bättre balans mellan familj och förvärvsarbete, en större möjlighet för alla oavsett kön till befordran, eller större flexibilitet, är bra för både kvinnor och män. Dessa överlappar med åtgärder som vidtas för att öka motivationen hos de anställda, vilket torde vara bra för företagets produktivitet. Det andra som nämns är att mer jämställdhet leder till ett bättre resursutnyttjande, då personalresurserna används på bästa sätt. Slutligen refereras till den forskning som finns om synergieffekter som en källa till potentiella vinster.<sup>12</sup> En större mångfald med avseende på kön, ålder, utbildning och så vidare anses främja en högre lönsamhet genom att vidga perspektivet på vad som är möjligt inom organisationen.

Centralt i analysen är hur jämställdhet, respektive lönsamhet, mäts. För att mäta bristen på *jämställdhet* i ett företag användes tre olika mått:

1. Hur mycket företagets andel av kvinnor med en viss utbildning skiljer sig från utbudet i arbetskraften av kvinnor med denna utbildning. Ju större detta *representationsmått* är desto sämre ställt är det med jämställdheten i företaget.

---

<sup>11</sup> NUTEK (1999).

<sup>12</sup> Se även Kuczynski (1999).

**Tabell 3.1. Representation av kvinnor på befattningsnivå och företagsstorlek (antal anställda), år 1996.**

Företagets storlek	Befattningsnivå		
	låg	mellan	Hög
1-20	1,89	2,39	0,61
21-50	2,59	2,84	0,84
51-100	3,10	2,88	0,80
101-499	3,07	2,51	0,66
500-	2,66	2,17	0,56

*Källa:* NUTEK (1999).

2. Mått på om det finns lika många kvinnor som män på varje befattningsnivå (befordran).<sup>15</sup> *Tabell 3.1* visar att kvinnor i snitt är överrepresenterade på de låga befattningsnivåerna och underrepresenterade på de höga – särskilt gäller detta på stora företag med mer än 500 anställda.
3. Mått på i vilken utsträckning kvinnliga och manliga anställda tar ut lika många dagar för vård av sjukt barn (VAB-index). Ju högre VAB-index, desto större är skillnaderna i kvinnors och mäns uttag.

*Lönsamheten* fångas även den av tre indikatorer: räntabilitet på totalt kapital, nettovinst och nettoförädlingsvärdet i företaget. Anledningen till att flera mått används är att det är svårt att fånga såväl lönsamhet som jämställdhet i ett företag.

*Tabell 3.2* visar hur företagens lönsamhet beror på de tre jämställdhetsmåten efter att hänsyn tagits till en rad faktorer som företagsstorlek, branschtillhörighet och kapitalintensitet. Resultaten är de förväntade för två av tre jämställdhetsmått. Om kvinnor är underrepresenterade inom en utbildningskategori i företaget, sjunker alla tre måten på lönsamhet. Om män tar ut färre dagar för vård av sjukt barn än sina kvinnliga kolleger – vilket motsvarar ett högt VAB-index – då sjunker företagets vinst och produktivitet. Det mått som inte ger något signifikant utslag på lönsamhet är om det finns lika många kvinnor som män på olika

<sup>15</sup> Eftersom NUTEK inte hade data på befattningsnivå har man använt sig av inkomstuppgifter och med hjälp av dem delat in de anställda i varje företag i tre kategorier: låg, mellan och hög befattning.

befattningsnivåer. Orsaken till detta är förmodligen att NUTEK inte har haft tillgång till information om befattningsstrukturen i företaget utan istället använt inkomststoppgifter för att bakvägen räkna ut vem som är på vilken befattningsnivå. Den resulterande indelningen kan därmed bli skev, exempelvis genom att kvinnor (särskilt på högre befattningar) får i snitt lägre lön än sina manliga kolleger och därmed hamnar i fel befattningsnivå.

**Tabell 3.2. Sambandet mellan lönsamhet och brist på jämställdhet i 13 000 svenska företag, år 1996.**

	<i>Räntabilitet på totalt kapital</i>	<i>Nettovinst</i>	<i>Nettoförädlingsvärde</i>
Representation	(-)*	(-)*	(-)*
Befordran	(+)	(-)	(+)
VAB-index	(-)	(-)*	(-)*

*Anm.:*\* betecknar statistiskt säkerställda resultat.

*Källa:* NUTEK (1999).

Sammanfattningsvis indikerar alltså denna studie att jämställdhet är bra för lönsamheten. Betydelsen för vinsten och produktiviteten av att ha en jämn könsfördelning på högre befattningar kvarstår att studera med lämpligare data.

En annan studie som är relevant för frågeställningen är Du Reitz och Henrekson (2000). I en studie av 4 200 svenska småföretagare finner de att företag som ägs och leds av kvinnor har lika god lönsamhet som företag som leds av män. I tre av fyra framgångsindikatorer – lönsamhet, nyanställningar och orderingång – finns ingen signifikant skillnad mellan män och kvinnor. Dock uppvisar männens företag högre tillväxt i försäljnings-siffrorna vilket är ett resultat av branschtillhörighet. Att kvinno-dominerade företag är lika lönsamma som mansdominerade företag säger emellertid ingenting om hur lönsamma organisationer med en jämn könsfördelning på olika befattningsnivåer är.



DEL 2  
MYTER MÖTER VERKLIGHET



## 4. Myten om att det ordnar sig automatiskt

**E**N VANLIG INVÄNDNING mot åtgärder för att få fram fler kvinnor på ledande poster är föreställningen att konkurrens och effektivitetssträvanden automatiskt löser de eventuella problem som finns. ”Hade det varit lönsamt med kvinnliga chefer hade vi förstås haft fler av dem” eller ”Åtminstone kommer allt att ordna sig på lite längre sikt” är två vanliga konstateranden. Det bakomliggande antagandet tycks vara att i en värld befolkad av någorlunda rationella människor som får agera fritt på en i princip perfekt marknad, där kommer företag också att lägga sig till med de bästa sätten att organisera sig och samhället att utveckla de mest effektiva institutionerna. I annat fall blir de utkonkurrerade.

Att så inte behöver vara fallet är dock välkänt även för en grundstudent i nationalekonomi. Till exempel kan brist på tillräcklig information – som visats av bland andra Nobelpristagaren George Akerlof – leda till att köpare och säljare inte kommer överens trots att deras respektive värderingar är sådana att de skulle vilja handla med varandra.<sup>1</sup> En annan Nobelpristagare, Douglass C. North diskuterar i sin bok *Institutionerna, tillväxten och välståndet* hur utvecklingen i brist på perfekt information kan bli spårberoende.<sup>2</sup> Personer, såväl som företag, utvecklar tumregler eller använder sig av praxis för att hantera komplexa situationer och för att undvika att beslutsfattande blir allt för

---

<sup>1</sup> I sin berömda artikel ”A market for lemons” visar Akerlof hur en köpares osäkerhet kring en produkts kvalitet kan leda till att köpare och säljare inte möts. I ett exempel med en bilmaknad visar Akerlof hur köpare, som skulle vara villiga att betala vad en innehavare av en bra bil kan tänka sig att sälja för, ändå inte kommer till avslut. Om kvaliteten inte kan kontrolleras (tillräckligt nog) av köparen kommer betalningsviljan endast vara det förväntade värdet av produkten, det vill säga sannolikheten att det är en bra bil gånger värdet på en bra bil plus sannolikheten att det är en dålig bil gånger värdet på en dålig bil. Detta kan mycket väl vara lägre än priset som en säljare – som vet att han faktiskt säljer en bra bil – vill ha betalt. Se Akerlof (1974).

<sup>2</sup> North (1995).

tidskrävande. Dagens beslut formas därför av gårdagens praxis och tumregler, utan garantier för att utfallet blir det bästa tänkbara. Institutioner och beteenden kan bestå trots att omständigheterna under vilka de formats förändrats så mycket att de inte längre är optimala.

Andra har visat hur förändringar kan blockeras av grupper som förlorar (eller riskerar att förlora) på dessa, trots att förändringarna skulle vara samhällsekonomiskt önskvärda. Till exempel har Daron Acemoglu och Jim Robinson argumenterat för att den sittande politiska elitens intresse av att upprätthålla jordbrukssamhället var en av de viktigaste faktorerna till varför vissa länder inte blev industrialiserade under 1800-talet, trots att detta var negativt för dessa länders långsiktiga utveckling.<sup>3</sup> Ett liknande resonemang finns i Assar Lindbecks och Dennis Snowers *insider-outsider*-teori som visar hur anställda kan agera för att hindra arbetsgivare från att sänka lönekostnaderna. Detta trots att företagen skulle tjäna på det och trots att det finns andra arbetstagare som skulle acceptera de lägre lönerna.<sup>4</sup>

Listan på exempel där informationsproblem, koordinationsproblem eller särintressens inflytande leder till att suboptimala situationer uppstår kan göras nästan hur lång som helst. Således är påståenden av typen ”om det inte finns så kan det inte vara bra” eller ”det ordnar sig automatiskt med tiden” minst sagt problematiska.

### *Ett exempel på självuppfyllande föreställningar*

Frågan är förstas hur dessa allmänna resonemang knyter an till bristen på kvinnor i näringslivstoppen. Det finns många sätt att resonera kring detta. Huvudsyftet med det här avsnittet är att ge ett enkelt men realistiskt exempel där ”marknadsutfallet” riskerar att bli icke-optimalt.

Utgångspunkterna för exemplet är följande: Föreställ dig en kvinna, som vill satsa maximalt på sin karriär, och ett företag,

---

<sup>3</sup> Acemoglu och Robinson (2000).

<sup>4</sup> Lindbeck och Snower (1988).

som helst skulle vilja ge henne jobbet då hon bedöms som mest kompetent. I en perfekt värld skulle hon förstås få jobbet och båda parter skulle vara nöjda.

Föreställ er nu istället att situationen är denna: Kvinnan skulle helst av allt vilja satsa helhjärtat på sin karriär, men hon tvekar då hon inte är säker på att företaget kommer att ge henne samma villkor som hennes manliga kolleger. Om hon skulle satsa maximalt och inte behandlas rättvist skulle utfallet ur hennes synvinkel bli det sämsta tänkbara då både karriären och familjen skulle bli lidande. Objektivt sett kanske det inte finns fog för denna oro, men hon kan inte vara säker. Företaget bedyrar visserligen att de är mycket strikt meritokratiska, men de kan förstås inte lämna några garantier. Även om företaget skulle vilja, så är det i praktiken omöjligt att skriva ett kontrakt där alla tänkbara situationer inkluderas.

Företaget skulle å sin sida helst anställa kvinnan. Hon är den med bäst kvalifikationer och den som anses lämpligast för jobbet. På en punkt är dock företagsledningen lite tveksam. De tvekar om i vilken mån kvinnan verkligen kommer att satsa på karriären. Objektivt finns inget fog för att inte tro detta, men de vet ju inte. Kvinnan bedyrar visserligen att hon kommer att prioritera jobbet före familjen, men hon kan ju förstås inte lämna några garantier. Inte ens om hon skulle vilja så skulle ett sådant kontrakt gå att upprätta. En helhjärtad satsning på kvinnans karriär i kombination med att hon trots allt skulle välja familjen före jobbet om några år skulle vara den sämsta tänkbara situation för företaget.

Denna ömsesidiga skepsis kan, som vi snart ska se, resultera i ett utfall där kvinnan (rationellt) väljer att inte satsa hundra procent på sin karriär samtidigt som företaget (lika rationellt) väljer att inte satsa helhjärtat på kvinnan. Detta trots att båda, som sagt, skulle föredra ett annat utfall. För att visa detta, ska jag för enkelhetens skull sätta siffror på de olika utfallen för båda parter. Låt utfallet för kvinnan i läget där hon satsar på karriären och företaget på henne vara 100, situationen där hon satsar men företaget inte gör det ger henne 80, medan situationen där vare sig hon eller företaget satsar ger henne 90. Slutligen skulle situationen där

företaget satsade maximalt på henne men hon ändå kunde ägna tid åt familjen vara allra bäst och ge 110. På motsvarande sätt är utfallet för företaget 100 i situationen där satsningen är gemensam, en ensidig satsning från företagets sida ger dem 80, situationen där ingen av dem satsar ger företaget 90, medan en ensidig satsning från kvinnans sida ger företaget 110. *Figur 4.1* sammanfattar utfallen i de olika situationerna. Den första siffran i respektive ruta representerar kvinnans utfall, den andra företagets utfall, medan de numrerade pilarna refererar till texten nedan.

Företaget kan nu resonera så här: Om vi satsar fullt ut på henne så kan hon frestas att satsa både på karriär och familj (för att det ger henne 110 istället för 100, pil 1 i figuren); i det läget är det bättre för oss att inte satsa på henne (då vi får 90 istället för 80, pil 2). På motsvarande sätt kan kvinnan resonera som följer: Om jag satsar för fullt så kan de frestas att utnyttja min satsning (då detta ger dem 110 istället för 100, pil 3). Om företaget gör det så föredrar jag att inte satsa för fullt på min karriär (då detta ger mig 90 istället för 80, pil 4).<sup>5</sup> Situationen är till och med sådan att *båda parter kan konstatera att oavsett vad de gör så tjänar alltid den andra parten på att inte satsa fullt ut*. Om de inte kan hitta på något sätt att överbrygga sin ömsesidiga osäkerhet inför den andres agerande så riskerar de att hamna i en situation där båda får ett sämre utfall än i den bästa av världar.

Trots exemplet är förmodligen inte den bild av osäkerhet som ges överdrivet förenklad. Det visar hur relativt lite i termer av ”informationsbrist” som krävs för att riskera att hamna i ett utfall som inte är samhällsekonomiskt optimalt och ger också ett exempel på ett (av många) skäl till varför det inte är självklart att ”om det var lönsamt med kvinnliga chefer så skulle de förstås finnas”.<sup>6</sup>

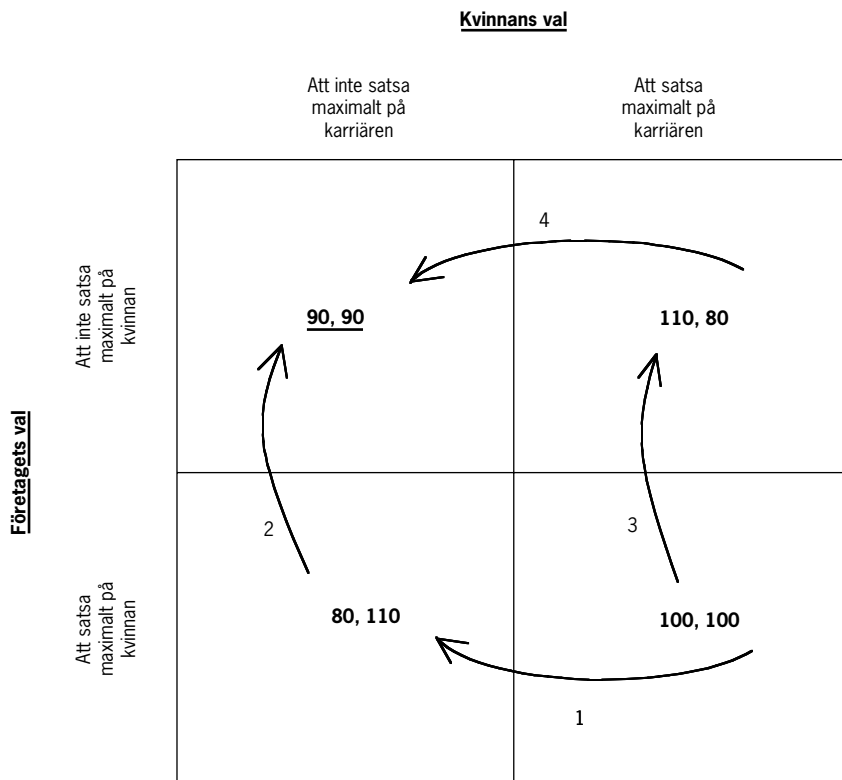
En illustration av parternas resonemang i exemplet ovan ges i en studie av Ulla Eriksson (2000). Den handlar om kvinnors och mäns erfarenheter från ett management trainee-program i ett

---

<sup>5</sup> Utfallet är inte beroende av denna specifika ordning på resonemanget.

<sup>6</sup> Som kommer att diskuteras i kapitel 7, är detta tankexempel en illustration av fenomenet som nationalekonomer brukar benämna ”statistisk diskriminering”. Se exempelvis Coate och Loury (1993).

Figur 4.1. Utfallen av företagets och kvinnans respektive val.



multinationellt företag. Två grupper, ledningen och traineer, har båda goda intentioner. Ledningen säger sig vilja ha fram fler kvinnor i karriären, och traineerna ser det som självklart att kön inte spelar någon roll för förmågan att göra karriär. Trots de goda intentionerna återskapades dock könsskillnader enligt Eriksson genom de dubbla budskap som ges av ledningen. Å ena sidan ges budskapet att de vill ha kvinnor som chefer, å andra sidan att män är chefer och att kvinnor får barn, vilket leder till att traineerna konstruerar sig själva efter traditionellt familjeansvar.<sup>7</sup> I termer av exemplet ovan kan detta beskrivas precis som ett spel där parterna sänder tvetydiga signaler som resulterar i ett utfall som är sämre för båda parter jämfört med vad som skulle vara möjligt att uppnå.

<sup>7</sup> Erikssons studie omnämns i SOU 2003:16 där också andra studier med liknande resultat citeras.

Slutligen kan exemplet användas för att illustrera hur en situation, trots att den inte är optimal, kan bli självförstärkande. Om situationen ovan slutar med utfallet att kvinnan väljer att inte satsa på karriären och företaget väljer att inte satsa på henne, och detta observeras av andra (företag såväl som kvinnor) så förstärks bilden av att kvinnor inte satsar på karriären, men också bilden att företag inte satsar på kvinnor. Detta gör det ännu svårare för kvinnor att hävda att de vill satsa på karriären och för företag att hävda att de vill satsa på kvinnor. Detta leder till ännu fler observationer av hur kvinnor, respektive företag, "egentligen tänker" och så vidare.

### *Det amerikanska fallet*

I tankeexemplet ovan visades hur det kan bli så att kvinnor inte blir chefer trots att företagen vill ha kvinnliga chefer och kvinnorna vill satsa på en karriär. Det illustrerade hur en situation kan bli både självförstärkande och självförverkligande, trots att den inte är eftersträvansvärd i sig.

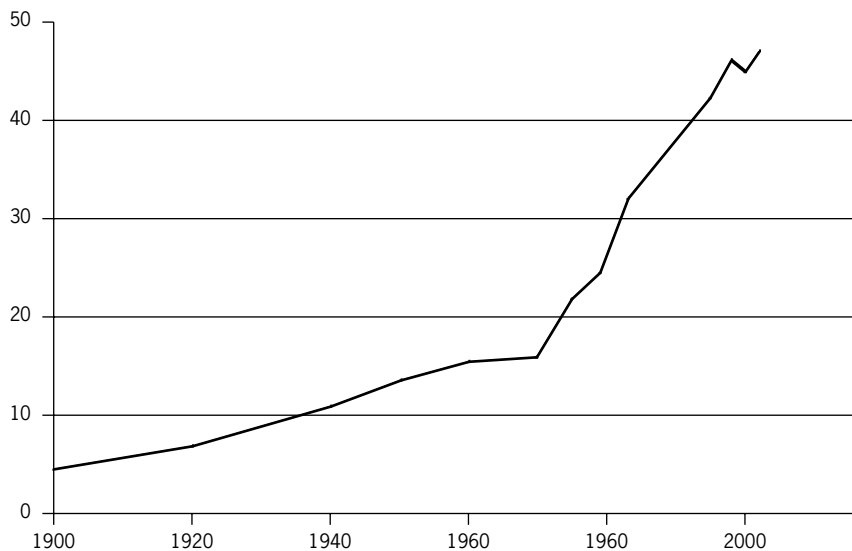
Det finns dock en föreställning om att bara det finns tillräckligt många kvinnliga chefer, så kommer det att rulla på. Tanken är att då kommer den bild företagen har av den genomsnittliga kvinnan att bli annorlunda. De kommer att se henne som en potentiell chef i mycket större utsträckning än tidigare, och därmed kommer utvecklingen mot ett mer jämställt näringsliv att gå fortare. Det är säkert riktigt att många aspekter som är problematiska blir mindre problematiska när kvinnorna blir fler men detta betyder inte nödvändigtvis att det sedan rullar på.<sup>8</sup>

Det mest intressanta fallet att studera i sammanhanget är na-

---

<sup>8</sup> Hela tanken om att processen mot ett mer genusbalanserat näringsliv kommer att gå snabbare när det väl finns 30 procent kvinnliga chefer härstammar förmodligen från Moss Kanter (1977) – se avsnitt 8.5 för en översikt. Hennes banbrytande teorier relaterar dock till processer inom enskilda företag och inte till kvinnors genomsnittliga representation på maktpositioner i näringslivet. En 30-procentig representation inom varje företag är inte detsamma som att 30 procent av cheferna är kvinnor. Om hälften av företagen uppnår 50 procent kvinnliga chefer och de övriga 10 procent, så kommer snittet att vara "rätt" men kvinnor kommer inte enklare att göra karriär enligt Rosabeth Moss Kanter. I vilken mån det "löser sig automatiskt" om den kvinnliga representationen är 30 procent i varje företag är föremål för diskussionen i kapitel 7.

Figur 4.2. Andelen kvinnliga chefer i USA, år 1900–2002.<sup>10</sup>



Källor: Keller-Brown (1981), U.S. Census Bureau (2001), U.S. Department of Labor (2005) och Wootton (1997).

turligtvis det amerikanska. USA har, som tidigare nämnts, länge varit en förebild när det gäller kvinnliga chefer. Redan 1979 innehade kvinnor 24,6 procent av alla chefspositioner, vilket är ungefär den nivå Sverige befinner sig på idag.<sup>9</sup>

Ser vi till andelen kvinnliga chefer verkar det onekligen som att utvecklingen tog fart radikalt under 1970-talet och sedan har fortsatt att stiga. Innebär detta att vi kan luta oss tillbaka och vänta på att kvinnor automatiskt kommer att få hälften av makten i näringslivet snart? Förmodligen vore det en dålig idé av flera skäl. Ett skäl är att kvinnornas chefsposter är koncentrerade till de mindre företagen, vilket vi såg i *figur 2.5*. Ett annat skäl är att förhållandet mellan kvinnliga och manliga chefers genomsnittliga löner har varit i stort sett konstant sedan 1983, då kvinnliga

<sup>9</sup> Keller-Brown (1981).

<sup>10</sup> Dessa siffror mäter "executive, administrative, and managerial speciality of occupation" och är den serie som normalt används för att skatta andelen chefer i USA. U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2005) gör dock en egen nedbrytning av dessa siffror för perioden mellan 1990 och 2002. Denna rapport menar att den egentliga andelen kvinnliga "managers and officials" är 29,5 procent år 1990 och 36,4 procent år 2002. Det skulle ge USA ett försprång på 15 år i jämförelse med andra länder.

chefers lön i genomsnitt motsvarade 69,2 procent av manliga chefers lön. År 2002 var samma siffra 71,4 procent, det vill säga en ökning med 2 procentenheter. Givet att detta är en period då kvinnors kvalifikationer har ökat på alla områden, både utbildningsmässigt och erfarenhetsmässigt, är det en nedslående siffra.

När det gäller vd-posterna är amerikanska kvinnor fortfarande underrepresenterade. Trots att andelen kvinnliga chefer i USA har överstigit 30 procent i mer än två decennier utgjorde kvinnornas andel av verkställande direktörer i de 500 största amerikanska bolagen endast 1 procent år 2002.<sup>11</sup> De så viktiga operativa toppbefattningarna i samma bolag innehades till 90 procent av män det året. Kvinnorna må utgöra hälften av den tillgängliga chefspoolen, men de kommer inte ända fram till topppositionerna.

Detta återspeglas även i den kvinnliga representationen i börsbolagens styrelser, som i de 500 största företagen uppgick till 11,1 procent av styrelseledamöterna år 1998, och som sedan dess endast ökat marginellt.<sup>12</sup> Även manliga vd:ar som aktivt försöker rekrytera en kvinna till sin styrelse berättar att de verkligen vill hitta rätt person och att det tar tid. Som en manlig vd i ett av de stora amerikanska bolagen uttryckte det:<sup>13</sup>

I didn't want to make a mistake, for her or for me, or for that matter, the company. This is a ninety-plus year old company taking its first woman director. If you want to get the second and the third and you want some minorities, the first one is going to represent all the people who come after. So, I wanted to be sure that I got the right person to match.

Men varför är det fortfarande så svårt att hitta en kompetent kvinnlig direktör när de ändå utgör mer än 30 procent av den tillgängliga poolen sedan länge? *Figur 4.3* rapporterar vad som upp-

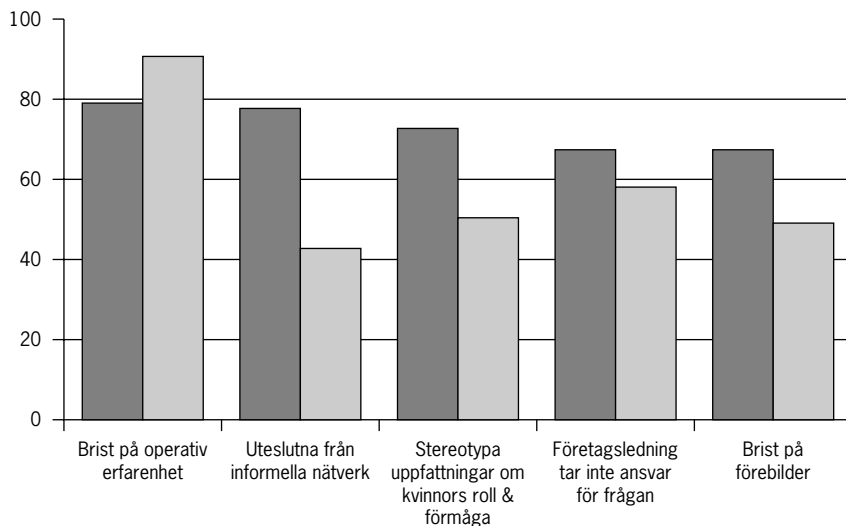
---

<sup>11</sup> Catalyst (2003B).

<sup>12</sup> Mattis (2000).

<sup>13</sup> Mattis (2000), s. 48.

Figur 4.3. Amerikanska chefers upplevelse av hinder för kvinnor att bli toppchefer.



Källa: Wellington m.fl. (2005).

levs som hinder av kvinnliga toppchefer och av (främst manliga) verkställande direktörer i de 1000 största amerikanska företagen enligt Wellington m.fl. (2003).

Alla dessa hinder är tyvärr tecken på att den amerikanska utvecklingen inte har kommit särskilt långt under det tjugoföråriga försprång de har haft före övriga industrialiserade länder. Lärdomarna som amerikanska företag och forskare har dragit om vad som är viktigt för att stödja en ökad genusbalans i näringslivet diskuteras i del 4 av boken.

## 5. Myter om kvinnors kompetens och vilja

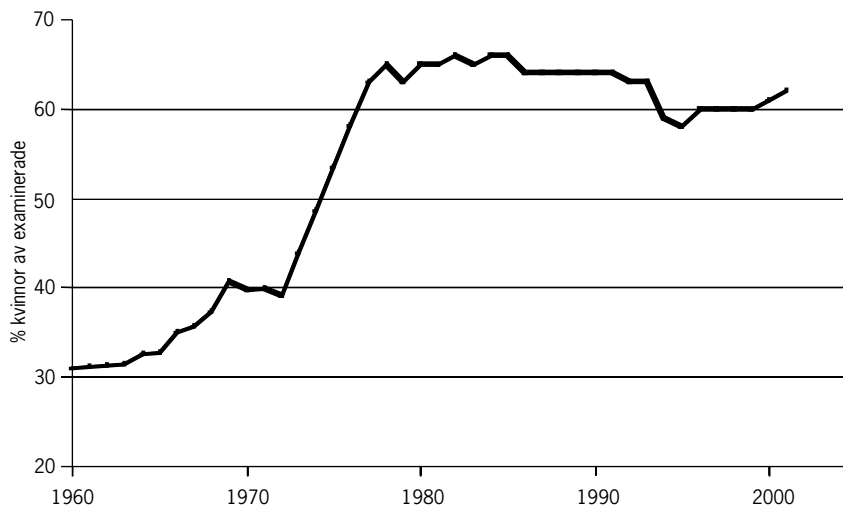
**D**ETTA KAPITEL SYFTAR TILL att granska en del av föreställningarna som finns om kvinnor, deras utbildning, deras attityd och deras förmåga till höga befattningar. När det talas om att det finns få kvinnliga chefer på toppositioner i näringslivet, hör vi ibland att det skulle bero på att kvinnor inte har vad som krävs. Det sägs att kvinnor inte har rätt utbildning eller rätt egenskaper. Om det förhåller sig på detta vis, då är det inte konstigt att det finns få kvinnliga chefer i näringslivet. Men är det verkligen fortfarande så att det exempelvis finns färre kvinnliga civilekonomer eller att kvinnor i snitt har ”sämre” chefsegenskaper än män? Ett annat vanligt påstående är att kvinnor inte vill bli chefer. Att de därmed skulle tacka nej till chefspositioner de blir erbjudna. Stämmer detta?

Det här kapitlet avser att belysa hur utbudet av kvinnor som har ”rätt” attribut egentligen ser ut. Jag börjar med att visa hur mycket kvinnor och män utbildar sig i Sverige idag. Som vi ska se, dominerar kvinnor sedan flera decennier universiteten och de utgör numera en majoritet inte bara av andelen studenter som tar en examen, utan även av andelen studenter på flertalet prestigeutbildningar.

Därefter går jag igenom den evidens som finns om huruvida kvinnor verkligen vill bli chefer. Det visar sig att svaret beror på den svarandes kön. Män tenderar att tro att kvinnor inte vill bli chefer, medan kvinnor anser att de definitivt eftersträvar chefspositioner.

Slutligen redovisas hur lämpliga kvinnor och män bedöms vara som högre chefer. En rad studier har på senare år analyserat om det finns några genusspecifika skillnader med avseende på ledarförmåga och chefsegenskaper. Resultaten är både överraskande och intressanta.

Figur 5.1. Andelen högskoleexamina som togs av kvinnor, 1960–2002.



Källa: Egna beräkningar från Statistisk årsbok.

### *Har kvinnor rätt utbildning?*

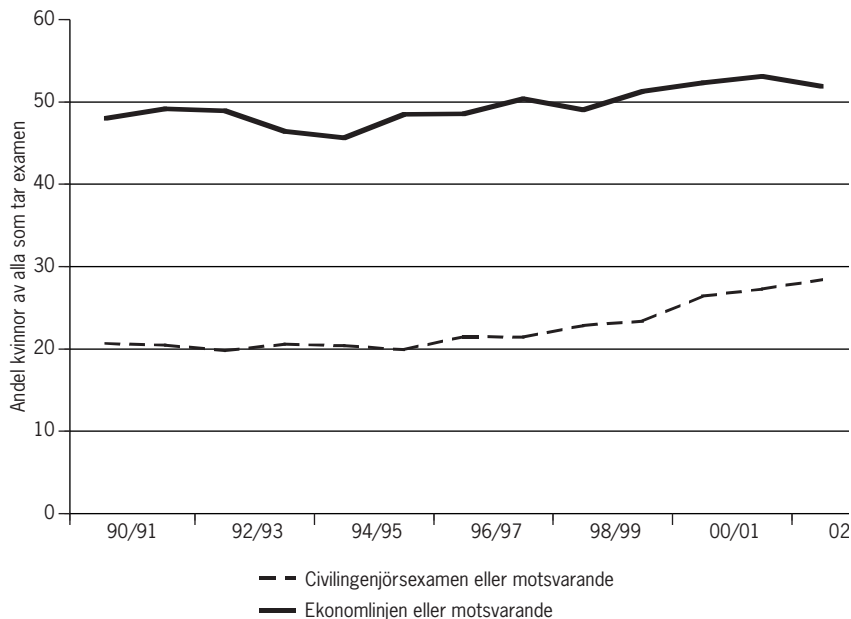
En vanlig uppfattning är att det saknas kompetenta kvinnor att rekrytera till chefsposter. En anledning till detta skulle kunna vara att kvinnor utbildar sig mindre än män, alternativt att de har utbildningar som inte gör dem attraktiva som chefer. *Figur 5.1* visar att det inte finns någon brist på kvinnor med högskoleexamen. Tvärtom, sedan slutet av 1970-talet är en majoritet av de som utexamineras från svenska universitet och högskolor kvinnor.<sup>1</sup>

Däremot visar studier att kvinnor fram till 1980-talets slut var underrepresenterade på de så kallade ”prestigeutbildningarna”, det vill säga längre utbildningar som ledde till högstatusyrken med höga inkomster såsom läkar-, civilingenjörs-, jurist- och civilekonomutbildning.<sup>2</sup> Under 1990-talet har dock andelen kvinn-

<sup>1</sup> Det stora hoppet som syns i *figur 5.1* under 1970-talet i andelen av examen som tas av kvinnor är ett resultat av 1977 års högskolereform. Den gav tidigare postgymnasiala (och huvudsakligen kvinnodominerade) utbildningar högskolestatus. Bland dessa kan nämnas lärar- och sjuksköterskeutbildningar.

<sup>2</sup> Se SOU 1995:84 och Jonsson (1999) för mer information om utvecklingen inom högskolesektorn under 1980-talet.

Figur 5.2. Andel kvinnor som tar civilingenjör- och civilekonomexamen, 1990–2003.<sup>3</sup>



Källa: Egna beräkningar från SCB (2003).

liga studenter kommit ikapp i alla prestigeutbildningar förutom civilingenjörsutbildningar, där det trots stora satsningar fortfarande finns relativt få kvinnor.<sup>4</sup>

Angående frågan om bristen av kvinnliga chefer i näringslivet är det som är intressant huruvida kvinnor går ”rätt” utbildningar. Ekonomutbildningen blir enligt Göransson (2004) i allt större utsträckning den vanligaste utbildningsbakgrunden som toppchefer har.<sup>5</sup> Tidigare har också många chefer varit civilingenjörer i grunden, men det är inte lika vanligt förekommande nu.

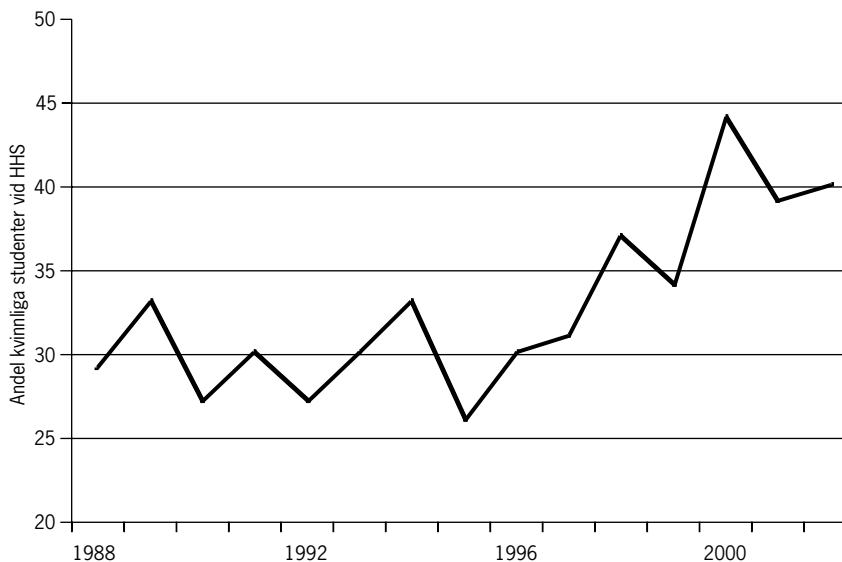
Statistik från Statistiska centralbyrån visar (se *figur 5.2*) att

<sup>3</sup> Det som i figur 5.2 benämns som ”civilekonomutbildning eller motsvarande” är summan av alla examina som togs på ekonomlinjen, kandidatexamen och magisterexamen i ekonomi/administration. År 1995 trädde nämligen en ny examensordning i kraft på landets högskolor, som bland annat innebar att civilekonomexamen ersattes av generella examina (högskole-, kandidat- och magisterexamen).

<sup>4</sup> Se Wistedt (2001) för en översikt och utvärdering av Högskoleverkets stora satsning på att få in kvinnor på en traditionellt mansdominerade tekniska utbildningar.

<sup>5</sup> Att civilekonom- och civilingenjörsprogrammen är de vanligaste utbildningsbakgrunderna för högre chefer bekräftas också av Wahl (1992). Ohlsson och Öhman (1997) studerar hur enkelt det är att bli chef för kvinnor och män med dessa utbildningar.

Figur 5.3. Andel kvinnliga studenter vid Handelshögskolan i Stockholm, 1988–2002.



Källa: Handelshögskolan i Stockholm (2005).

kvinnor tar cirka hälften av alla civilekonomexamen i Sverige, och att det varit så åtminstone sedan läsåret 1990/91. Detsamma gäller dock inte för civilingenjörsutbildningar.

Där utgör kvinnor fortfarande inte ens 30 procent av dem som tar examen, trots en stor ökning i procentuella termer de senaste åren.

Om det finns en utbildning från vilken chefer till det privata näringslivet rekryteras i särskilt stor utsträckning är det Handelshögskolan i Stockholm. Den har i decennier utgjort plantskolan för framtida chefer.

Hur stor är då andelen kvinnor som tar examen på Handelshögskolan i Stockholm? Motsvarar den andelen som tar civilekonomexamen i snitt i landet? Givet att unga tjejer har bättre betyg än sina manliga klasskamrater när de går ut gymnasiet, och Handelshögskolan kräver absoluta toppbetyg, är förväntningen att kvinnor borde utgöra minst hälften av studenterna på skolan. Vid en granskning av ansökningsstatistiken visar det sig dock att färre tjejer än killar söker sig till skolan, vilket måste anses som anmärkningsvärt eftersom det i riket i snitt råder genus-

balans på civilekonomutbildningarna. Trots att färre kvinnor än män söker sig till Handelshögskolan i Stockholm, utgör andelen kvinnliga studenter mellan 40 och 45 procent under 2000-talet.<sup>6</sup> Detta är ändå en markant ökning av de kvinnliga studenterna då de fram till 1996 utgjorde som mest runt en tredjedel av studenterna.

Sammanfattningsvis råder det ingen brist på kvinnor med rätt utbildningsbakgrund i Sverige idag. Om högre utbildning anses vara en viktig kvalifikation för chefspositioner, då har kvinnor i alla åldersgrupper (förutom i gruppen 64–74 år) i det avseendet bättre meriter än männen.<sup>7</sup> Det är således inte endast yngre generationer som uppvisar fenomenet att kvinnor har mer utbildning än män utan detta är någonting som utmärker den svenska arbetskraften överlag.

Sedan minst 10 år har kvinnor även ”rätt” utbildning i termer av att de utgör hälften av alla studenter och utexaminerade på ekonomlinjen, som är den utbildning som flest högre chefer har i dagsläget. Hur kommer det sig då att vi inte har fler kvinnliga chefer?

### *Vill kvinnor göra karriär?*

Det enkla svaret på frågan om kvinnor vill göra karriär är: ”Ja, det vill de.” Speciellt gäller detta i Sverige och Europa som vi ska se alldeles strax. En global studie av toppcheferna i tio multinationella företag ger en god bild av kvinnors och mäns aspirationer.<sup>8</sup> Det visar sig att det i Europa inte finns några som helst skillnader i kvinnors och mäns karriärsträvanden – se *tabell 5.1*.

Oavsett kön aspirerar 10 procent av toppcheferna på vd-

---

6 Noteras kan att kvinnor skulle utgöra minst hälften av studenterna vid Handelshögskolan i Stockholm om antagningen endast baserades på gymnasiebetyg. Eftersom kvinnor dock är underrepresenterade i vissa kvotgrupper (såsom de som antas på poäng från högskoleprovet) utgör de sammantaget mindre än hälften av de antagna.

7 För mer detaljer se exempelvis SCB (2001).

8 Företagen som ingår i Catalyst (2003A) studien är Baxter International Inc., Citigroup, Deloitte Touche Tohmatsu, Dow, Eli Lilly and Company, Goldman, Sachs & Co., IBM Company, JP Morgan Chase, Marriott International Inc., Procter and Gamble. 52 procent av deltagarna i studien är kvinnor och 48 procent är män. Alla innehar toppositioner inom sina respektive företag.

**Tabell 5.1. Kvinnliga och manliga toppchefers aspirationer.**

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>
Aspirerar till vd eller motsvarande		
<b>Europa</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Globalt	9	19
Aspirerar till ledningsgruppen		
<b>Europa</b>	<b>56</b>	<b>56</b>
Globalt	43	54

*Källa:* Catalyst (2005A).

posten, och 56 procent på att uppnå en plats i ledningsgruppen. Globalt sett är skillnaderna dock påtagliga eftersom Asien och Stilla havsregionen uppvisar märkbara skillnader mellan kvinnors och mäns karriärsträvanden. Det handlar inte bara om att färre av de kvinnliga toppcheferna aspirerar på att nå den verkställande ledningen, utan även om att fler av kvinnorna har sänkt sina aspirationer sedan de började arbeta. Detta är ett fenomen som slår igenom även på global nivå. Fler av de kvinnliga (34 procent) än av de manliga (21 procent) toppcheferna har minskat sina ambitionsnivåer sedan de började. Den viktigaste anledningen som både kvinnor och män anger är ”uppostringarna en fortsatt karriärsträvan skulle innebära för mig personligen eller för min familj”.<sup>9</sup> (Den potentiella konflikten mellan karriär och familj diskuteras i kapitel 8.)

Den amerikanska situationen liknar den i Europa. Kvinnor satsar på karriär i minst lika stor utsträckning som sina manliga kolleger, och varken män eller kvinnor tvivlar på att kvinnor skulle vilja göra karriär. Detta mönster är tydligt i en undersökning av de högsta kvinnliga toppcheferna (och deras vd:ar) i de 1 000 största amerikanska företagen. Enligt Catalyst (2005B) aspirerar 55 procent av kvinnorna som inte redan är på de allra högsta posterna på dessa, medan 19 procent av de tillfrågade inte utesluter att de kommer att hamna där. Enligt samma undersökning är det endast 8 procent av kvinnorna och 11 procent av de

<sup>9</sup> Om du är intresserad av ytterligare regionala skillnader eller anledningar till sänkta karriärambitioner, läs vidare i Catalyst (2005A).

verkställande direktörerna (i huvudsak män) som anser att en anledning till att det finns få kvinnliga toppchefer är kvinnors bristande vilja att göra karriär.

En motsvarande fråga, det vill säga i vilken utsträckning kvinnors bristande motivation förklarar bristen på kvinnor på höga befattningar, får ett helt annat svar i en motsvarande svensk undersökning. I Göransson (2004), som baserar sig på intervjuer med framgångsrika kvinnliga och manliga chefer, anser männen att den främsta anledningen till att det finns så få kvinnliga toppchefer är att det är för få kvinnor som söker. De tillfrågade kvinnorna rankar det bara som den sjätte viktigaste anledningen och tillmäter den liten vikt.

### *Kvinnors och mäns chefsegenskaper*

Under 1990-talet indikerar flera nationalekonomiska studier att kognitiv förmåga har blivit allt viktigare för företag i och med att allt mer avancerad teknik används. Den tekniska utvecklingen har i och med detta kommit att definieras som kunskapsintensiv, det vill säga den tekniska utvecklingen kräver alltmer välutbildad arbetskraft. Till följd av detta har avkastningen på medfödd intellektuell förmåga ökat kraftigt under de senaste två till tre decennierna. Detta innebär att trots att det finns fler högpresterande individer i arbetskraften – på grund av att allt fler har högskoleutbildning och att kvinnor förvärvsarbetar i större utsträckning – har efterfrågan på dessa individer varit ännu högre.<sup>10</sup> Med tanke på detta, är det än mer väsentligt att reda ut om det finns några sakliga skillnader mellan kvinnors och mäns chefsegenskaper som skulle kunna motivera att halva befolkningen är underrepresenterad på högre befattningar.

Till hjälp finns en rad nya studier som undersöker kvinnors och mäns egenskaper som chefer. Dessa indikerar att kvinnliga toppchefer i snitt är duktigare än sina manliga kolleger på en rad

---

<sup>10</sup> Detta har bland annat lett till att löneskillnaderna har ökat inte som en följd av skillnader i utbildning och erfarenhet mellan individer, utan snarare på grund av skillnader i kognitiv förmåga, vilket exempelvis dokumenteras i Juhn, Murphy och Pierce (1995) och Murnane, Willett och Levy (1995).

**Tabell 5.2. Kvinnors och mäns chefsegenskaper enligt deras chef, kolleger och rapporter.**

Rankade av	när det gäller deras förmåga vad gäller		
	AFFÄRER	PERSONAL	GENERELLT
Chefen	Män	Kvinnor	Kvinnor och män lika
Kolleger	Män	Kvinnor	Kvinnor
Direkta rapporter	Kvinnor och män lika	Kvinnor	Kvinnor

*Källa:* Kabacoff (1998).

kompetensområden.<sup>11</sup> Resultaten härstammar från management-konsultföretag, som i sina försök att analysera vad som karakteriserar toppchefer, insåg att kvinnor inte bara klarade sig lika bra som sina manliga kolleger utan till och med gjorde bättre ifrån sig på vissa områden.

En studie av 1 800 amerikanska chefer visar att kvinnor presterar snäppet bättre än män, men att skillnaderna inte är stora.<sup>12</sup> Kvinnor och män bedöms generellt som lika duktiga ledare, såsom framgår av *tabell 5.2*.

Ett annat resultat som rapporten lyfter fram är att kvinnor tenderar att ha en komparativ fördel i att förverkliga produktionsmål och allmänt nå måluppfyllelse, medan män tenderar att ha ett mer utvecklat strategiskt och visionärt tänkande. Trots dessa skillnader anser dessa kvinnors och mäns respektive chefer att de är lika kompetenta. Detta indikerar att det går att vara en kompetent chef på flera olika sätt.

En annan amerikansk studie analyserar vilka kompetenser kvinnliga respektive manliga toppchefer är bäst på. Resultaten indikerar här att kvinnor skulle vara bättre på 42 av 52 kompetenser.<sup>15</sup> *Tabell 5.3* listar de fem mest utmärkande egenskaperna för respektive kön enligt denna studie.

I kapitel 8 återkopplas betydelsen av dessa egenskaper i relation till de erfarenheter som kvinnor och män generellt skaffar sig under sin karriär.

<sup>11</sup> Sharpe (2000) ger en god översikt av litteraturen.

<sup>12</sup> Kabacoff (1998) innehåller många fler intressanta resultat än de som kan presenteras här och rekommenderas för läsning.

<sup>15</sup> Wells (2001) innehåller en sammanfattning av resultaten och en lång tabell med kompetenserna som kvinnor respektive män är bäst på.

**Tabell 5.3. Kvinnliga och manliga chefers främsta kompetenser.**

---

**Kvinnor briljerar på att:**

Ha den högsta uppmätta kompetensen.  
Hålla under- och överordnade underrättade om utvecklingen.  
Uppnå resultat och målsättningar; slutföra projekt.  
Vara noggranna med detaljer kombinerat med en helhetssyn på problemet.  
Ge tydlig information till underordnade om deras uppgifter.

**Män briljerar på att:**

Analysera komplexa problem och identifiera relevant information.  
Anpassa sig till nya situationer för att uppnå ett mål.  
Behålla personal och hålla en låg personalomsättning.  
Ha ett realistiskt och objektiva perspektiv.  
Kontrollera sina känslor även under stress eller missämja.

---

*Källa:* Wells (2001).

### *Avslutande reflektioner*

Det här kapitlet har haft som syfte att avliva några myter om kvinnors och mäns komparativa fördelar som chefer. Statistik över kvinnors och mäns utbildning, vilja att göra karriär och chefskompetens har använts. Bilden som tar form visar följande.

*Myt 1: Kvinnor har inte rätt utbildning.*

Detta har definitivt varit ett faktum rent historiskt, men är definitivt en felaktig uppfattning idag. Sedan slutet av 1970-talet är kvinnor mer välutbildade än män. I snart tio års tid är dessutom ungefär hälften av de nytexaminerade civilekonomerna kvinnor, vilket betyder att det finns lika många unga män som kvinnor med den vanligaste utbildningsbakgrunden för chefsposter. Kanske är detta en av anledningarna till att andelen kvinnliga chefer har ökat under 1990-talet? Det vill säga, det faktum att kvinnor har kommit ikapp männen när det gäller att ha rätt utbildning – och numera utgör en majoritet av nya civilekonomer – borgar för att förutsättningarna finns för bättre genusbalans på näringslivets topp.

*Myt 2: Kvinnor vill inte bli chefer.*

Det må vara så att kvinnor traditionellt inte har varit chefer, men undersökningar av svenska och europeiska kvinnliga chefer in-

dikerar att de är lika intresserade av att göra karriär som sina manliga kolleger. Anmärkningsvärt är däremot att manliga toppchefer i Sverige anser att den främsta anledningen till att det finns få kvinnliga chefer är att de inte söker högre befattningar i tillräcklig utsträckning, något som kvinnliga toppchefer inte håller med om. Detta ger en fingervisning om att vi eventuellt i Sverige har extra anledning att uppmärksamma hur karriärambitioner bedöms och uppmuntras. Mer om detta följer i kapitel 8.

*Myt 3: Kvinnor är sämre som chefer än män.*

Detta är ytterligare en myt, eftersom undersökningar indikerar att kvinnor och män är lika duktiga chefer. Kvinnor verkar om något vara mer kompetenta än sina manliga kolleger inom flertalet kompetensområden. Det verkar däremot som att kvinnor och män har olika ledarstilar: kvinnor är mer resultatorienterade och duktigare på att hantera personalfrågor, och män ses som mer strategiska och visionära. Detta kan naturligtvis vara resultatet av genetiska skillnader, men det kan också ha sitt upphov i att kvinnor och män i snitt har olika typer av befattningar inom organisationer. Män återfinns oftare på operativa befattningar, medan kvinnor exempelvis dominerar personalchefsposterna, som vi såg i kapitel 2. Frågan är alltså vad som är hönan och vad som är ägget. Har män utvecklat sina strategiska färdigheter därför att de har operativa befattningar eller har de fått dessa befattningar på grund av sina egenskaper?

I nästa kapitel analyseras hur ekonomiska incitament påverkar en individs satsning på karriären. När vi nu har konstaterat att kvinnor är minst lika attraktiva för chefsposter, är nästa fråga om löneskillnaderna mellan könen och/eller det berömda ekonomiska glastaket kan avhålla kvinnor från att satsa fullt ut på karriären.



DEL 3  
VAD KAN DET ANNARS VARA?

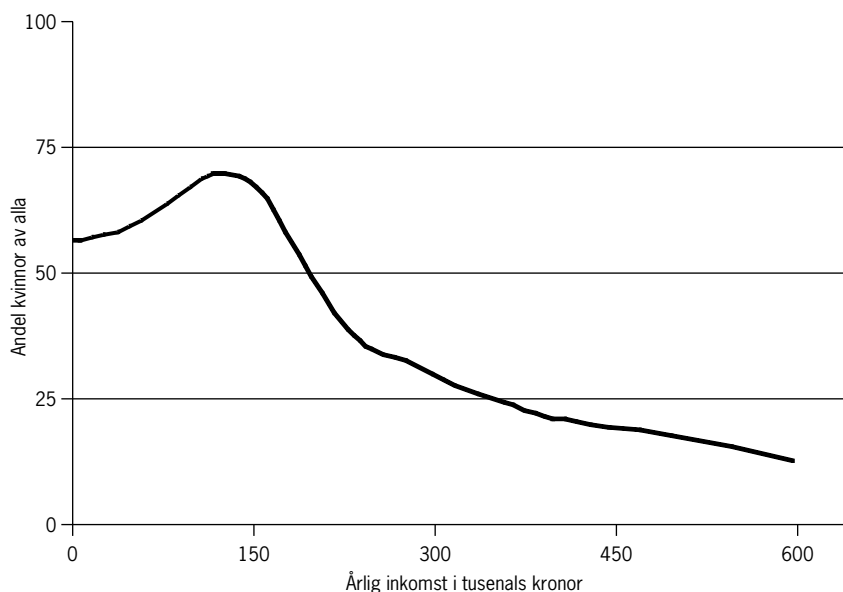


## 6. Ekonomiska incitament för att satsa på karriären

**I** ALLMÄNHET ÄR KVINNOR FATTIGARE ÄN MÄN. Detta är ett fenomen som går igen världen över. Som *figur 6.1* visar gäller detta också inkomstskillnaderna mellan män och kvinnor i Sverige. En fjärdedel av de som tjänar 360 000 kronor om året är kvinnor, en femtedel av de som har en inkomst på 400 000 är kvinnor och knappa 13 procent av de som tjänar 600 000 årligen är kvinnor.

Det finns inte en enskild enkel förklaring till denna ekonomiska obalans mellan kvinnor och män. Istället handlar det om att se hur en rad olika ekonomiska drivkrafter gemensamt ger upphov till detta mönster. Det här kan också hjälpa oss att förstå varför det finns så få kvinnliga chefer.

**Figur 6.1.** Andelen kvinnor i olika inkomstgrupper som andel av befolkningen i åldersgruppen 20–64 år för 2001.



*Källa:* Egen bearbetning av statistik från SCB presenterad i Dreber och Wallace (2004).

Kapitlets fokus kommer i huvudsak att vara på kvinnors och mäns löner, och huruvida osakliga löneskillnader och/eller glastak i löneutvecklingen kan påverka individers karriärambitioner. Det hävdas ofta att kvinnor tjänar mindre än män med likvärdiga arbeten. Kan detta påverka hur många kvinnor som satsar på att göra karriär? En bredare ansats där utbudet av kvinnor i arbetskraften analyseras inleder kapitlet. Arbetar kvinnor och män i samma utsträckning? Fördelar de sig antalsmässigt på samma sätt mellan privat och offentlig sektor?

Faktorerna som behandlas är avgörande för hur stort utbudet av potentiella kvinnliga chefer är. Att förstå de ekonomiska drivkrafterna bakom individers karriärsatsningar är fundamentalt för att kunna formulera ekonomisk-politiska åtgärder. Kapitlets avsikt är inte att hänföra bristen på kvinnliga chefer till kvinnors egna val, utan tvärtom att poängtera hur enskilda val stöps av de incitament vi möter så att vi kan fokusera på att förändra dem, inte kvinnorna.

### *Individens val mellan arbete och fritid*

Andelen kvinnor i arbetskraften är hög i Sverige, vilket innebär att det finns ungefär lika många kvinnor som män att anställa. Flertalet kvinnor är anställda i den offentliga sektorn, medan männen dominerar i den privata sektorn. Obalansen är tämligen stor då tre fjärdedelar av de anställda inom offentlig sektor är kvinnor, medan männen utgör cirka 60 procent av alla anställda inom det privata näringslivet.<sup>1</sup>

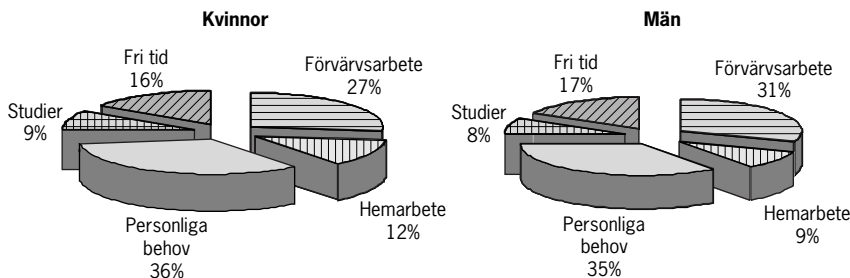
Även om kvinnor och män i princip utgör en lika stor del av arbetskraften i personer räknat, arbetar kvinnor i genomsnitt färre timmar. Många kvinnor arbetar deltid och även de som arbetar heltid arbetar något mindre än de heltidsarbetande männen – se *figur 6.2* som visar siffror för år 2000/01.

Detta är en trend som står sig från den tidigare Tidsanvänd-

---

<sup>1</sup> Dessa uppgifter kommer från SCB:s Lathund om jämställdheten 2002, som är en utmärkt källa för den som är intresserad av fakta om den ekonomiska jämställdheten i Sverige.

Figur 6.2. Tid för olika aktiviteter för heltidsarbetande kvinnor och män, år 2000/01.<sup>2</sup>



Källa: Specialkörningar från Statistiska centralbyrån.

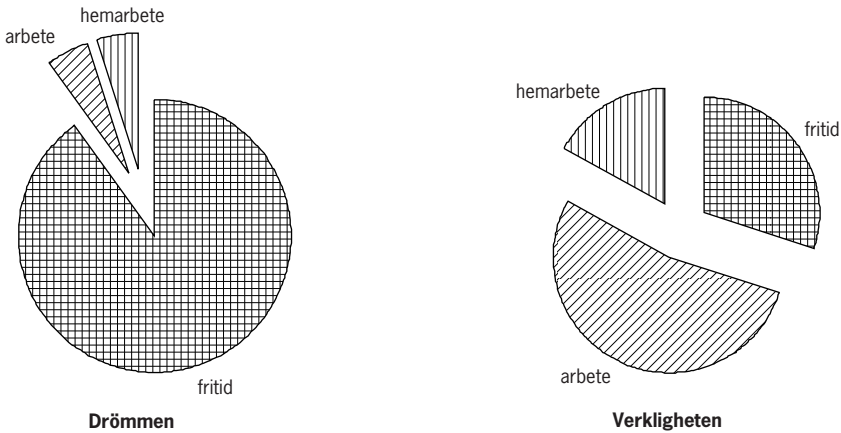
ningsstudien som gjordes av Statistiska centralbyrån för perioden 1990/91. Även då förvärsarbetade kvinnor något mindre än män, samt stod för en större andel av hemarbetet. Skillnaderna mellan könen har minskat något i detta avseende under det senaste decenniet, då män har dragit ner på sin arbetade tid med cirka 15 minuter per dag. Detaljrikedomen i SCB:s tidsanvändningsstudier kommer väl till pass i analysen av kvinnors och mäns arbetade tid under olika livsfaser, där vi bland annat ska se att tidsanvändningen påverkas radikalt när en heltidsarbetande blir förälder.

Det är slående dock hur den faktiska allokeringen av dygnets timmar skiljer sig radikalt mot vad individer vanligtvis drömmer om: "Om jag bara slapp tjäna pengar, då skulle jag ägna mig åt mina fritidsintressen hela dagarna" är en vanlig fras. Av ekonomiska skäl förvärsarbetar dock många och deras arbetsuppgifter överensstämmer tyvärr långt ifrån alltid med deras fritidsintressen.

Figur 6.3 indikerar dock att män ägnar mer tid åt arbete än kvinnor, vilket väcker frågan om kvinnors och mäns drömbilder ser olika ut eller om de har olika incitament för att förvärsarbeta. Om män tjänar mer än kvinnor på arbetsmarknaden, borde de – allting annat lika – ägna mer av sin tid åt det. Är det så och i så fall varför?

<sup>2</sup> Det som rapporteras i figuren är mer exakt genomsnittlig tid för utövare av aktiviteterna i den heltidsarbetande befolkningen i åldern 20–64 år efter kön i timmar och minuter per dygn. Mätperioden är september 2000 till maj 2001.

Figur 6.3. Tidsallokeringen mellan fritid, arbete och hemarbete i drömmen och i verkligheten.



### *Löneskillnader mellan kvinnor och män*

Vi vet att kvinnor i genomsnitt tjänar mindre än män i Sverige. Det finns många faktorer som skiljer förvärvsarbetande kvinnor och män åt som skulle kunna förklara detta lönegap. Kvinnor tenderar att arbeta inom låglönesektorer och återfinns oftare på de lägre befattningarna i en organisation.<sup>3</sup> Efter att ha tagit hänsyn till mätbara skillnader i exempelvis utbildning, yrkeserfarenhet och arbetsuppgifter, mellan kvinnor och män, kvarstår i Sverige ett lönegap mellan könen som är till kvinnornas nackdel.<sup>4</sup> Hur påverkar det kvinnors karriärambitioner?

Föreställ dig situationen där kvinnor tjänar 10 procent mindre än sina manliga kolleger oavsett vilket yrke de väljer. Då kommer denna löneskillnad att leda till att kvinnor har mindre drivkrafter att förvärvsarbete än män. Nationalekonomer uttrycker detta som att en individs behållning på marginalen ska vara densamma för olika aktiviteter. Detta innebär att om kvinnor tjänar

<sup>3</sup> Inom nationalekonomisk forskning benämns dessa fenomen som att det finns horisontell segregering – kvinnor och män arbetar inom olika sektorer av ekonomin – och vertikal segregering – kvinnor och män återfinns på olika befattningsnivåer.

<sup>4</sup> De oförklarade löneskillnaderna mellan könen i Sverige som uppgår alltifrån 15 procent till 1,5 procent enligt Jansson m.fl. (2005). Den lägsta siffran kommer från Meyerson och Petersen (1997), som i sitt material kan fånga ovanligt många skillnader mellan kvinnors och mäns arbetsplatser och arbetsuppgifter.

mindre på att arbeta, kommer de också att arbeta mindre eftersom deras alternativkostnad av fritid är lägre. I den bemärkelsen påverkar ett lönegap kvinnors karriärsatsningar.

Föreställ dig istället situationen där en kvinna i vissa fall skulle tjäna precis detsamma som sin manliga kollega medan hon i andra yrken/befattningar endast får 80 procent av sina manliga kollegers lön trots att de utför samma arbete. Detta är naturligtvis problematiskt eftersom lönen måste ses som en arbetsgivares värdering av den anställdes bidrag till företagets produktion. Inget företag betalar mer i lön än vad som anses absolut befogat. Att en kvinna i det läget får en lägre lön – för motsvarande arbete – än sin manliga kollega signalerar att kvinnan har ett lägre värde i företagets ögon och att hennes tid därmed anses som mindre dyrbar. Den enda gången en kvinna tar ett sådant arbete är när hon antingen har mycket mer tid att tillgå än sin manliga kollega – så att hennes kostnad av att ge upp fritid är lägre – eller att hon i större utsträckning än män anser att det finns annat än monetära skäl till att arbetet skulle vara intressant. Resultatet blir rimligtvis att färre kvinnor kommer att arbeta i branscher där de tjänar relativt mindre än i andra branscher.

Ett motsvarande resonemang kan föras angående hur det så kallade ”glastaket” påverkar kvinnors karriärsatsningar. Att kvinnor slår i det ekonomiska glastaket betyder att de har svårt att nå topplöner, som om de slog i ett tak som hindrar dem att komma ändå upp till den absoluta toppen. Men om kvinnor får mindre betalt än sina manliga kolleger på höga chefsbefattningar, då är deras incitament att söka sig till toppositioner förstås lägre. Finns det då ett glastak för kvinnor i Sverige?

Om det finns ett ekonomiskt glastak i Sverige så skulle det betyda att kvinnor får allt mindre i lön i relation till sina manliga kolleger ju högre i hierarkin de klättrar, trots att de är lika kompetenta. Nyberg (1997) fann evidens för ett sådant glastak. James Albrecht, Anders Björklund och Susan Vroman (2003) bekräftar detta. De använder sig av svenska och amerikanska data för början och slutet av 1990-talet och även när de beaktar skillnader i erfarenhet och specifik kompetens mellan individer, får de entydiga resultat. Lönegapet mellan kvinnor och män ökar med in-

komsten i Sverige. Detta innebär att det faktiskt finns ett ekonomiskt glastak för kvinnor med avseende på lön.

Andra forskare har visat att samma fenomen finns i Danmark, medan det inte återfinns i USA.<sup>5</sup> Löneskillnaderna mellan kvinnor och män är alltså konstanta och oberoende av lönenivå i USA, vilket indikerar att kvinnor har mer ekonomisk makt där än i Sverige och Danmark.<sup>6</sup>

James Albrecht, Anders Björklund och Susan Vroman (2003) diskuterar möjliga förklaringar till det svenska glastaket för kvinnor. De finner att den främsta anledningen till glastaket inte är att kvinnor och män har olika utbildning, arbetslivserfarenhet eller andra skillnader, utan snarare att kvinnor helt enkelt får mindre betalt för sin utbildning, erfarenhet, och så vidare. Det är således skillnader i hur arbetsgivarna värderar kvinnors och mäns kompetens, snarare än att män och kvinnor skulle ha olika kompetensprofiler, som skapar glastaket. En kompletterande förklaring skulle vara att kvinnor – i den utsträckning de innehar högre poster – har befattningar som inte leder till de högsta lönerna i enlighet med teorin som kommer att presenteras i kapitel 7. Sammanfattningsvis tjänar högavlönade kvinnor mindre än män, men det är svårt att veta i vilken grad detta beror på att kvinnor och män fortfarande har alltför olika befattningar eller om löneskillnaderna är ogrundade.

### *Avslutande reflektioner*

De ekonomiska incitamenten för att göra karriär är inte desamma för kvinnor och män. Tendensen är att kvinnor får mindre betalt än män för likvärdiga arbeten. Det kan tyckas att en sådan skillnad inte skulle ha någon effekt på kvinnors karriärsatsning. Om kvinnor är lika ”diskriminerade” oavsett vad de väljer att arbeta med, så borde inte deras val av vad de väljer att arbeta med påverkas. Detta resonemang stämmer dock inte, då skillnaderna mellan kvinnors och mäns ekonomiska incitament gör att kvin-

---

<sup>5</sup> Gupta, Oaxaca och Smith (2001).

<sup>6</sup> Att det inte finns något ekonomiskt glastak i USA bekräftas av både Albrecht, Björklund och Vroman (2003) och Gupta, Oaxaca och Smith (2001).

nor har mindre anledning att ägna sin tid åt förvärvsarbete än män. Och tid är, som vi ska se i kapitel 9, en bristvara speciellt för kvinnor i karriären. Att det dessutom finns ett ekonomiskt glastak för kvinnor i Sverige försämrar ytterligare de ekonomiska incitamenten. I USA verkar det inte finnas något glastak, vilket innebär att kvinnors ekonomiska incitament mer liknar männens.

De stora genomsnittliga löneskillnaderna mellan kvinnor och män har i decennier varit föremål för offentlig diskussion och forskning. När kvinnor väljer hur mycket tid de ska ägna åt arbete kommer de att ha föreställningen om att de kommer att tjäna mindre än sina manliga kolleger i bakhuvudet. Därför kommer kvinnor att välja att arbeta mindre än män om de är rationella. Detta är ett exempel på hur förutfattade meningar, välgrundade eller inte, påverkar ekonomiska utfall.

## 7. Glastak eller glasväggar!<sup>1</sup>

**F**Å METAFORER har haft ett sådant inflytande på diskussionen om bristen på kvinnliga chefer som den om *glastaket*. Begreppet betecknar den osynliga barriär som kvinnor tycks stöta emot på sin väg uppåt i karriären. I takt med ett ökat kvinnligt deltagande på arbetsmarknaden har också kvinnors representation på högre poster stigit, men bara upp till en viss nivå. Trots att denna nivå höjts under de årtionden som gått sedan begreppet myntades verkar fortfarande de osynliga hindren finnas där. Kvinnors avancemang till den allra översta delen av företagspyramiden tycks stoppas av ett tak som ingen ser. Enligt många analysers retorik är det detta glastak som måste krossas, öppnas, lyftas för att kvinnor ska kunna få access till de yttersta topp-positionerna.<sup>2</sup>

I det här kapitlet presenteras en alternativ metafor för de osynliga karriärbarriärer som finns i organisationer. Den nya metaforen som introduceras nedan handlar om organisationers *glasväggar*.<sup>3</sup> Istället för att beskriva ett företag som horisontellt skiktat där varje nivå utgör rekryteringsbasen för den nästa, utgår denna illustration ifrån att företaget är vertikalt skiktat i olika osynliga "karriärfällor" som leder olika högt i organisationen. Lika lite som glastaksillustrationen ger glasväggsmetaforen en "sann bild" av hur företaget faktiskt ser ut i verkligheten. Den ger

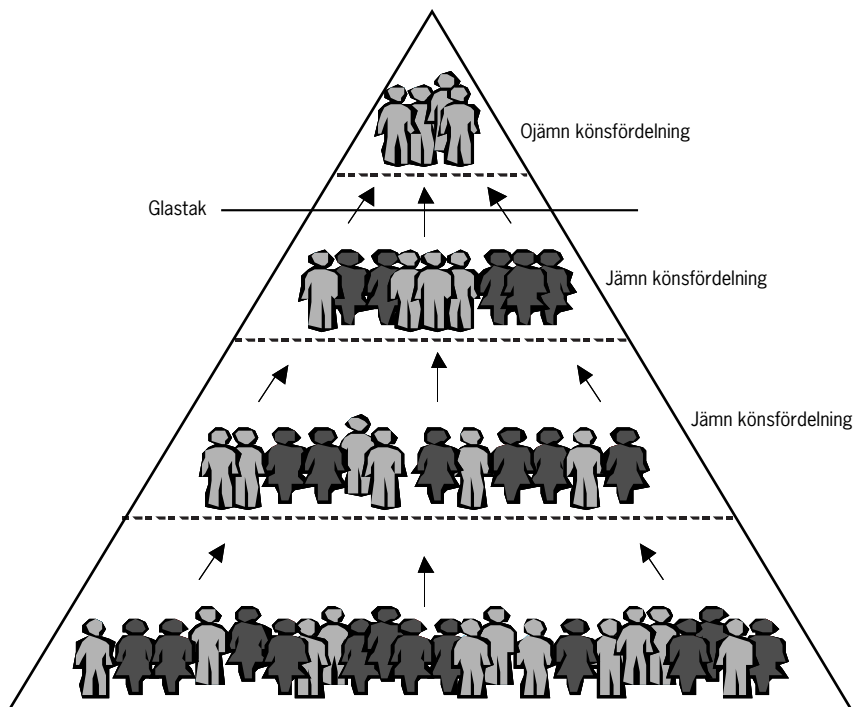
---

1 En av rapporterna till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män, nämligen SOU 1997:157 hade titeln "Glastak och glasväggar?". Titeln syftade då på den könssegrerade arbetsmarknaden i stort där kvinnor och män mestadels återfinns i olika branscher och på olika befattningsnivåer. I detta kapitel refererar titeln till företagsspecifika fenomen.

2 Ett axplock av de många nya texter som diskuterar problemet utifrån glastaksmetaforen är "A modest manifesto for shattering the glass ceiling", (Meyerson och Fletcher, 2000), "A new look at the glass ceiling", (Peters och Kabacoff, 2003), "Breaking through the glass ceiling", (Wirth, 2001). Exempel på svenska texter är "Så spräcker vi glastaket!", (Fagerfjäll, 2005) och rapporten "Att krossa glastaket", (Göransson, 2002).

3 Begreppet "glasväggar" används i till exempel Wirth (2003), men logiken som presenteras här är ny.

Figur 7.1. Illustration av glastaksmetaforen.



dock en enkel beskrivning av en organisationsstruktur som stämmer överens med en rad fenomen vi observerar och som vi ska se gör den det på många sätt mera precist än glastaksillustrationen. Glastak och glasväggar är dock inte uteslutande modeller och i slutet av kapitlet kommer båda metaforerna att sammanfogas för att ge en mera precis bild av den ojämna könsfördelningen på befattningar i företag. Vad tillför då ”glasväggar”? På vilket sätt hjälper ytterligare en metafor oss att förstå bristen på kvinnliga chefer?

### *Glastaksmetaforen*

Låt oss först titta på den traditionella glastaksmetaforen. Som *figur 7.1* illustrerar ger detta synsätt en bild av en organisation där kvinnor är underrepresenterade över en viss nivå i hierarkin trots att könsfördelningen på nivåerna under – som utgör rekryteringsbasen – är relativt jämn.

Denna underrepresentation kan typiskt sett inte förklaras av skillnader i mätbara faktorer, då kvinnor i snitt har lika bra formella meriter som deras manliga kolleger på samma nivå.<sup>4</sup> Det tycks alltså som om organisationen har ett osynligt filter som systematiskt selekterar bort kvinnor. Denna illustration stämmer väl överens med siffror på hur många kvinnor respektive män som finns på olika nivåer. Den ger dock inte mycket vägledning om varför det mystiska taket finns. Förklaringar om att det inte finns kvinnliga kandidater med rätt kompetens verkar inte stämma då könsfördelningen är jämn upp till nivån under glastaket. I slutändan är bilden svår att förlika med några andra förklaringar än att kvinnor inte vill högre upp eller att kvinnor diskrimineras. Detta kan förstås skapa konflikter i diskussioner om varför kvinnor inte kommer framåt. Glastaksresonemanget ger inte heller i sig mycket vägledning i termer av vad som kan göras för att lösa problemet. Man kan bara konstatera att glastaket måste bort för att kvinnor ska bli representerade på näringslivets topp.

### *Glasväggsorganisationen*

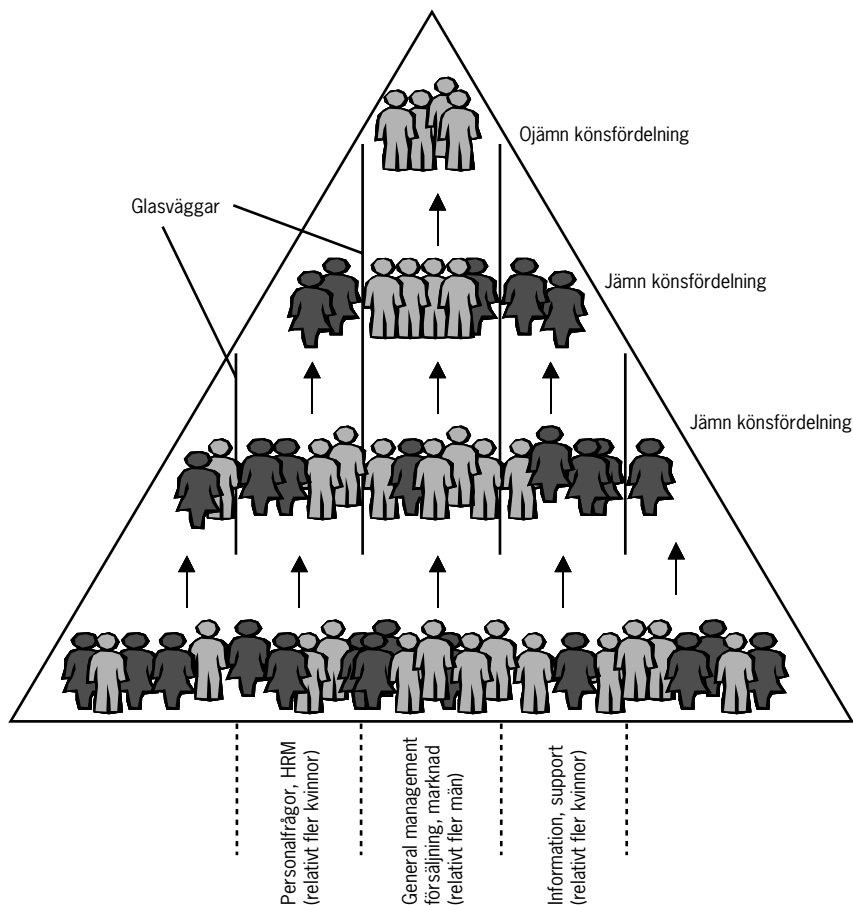
Om vi istället ser en organisation som vertikalt uppdelad blir perspektivet ett annat. Nu utgör inte längre varje horisontell nivå i företaget den naturliga rekryteringsbasen för nästa nivå. Istället är det viktigt att relativt tidigt välja rätt spår för den karriär man tänkt sig. Endast vissa spår leder hela vägen till organisationens topp och dessa avgränsas av glasväggar som gör det svårt att byta spår. Som *figur 6.2* visar stämmer även denna bild, precis som glastaksmetaforen, väl överens med den relativt jämna fördelningen mellan män och kvinnor upp till en viss horisontell nivå, men den illustrerar också en rad saker som inte finns med i glastaksfiguren.

Till att börja med visar den hur ojämlikheten i organisationens topp kan uppstå utan ett glastak. Förklaringen enligt denna modell ligger i att kvinnor, trots att de är representerade på ni-

---

<sup>4</sup> Glastaksresonemang finns både vad gäller löner (se kapitel 6) och representation. I detta kapitel behandlas endast fördelning av antalet män respektive kvinnor på olika nivåer.

Figur 7.2. Illustration av glasväggsmetaforen.



vån under ledningsposterna, är relativt få inom de områden som anses vara basen för rekrytering till dessa. Glasväggsresonemanget förutsätter alltså inte en direkt diskriminering av kvinnor. Alla som hamnat i ett spår som inte leder till toppen har lika svårt att byta inriktning. Däremot slår det hårdare mot kvinnor då de är relativt fler inom områden som inte utgör den traditionella rekryteringsbasen för toppositionerna.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> En möjlig invändning är förstås att om kvinnor (och män för den delen) väljer spår som inte leder till toppositioner så får de "skylla sig själv". Detta förutsätter förstås att dessa vägar och de eventuella problemen med att byta spår är kända för alla. Metaforen om glasväggar säger precis att de inte är det. Analogt med glastaksresonemanget är dessa barriärer osynliga hinder som inte öppet erkänns.

Bilden stämmer väl med vad vi observerar både i Sverige och i andra länder. Mellanchefer med resultatansvar (till exempel marknadschef och finanschef) är den position som är mest mansdominerad. Bland svenska börsbolag år 2002 var andelen manliga marknadschefer 70 procent och andelen manliga finanschefer 90 procent. Poster som utgör den traditionella basen för vd-rekrytering, såsom affärsområdeschef, divisionschef och regionalchef, innehas också i huvudsak av män. I svenska börsbolag var år 2002 andelen män på dessa poster 90, 87 och 85 procent. Kvinnor är relativt fler på befattningar som informationschef och personalchef. Dessa poster innehades till 52 respektive 45 procent av kvinnor.<sup>6</sup>

Andelen kvinnor på toppchefsposter har ökat avsevärt de senaste åren och borde utgöra en god bas för rekrytering till de absoluta toppositionerna. Men trots detta går det alltså fortfarande nio män på en kvinna bland de poster som utgör den traditionella rekryteringsbasen. Bilden av en organisation med glasväggar där rekrytering till ledningspositionerna sker, inte bland mellanchefer i allmänhet utan hos specifika grupper bland dem, kan således förklara hur det är möjligt att anse att det existerar en brist på kvinnor med ”rätt bakgrund” trots att det finns relativt gott om kvinnor på nivån omedelbart under ledningsbefattningarna.

I en omfattande undersökning gjord av den amerikanska organisationen Catalyst 2002 angavs bristen på ”general management and line experience” som kvinnors största hinder på väg till toppositioner av såväl män som kvinnor.<sup>7</sup> I Sverige bekräftas vikten av denna typ av erfarenhet till exempel av Stiftelsen Ruter Dams urvalskriterier för sina chefsämnen: ”Hon bör vara linjeförmedlare med eget personal- och budgetansvar, alternativt vara ekonom- eller finanschef”.<sup>8</sup>

---

6 Exakta siffror på fördelningen mellan män och kvinnor på olika poster finns i kapitel 2 i denna bok. Se också till exempel Göransson (2004) och Renstig (2003).

7 90 procent av de tillfrågade männen och 79 procent av de tillfrågade kvinnorna angav detta som ett stort hinder för kvinnor att nå toppositioner. Dessa siffror gjorde detta till det viktigaste av alla angivna hinder enligt både män och kvinnor. (Se nästa kapitel och Wellington, Kropf och Gerkowitch, 2003.)

8 Se Arhén och Zaar (1997), s. 17.

Förutom att glasväggsmetaforen på detta sätt stämmer överens inte bara med könsfördelningen i horisontell ledd utan också med den vertikala fördelningen, så pekar den på ett tydligare sätt än den traditionella glastaksmodellen ut områden där förändringar skulle vara möjliga.

- Det är viktigt att få in fler kvinnor på ”rätt spår”. Företag måste verka för att fler kvinnor relativt tidigt karriären väljer områden som potentiellt leder till de yttersta toppositionerna.
- Företag kan också överväga i vilken mån rekryteringsbasen för toppositionerna kan breddas till andra områden än de traditionella. Ibland finns goda anledningar till att göra som man alltid gjort, men ibland är det inte fallet.

Slutligen ger glasväggsmodellen också en förklaring till varför den positiva utvecklingen vi haft bara sträcker sig till en viss nivå. Om bilden är att fler kvinnor på högre och högre nivåer med nödvändighet leder till en bredare kvinnlig rekryteringsbas för ledningsjobben så borde denna utveckling till slut också nå toppen. Detta är dock inte fallet i glasväggsmodellen. Här kan utvecklingen vara positiv – fler kvinnor på allt högre poster – för att sedan plötsligt stanna innan kvinnors andel på de högsta postererna har förändrats.

### *Glastak och glasväggar*

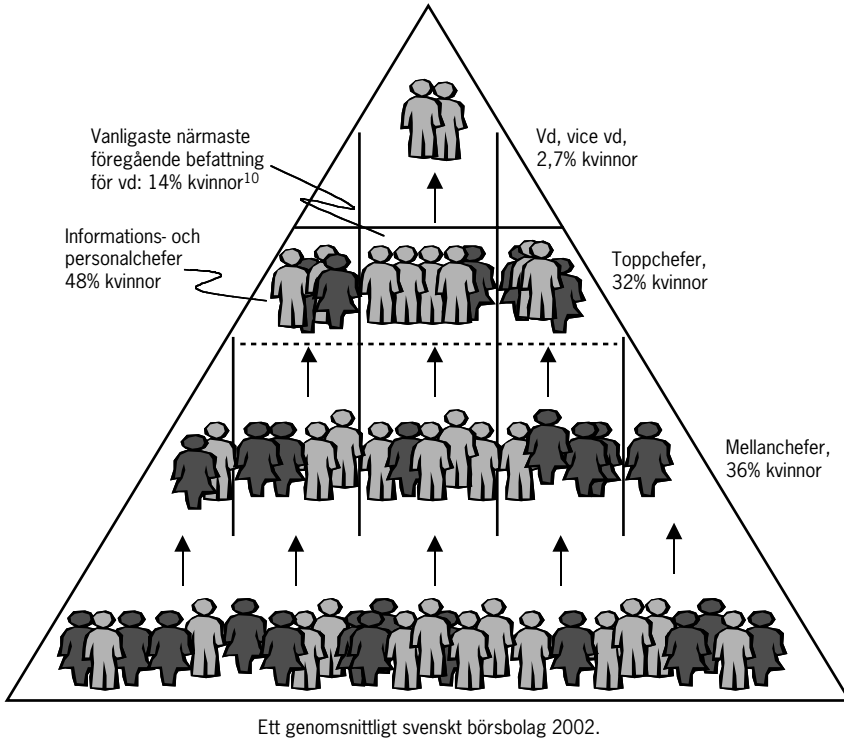
De båda ovanstående metaforerna behöver förstås inte vara utslutande. Det är mycket möjligt, till och med troligt, att båda fenomenen kan sägas existera samtidigt. Även om glasväggsresonemanget tas med i beräkningarna, så tycks kvinnor ha det svårare att ta sig uppåt även inom de spår som leder till toppositionerna. Bilden av de osynliga hinder som kan tänkas finnas i organisationer bör således inkludera både glastak och glasväggar.

*Figur 7.3* illustrerar hur ett genomsnittligt svenskt börsbolag år 2002 kan karakteriseras i dessa termer.<sup>9</sup> Redan på mellanchefs-

---

<sup>9</sup> Siffrorna är hämtade från Renstig (2005). Se också kapitel 2 i denna bok.

Figur 7.3. Ett företag med både glasväggar och glastak.



nivå syns tydliga skillnader i könsfördelning. Där är cirka 36 procent kvinnor. Denna siffra sjunker ytterligare om vi ser till andelen kvinnliga toppchefer som är 32 procent. Här är dock den intressantaste skillnaden den i vertikal ledd. Kvinnor är främst representerade bland personalchefer, platschefer och informationschefer där de är nästan lika många som männen, medan männen dominerar de mer operativa befattningarna. Bland de befattningar som var en vd:s vanligaste närmast föregående befattning (förutom vd i något annat företag) är kvinnors andel endast 14 procent. På posten som vd eller vice vd är andelen kvinnor nere i endast 1,8 respektive 4,1 procent.<sup>11</sup>

På många sätt är denna bild också representativ för ameri-

<sup>10</sup> Enligt Göransson (2004) var de vanligaste närmast föregående befattningarna för en vd region-, affärsområdes- eller divisionschef.

<sup>11</sup> Sett till samtliga företag, inte bara börsbolagen, så minskar andelen kvinnliga toppchefer medan andelen kvinnliga vd ökar.

kanska storföretag. Organisationen *Catalyst* som gått igenom kvinnors andelar på olika positioner i *Fortune 500*-företagen konstaterar i en artikel följande: "[W]omen make up more than half of the managerial and professional labor pool but account for just over 1% of all Fortune 500 chief executives." En del av förklaringen står enligt dem att finna i att kvinnor inte i tillräckligt hög utsträckning finns representerade på de poster som utgör den viktigaste rekryteringsbasen för CEO:s. "[M]en still hold nine out of ten [senior line positions] in the Fortune 500. Thus, in 2003, the pool from which a CEO might draw successors is overwhelmingly male."

## 8. Vad händer i företagen?

**D**ET FÖREGÅENDE KAPITLET diskuterade hur inte bara glastak utan även glasväggar hindrar kvinnor från att nå de högsta befattningarna. Samtidigt konstaterades det i kapitel 5 att kvinnor vill bli chefer och att de är minst lika goda ledare som män. I detta kapitel analyseras hur skeenden inom företagen kan leda till existensen av glastak och glasväggar. Hur kommer det sig att företagen inte lyckas ta tillvara på kvinnors vilja och kompetens att bli/vara chefer? Till en början kan det vara på sin plats att adressera följande fråga: Är det verkligen så att det är svårare för kvinnor att bli befordrade?

### *Glapp i meritokratin*

Om det nu stämmer att kvinnor vill bli chefer men att det är svårare för dem av olika skäl, då borde studier rimligtvis finna att sannolikheten att bli befordrad är lägre för en kvinna än för en man. Det finns starka indikationer på att så faktiskt är fallet i Sverige. Lena Granqvist och Helena Persson (2004) har studerat över 6 000 representativa svenskers befordringar sedan 1950-talet fram till 1991. De kommer fram till en häpnadsväckande slutsats. Enligt deras analys har kvinnor i snitt hälften så stor chans att bli befordrade än män.

När de riktar blicken endast mot högskoleutbildade, då är det fortfarande svårare att bli befordrad om den anställda är en kvinna.<sup>1</sup> En kvinna med högskoleutbildning har nämligen 40 procent lägre sannolikhet än en man med motsvarande kvalifikationer att bli befordrad. Författarna ser det inte som troligt att bilden skulle ha förändrats på något väsentligt sätt sedan de slut-

---

<sup>1</sup> Med högskoleutbildade avses de personer i urvalet som har minst 12 års utbildning.

förde sin studie 1991, utan bedömer att det fortfarande är betydligt svårare för kvinnor att göra karriär.<sup>2</sup>

Detta är naturligtvis otroligt starka resultat, som väcker många frågor om hur det står till med de meritokratiska principer som en god företagskultur bygger på. Många frågar sig säkert om dessa resultat är rimliga. Låt mig då ta ett exempel ifrån musikens värld.

I de mest berömda och prestigefulla symfoniorkestrarna i USA var andelen kvinnliga musiker ytterst liten, trots att det hela tiden fanns många kvinnliga musiker som sökte de tjänster som utlystes. På prov började då vissa orkestrar använda ett annat anställningsförfarande. Istället för att som vanligt låta de sökande spela upp en och en framför uttagningskommittén, doldes den spelandes kön helt med hjälp av skärmar. Endast vid den allra sista provspelningen då det endast fanns få kandidater kvar avslöjades det för orkesterledningen om det var en man eller kvinna som spelade. Detta enkla knep kom att i grunden förändra könssammansättningen av de bästa amerikanska symfoniorkestrarna. Det visade sig att orkestrar som använde detta anställningsförfarande steg andelen nyanställda kvinnor snabbt.<sup>3</sup>

Att kön generellt har en viss betydelse vid anställningsbeslut och att det kan vara en nackdel att vara kvinna är bortom allt tvivel i fallet med de amerikanska symfoniorkestrarna. En anledning till att detta blir extra intressant när vi studerar befordran och rekrytering av chefer, är att orkestermiljön i mångt och mycket liknar en chefsposition. Det är svårt att hantera frånvaro – det skulle se illa ut om förste violinisten saknades vid en konsert – samtidigt som miljön är mycket mansdominerad och det finns en stor tolkningsfrihet i vad som gör den bäste musikern.

För företag kan det vara svårt att införa ”blinda” anställningsförfaranden, där den sökandes kön framkommer endast i slutfasen. Det är inte desto mindre viktigt att studera om det finns hin-

---

<sup>2</sup> Detta framkom i samband med ett forskarmöte på Utbildningsdepartementet den 4 november 2005 inom ramen för den offentliga utredningen ”Den könssegregerade arbetsmarknaden”.

<sup>3</sup> För de intresserade rekommenderas Goldin (2000) där alla resultat i de olika skeenden av uppspelningarna redovisas och kommenteras.

der för kvinnor att göra karriär. En början är att ta reda på vad kvinnor och män uppfattar som de viktigaste potentiella hindren för kvinnor att göra karriär.

### *Skillnader i kvinnors och mäns upplevelse av hinder*

Det kan tyckas svårt att ta reda på vad kvinnor och män uppfattar som hinder för kvinnor att bli chefer. Kvinnor kan ha anledning att säga att de har blivit motarbetade för att därmed förklara för sig själva och andra varför de inte har blivit chefer, medan män kan ha svårt att medge att kvinnor har motarbetats, eftersom de då hade kunnat göra någonting åt det. En väg runt en del av dessa problem är att intervjua väletablerade chefer, eftersom åtminstone kvinnorna då inte har anledning att vara partiska.

Som svar på frågan varför ”kvinnor inte avancerar i lika hög grad som männen i vårt företag beror på att kvinnor ...” som ställdes av Gisele Asplund till chefer inom SIDA under början av 1980-talet blev kvinnors tre högst rankade svar de följande:<sup>4</sup>

Kvinnor 1: att man inte har (eller kan få sådan) utbildning som kan leda till befordran;

Kvinnor 2: att man från början hamnar i arbetsuppgifter som inte leder till befordran;

Kvinnor 3: att kvinnor inte uppmärksammas på samma sätt som männen.

De tillfrågade männen ansåg däremot att huvudanledningarna till att det fanns få kvinnliga chefer var:

Män 1: att kvinnor får för lite stöd av sin familj;

Män 2: att kvinnor törs inte ta risker;

Män 3: att kvinnor vill egentligen inte avancera.

Kvinnorna betonar att deras chefpotential inte uppmärksam-

---

<sup>4</sup> För det exakta frågeformuläret och för svaren som gavs på andra intressanta frågor se Asplund (1984).

mas, medan män menar att kvinnor inte har det som krävs för att avancera. Dessa skillnader i hur kvinnor och män rankar bakomliggande orsaker till genusobalansen på chefspositioner kvarstår än idag. Likheterna är slående över tiden och mellan länder, såsom framgår av Asplund (1984), SOU 1994:3, Wahl (1992) och Göransson (2004).

Medan Asplund (1984) studerade situationen i början av 1980-talet, undersöker Göransson (2004) hur dagens svenska toppchefer rankar betydelsen av olika faktorer för bristen på kvinnliga chefer. Frågan som ställs är: ”Vilka anser du vara de viktigaste orsakerna till att det finns så mycket färre kvinnor än män på de ledande positionerna?” Alla kvinnliga chefer menar att kvinnor saknar tillgång till de centrala informella nätverken som är en förutsättning för att få en topposition, medan endast 54 procent av männen anser samma sak. Däremot anser en stor majoritet av de manliga cheferna (84 procent) att anledningen är att få kvinnor söker toppbefattningar. Endast 33 procent av kvinnorna instämmer i detta. Att kvinnor skulle sakna kompetensen att inneha toppositioner är däremot någonting som 74 procent av kvinnorna inte håller med om, medan endast 38 procent av männen inte instämmer i påståendet.<sup>5</sup>

Vidgar vi vyerna till Europa, anser de tillfrågade kvinnliga toppcheferna i Catalyst (2003) att den viktigaste orsaken är den stereotypa bild som överordnade har om kvinnliga chefer; de manliga kollegerna lyfte istället fram bristen på operativ erfarenhet som den främsta anledningen. *Tabell 8.1* visar vad svenska, europeiska och amerikanska toppchefer svarar på samma fråga.

I USA återfinns samma divergens mellan kvinnliga och manliga chefers syn på vad som hindrar kvinnors karriärer, men med en viktig skillnad. Nämligen att flertalet av både de kvinnliga och manliga toppcheferna är överens om att det största hindret för kvinnor är deras brist på operativ erfarenhet. Vidare anser, enligt Catalyst (2003B), 41 procent av de tillfrågade kvinnliga

---

<sup>5</sup> Dessa siffror refererar till nettobalansen av jakande och nekande svar till de ställda frågorna. Se Göransson (2004).

**Tabell 8.1. Viktigaste och näst viktigaste hindret för kvinnor att göra karriär enligt kvinnliga och manliga toppchefer i respektive region (inom parentes andel av kvinnorna/männen som stödjer påståendet).**

	Sverige		Europa		USA	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
1. Uteslutna från informella nätverk	1 (100%)	2 (54%)			2 (41%)	
2. Brist på operativ erfarenhet			1 (63%)		1 (47%)	1 (68%)
3. Stereotypa uppfattningar om kvinnors kompetens			1 (66%)			
4. För få kvinnor söker		1 (84%)				
5. Ej prioriterat mål att ha kvinnlig chef	2 (84%)					
6. Brist på framgångsrika kvinnliga förebilder			2 (64%)			
7. Kvinnors omsorgsuppgifter			2 (54%)			
8. Kvinnors bristande erfarenhet					2 (20%)	

*Källor:* Sverige: Göransson (2004); Europa: Catalyst (2003A); Catalyst (2003B).

toppcheferna i USA:s 1 000 största företag att det är ett hinder i kvinnors karriärsträvanden att de är uteslutna från viktiga informella nätverk. Endast 18 procent av deras verkställande direktörer (nästan uteslutande män) instämmer i detta påstående.

Resultaten som hitintills har rapporterats i detta kapitel indikerar att kvinnor blir befordrade i mindre utsträckning och att kvinnliga och manliga toppchefer tenderar att ha olika åsikt om vad de egentliga hindren är, åtminstone i Sverige och i Europa. kapitel 6 visade att de ekonomiska incitamenten för att göra karriär, om något, är sämre för kvinnor än för män. Det är inte utan att frågan dyker upp: ”Är det diskriminering?”

### *Diskriminering?*

Om det med ”diskriminering” menas att det finns osakliga skillnader i löner och i sannolikheten att bli befordrad mellan kvinnor och män, då är det enkla svaret ja. Redan Gisèle Asplund (1984) skrev att: ”Min gissning är att löneskillnaderna generellt ökar med nivåerna och för de riktiga chefsjobben där individuell lönesättning tillämpas är skillnaderna mellan kvinnors och mäns löner troligen störst i det privata näringslivet.” Sedan dess har Albrecht, Björklund och Vroman (2005) visat att hennes giss-

ning stämde, speciellt för Sverige. Det tar som sagt längre tid för kvinnor att bli befordrade, just därför att de är kvinnor, vilket också måste klassas som diskriminering.

Betyder detta att män i ledande befattningar konspirerar bakom stängda dörrar för att hålla kvinnor borta från chefsarbeten? Finns det ett avsiktligt uppsåt att diskriminera kvinnor när höga manliga chefer väljer en manlig mellanchefer framför en kvinnlig? Jag tror inte det. Samtidigt står det bortom tvivel att det är kvinnor och inte män som missgynnats av den gängse praxisen vid chefstillsättningar, vilket bland andra Riksgäldskontorets chef Thomas Franzén påpekat på DN debatt.<sup>6</sup>

Nyckelbegreppet i sammanhanget torde vara uppsåt. Det är dock viktigt att konstatera att det inte behövs uppsåt för att en diskriminerande situation ska uppkomma. Att det sannolikt inte har funnits något uppsåt att hindra kvinnor från att göra karriär, har inte hjälpt kvinnor att göra karriär. Att vidtala att det inte finns något uppsåt och mena att det därmed inte finns något problem att adressera är nonsens då det bortom rimligt tvivel är så att kvinnor är missgynnade.

Hur kan då bristen på uppsåt förenas med en situation där kvinnliga chefer tjänar mindre än sina manliga kolleger och har svårare att bli befordrade? Begreppet ”statistisk diskriminering” har ofta anförts som en möjlig förklaring till varför kvinnor blir annorlunda behandlade som grupp.<sup>7</sup> En individ blir statistiskt diskriminerad när hon eller han bedöms utifrån sin grupps genomsnittliga beteende istället för på egna meriter. I fallet med en kvinnlig anställd så kan detta ske genom att hänsyn tas till att kvinnor i snitt är mer föräldralediga än män eller att kvinnor i allmänhet inte uppfattas som lika intresserade av chefsbefattningar. Dessa hänsynstaganden, som baserar sig på hur kvinnor i genomsnitt beter sig, kan resultera i att av två likvärdiga sökanden föredras mannen framför kvinnan.

Medan statistisk diskriminering kan vara en faktor, är det

---

<sup>6</sup> Denna debattartikel i Dagens Nyheter (23 februari 2005) var ett svar på Jan Wallanders DN debatt-artikel några dagar tidigare.

<sup>7</sup> Se Coate och Loury (1993).

långt ifrån den enda.<sup>8</sup> Låt oss studera ytterligare en pusselbit, nämligen vem som passar in på bilden som finns av den ideale chefen.

### *Hur väljs chefer?*

En chefs arbete har säregna drag som skiljer det från andra typer av arbeten. Enligt Moss Kanter (1977) präglas det av osäkerhet, kommunikation och total hängivenhet. Hur påverkar detta möjligheten för kvinnor respektive män att blir chefer?

*Osäkerheten* består i att arbetet i sig är svårt att förutsäga och även att utvärdera. När det uppkommer en akut situation, måste chefen handskas med den omedelbart och på ett sätt som överensstämmer med företagets policy. Det finns sällan ”rätt eller fel” utan det är en bedömningsfråga vilket handlande som är bäst. Därmed rekryteras chefer som tänker som den som rekryterar dem och som har liknande grundläggande värderingar. Den sociala bakgrunden får större betydelse än vid andra tillsättningar, då det är viktigt att känna personen grundligt – kanske har man gått på Handelshögskolan tillsammans, gjort militärtjänstgöring ihop och så vidare.

Att *kommunikation* är ett annat viktigt inslag i chefsarbete förstärker vikten av att rekrytera någon man förstår sig på. Här har manliga kandidater en fördel eftersom flertalet överordnande är män. Det är enklare för en manlig chef att föreställa sig hur en yngre man tänker och agerar i oväntade och spontana situationer, och det finns de som antyder att män har enklare att kommunicera med varandra än med kvinnor, vilket är en fördel i en rekryteringsprocess när chefen är man.

*Total hängivelse* är en annan viktig egenskap för chefsarbetet. En chef ska vara lojal och ska alltid prioritera företaget och dess bästa. Familjen får inte gå före när det är en krissituation i företaget. I allmänhet har dessa egenskaper tenderat att missgynna

---

<sup>8</sup> De båda offentliga utredningarna som tillsatts med huvudsyfte att kartlägga kvinnors deltagande på lednings- och styrelsenivå i svenskt näringsliv innehåller ett rikt material, speciellt vad gäller organisationsstrukturens betydelse för kvinnors representation på maktpositioner. Se vidare SOU 1994:3 och SOU 2003:16.

kvinnliga kandidater till chefsposter. Inte av den anledningen att kvinnorna ifråga skulle vara mindre hängivna eller vara mindre stresståliga på objektiva grunder, utan snarare för att den som ska utse den blivande chefen känner dem för dåligt på ett personligt plan för att kunna avgöra det. ”Alla vet ju att kvinnor som kollektiv tar mer hand om barnen och hushållet. Kanske det även gäller den kvinnliga kandidaten i någon utsträckning? Har hon inga barn, kanske hon tänker skaffa? Och då står företaget utan chef i flera år” kan den manlige överordnade tänka. Dessa processer gör att kvinnor traditionellt sett inte bedöms som likvärdiga deras manliga kandidater.

Osäkerheten som präglar chefspositioner, att chefen har lätt att kommunicera med överordnade och är totalt hängiven företaget har sammantaget gynnat män vid tillsättningar av högre befattningar. Det finns med andra ord klara tendenser till homosocial reproduktion, där män söker och stödjer kolleger av det egna könet. Är det då säkert att denna process leder fram till att de lämpligaste blir chefer? Är dessa kriterier de bästa för företagen? Är absolut hängivenhet hos en ledare någonting som är viktigare än integritet, moral och omsorg om sina kära? Fattar en individ som sätter sin arbetsgivare i det främsta rummet de bästa besluten på lång sikt? Är det slutligen rimligt att begära detta av en begåvad människa? Eller är det så att dessa kriterier är resultatet av en historisk process och i behov av uppdatering?

### *Företagens historia*

Betraktas företag ur ett organisationsperspektiv blir det uppenbart att det åtminstone historiskt hade manliga förtecken. Som påpekats i kapitel 2 var flertalet företagsledare män till alldeles nyligen. Detta har medfört att bilden av de anställda och framför allt cheferna har modellerats utifrån ett manligt livsmönster. En anställd ska enligt denna norm därför alltid vara tillgänglig, aldrig vara frånvarande (annat än på grund av militärtjänstgöring eller livshotande sjukdom) och sätta företaget framför allt annat. I ett samhälle där mäns livsuppgift var att försörja familjen var detta acceptabla krav från arbetsgivarens sida.

De senaste decenniernas successiva förändring av kvinnors och mäns roller på arbetsmarknaden har medfört stora förändringar i dessa mönster. Dock fortlever i stor utsträckning bilden av vad det innebär att vara chef. En chef ska således arbeta mer än sina anställda, vara lojal mot företaget och sätta det framför sina andra åtaganden i livet. Detta är i princip oförenligt med ett ”modernt” familjeliv där föräldrarna gemensamt tar hand om barn och hushåll.

Ett numera klassiskt sätt att se vilka möjligheter individer har att verka inom ramen för en organisation utvecklades i Rosabeth Moss Kanter (1977). Hon lyfte fram tre faktorer som påverkar kvinnors och mäns utsikter att fungera i en organisation: 1) möjlighetsstrukturen; 2) maktstrukturen; och 3) den relativa representationen av det egna könet inom företaget.<sup>9</sup>

Kvinnors och mäns upplevda möjligheter att göra karriär påverkar hur de kommer att agera. Om kvinnor känner att de har svårare än män att nå höga befattningar, kommer de att revidera ned sina ambitioner, medan män kommer att göra motsatsen. Den upplevda möjlighetsstrukturen förstärker därmed de rådande förhållandena och gör att upplevda skillnader mellan kvinnors och mäns möjligheter att göra karriär blir självuppfyllande.

I vilken utsträckning en individ har *makt* påverkar dennes beteende. En chef som inte känner sig förankrad i organisationen utan har lite makt, har lättare att ta till auktoritära maktmedel. I motsatt läge, om en chef känner sig starkt delaktig i företaget kommer denne inte att behöva samma fullständiga kontroll som sin mindre etablerade kollega. Detta kan förklara den traditionella bilden som finns av kontrollerande kvinnliga chefer, vars beteende helt enkelt skulle vara resultatet av att de saknar makt i organisationen.

Slutligen påverkar även hur *väl representerat* det egna könet är i organisationen en individs möjlighet att verka. Ett magiskt minimum på 30 procent anses i Moss Kanter (1977) som behöv-

---

<sup>9</sup> För en genomgång (på svenska) av Rosabeth Moss Kanters teori rekommenderas Alvesson och Due Billing (1999) samt Wahl m.fl. (2001).

ligt för att det underrepresenterade könet ska ha goda karriärmöjligheter. Kvinnliga chefer är ofta tämligen isolerade på sina respektive befattningar. Det finns i allmänhet få höga kvinnliga chefer inom ett och samma företag. Att vara i kraftig minoritet på en viss befattning innebär att kvinnorna inte bara får extra uppmärksamhet, utan medför även synlighet och stress. Den kvinnliga chefen blir inte bara representant för en halva av befolkningen, utan behöver också bemöta kollegers stereotypa bild av hur kvinnliga chefer är. Det krävs extra arbete för kvinnor att ta sig in i kraftigt mansdominerade nätverk och de riskerar att bli isolerade.<sup>10</sup> Därför är det mycket viktigt för företag att inte bara skapa en allmänt god arbetsmiljö utan också se till att det samtidigt finns flera kvinnliga chefer för att skapa bättre förutsättningar för deras etablering inom gruppen av chefer.

Det finns dessutom många exempel på att arbetsmiljöer med relativt många kvinnor är mer lockande för kvinnor än kraftigt mansdominerade miljöer. Ta exemplet med tekniska universitetsutbildningar som vanligtvis är starkt dominerade av män både på student- och lärarnivå. Sju tekniska program fick speciella anslag för att öka rekryteringen av kvinnor under senare delen av 1990-talet. Tre av sju lyckades uppnå mellan 40 och 50 procent kvinnliga studenter, medan de resterande fyra programmen endast hade 10 till 20 procent kvinnliga studenter – vilket motsvarar riksgenomsnittet. Det visar sig att när programmen har många kvinnliga lärare söker sig fler kvinnliga studenter dit.<sup>11</sup> Det hela leder till en god cirkel som även på lång sikt upprätthålls.

### *Avslutande reflektioner*

Den svenska regeringens hot om kvotering av kvinnliga ledamöter i börsbolagens styrelser har väckt upprörda känslor då många har menat att det skulle strida mot de meritokratiska

---

<sup>10</sup> Se Cooper och Marilynson (1982) för ett vidare resonemang om hur det är för kvinnor att agera i företag där de är underrepresenterade.

<sup>11</sup> Se Wistedt (2001) för mer detaljer kring utvärderingen av Högscoleverkets satsning.

principer som en god företagskultur bygger på. Det har talats om att det både skulle motverka kvinnors möjlighet att ses som jämberdiga parter i ledningsgrupper och att det skulle skada företagens långsiktiga utveckling. Den grundläggande frågan måste då vara om företag idag faktiskt endast ser till kompetens vid rekrytering av chefer på olika nivåer. Forskning kring befördran, hinder i karriären och organisationsstruktur indikerar att tillsättningen av chefspositioner inte är en strikt meritokratisk process. Vi skulle till och med kunna säga att mycket i dagsläget tyder på att det är män som informellt kvoteras in till chefspositioner.

Bilden av chefen som alltid tillgänglig och med företaget som första prioritet har dessutom negativa konsekvenser för alla kvinnor och män som vill kombinera familjeliv och karriär. Karriärvägen där en anställd ska inneha mycket tidskrävande befattningar som ung för att senare i någon utsträckning uppnå en position som tillåter ett mer aktivt familjeliv passar kvinnor speciellt dåligt. Det har många gånger sagts att det inte är möjligt att vara chef och hämta barnen på dagis. ”Man behöver en hemmafru/hemmamake för att kunna vara chef” är ett annat vanligt konstaterande. Låt oss se hur det står till med den saken.

## 9. Är en hemmamake vad som behövs?

**R**ENT STATISTISKT finns det en äktenskapspremie för män, det vill säga gifta män tjänar mer än ogifta män trots i övrigt lika kvalifikationer. I Sverige var äktenskapspremien cirka 6 procent i början av 1990-talet, medan den i USA är betydligt högre.<sup>1</sup> För kvinnor finns inget systematiskt belägg för något liknande fenomen. För svenska förhållande var det dessutom så att gifta män med hemmafru tjänade mer än andra gifta män fram till 1981.<sup>2</sup> Det kan med andra ord eventuellt ha behövts en hemmafru för att bli riktigt framgångsrik fram till 1980-talet, men de senaste två decennierna är det sannolikt andra omständigheter som är viktigare för en framgångsrik karriär.<sup>3</sup> Trots att det inte verkar vara en förutsättning för att bli chef att ha en partner som på heltid tar hand om hem och barn, skvallrar diverse studier om att det är svårt för kvinnor att kombinera karriär och familj.

### *Chefers familjeliv*

Asymmetrin mellan höga kvinnliga och manliga chefers familjeliv är slående enligt en amerikansk studie. Ju högre befattning en man innehar, desto mer sannolikt är det att han har fru och barn. För kvinnor som gör karriär är förhållandet det motsatta. Medan 49 procent av kvinnliga ”ultra-achievers” (tjänar mer än \$100 000 årligen) var barnlösa, var endast 19 procent av deras manliga kolleger det enligt Hewlett (2002). Denna amerikanska studie indikerar att kvinnor skulle vilja ha familj i samma utsträckning som män, men att det inte är förenligt med de krav

---

1 Fenomenet verkar finnas även i en hel rad europeiska länder enligt Schoeni (1995).

2 Se Richardson (1997) för mer detaljer om den svenska situationen.

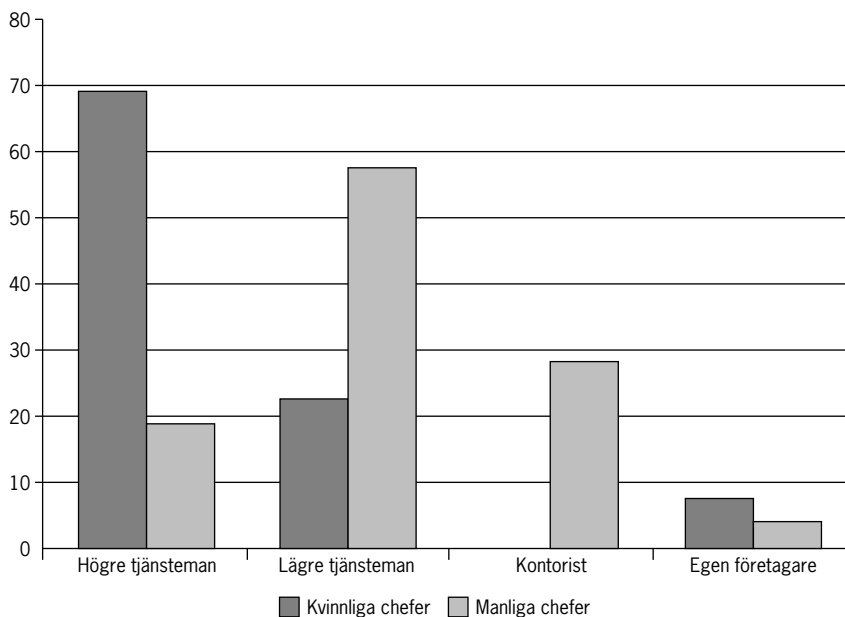
3 Att äktenskapspremien skulle vara orsakad av att arbetsgivare implicit tar hänsyn till sina gifta manliga anställdas försörjningsbörda stämmer inte heller. Det visar sig nämligen att mäns äktenskapspremie inte beror på antalet barn den anställde har.

som ställs på anställda på höga befattningar – speciellt inte under de viktigaste karriäråren. När väl den höga befattningen har erövrats är kvinnor ofta, enligt samma studie, för gamla för att kunna skaffa egna barn. Av de kvinnor som har potential att nå höga chefspositioner i USA och som väljer att skaffa barn, är det många som slutar att arbeta för att ägna sig på heltid åt familjen. Hela 22 procent av kvinnorna med en magisterexamen, eller ännu högre akademisk utbildning, står utanför arbetsmarknaden i USA delvis av detta skäl.<sup>4</sup>

En annan trend i internationella data är att kvinnliga chefer tenderar att gifta sig med utbildnings- och karriärmässigt jämbördiga män. Manliga chefer gifter sig istället i mycket större utsträckning med kvinnor som inte har lika hög utbildning som de själva, alternativt som har mer rutinartade arbetsuppgifter.

*Figur 9.1* visar hur stora skillnaderna är mellan manliga och kvinnliga toppchefer val av partner i en internationell studie av

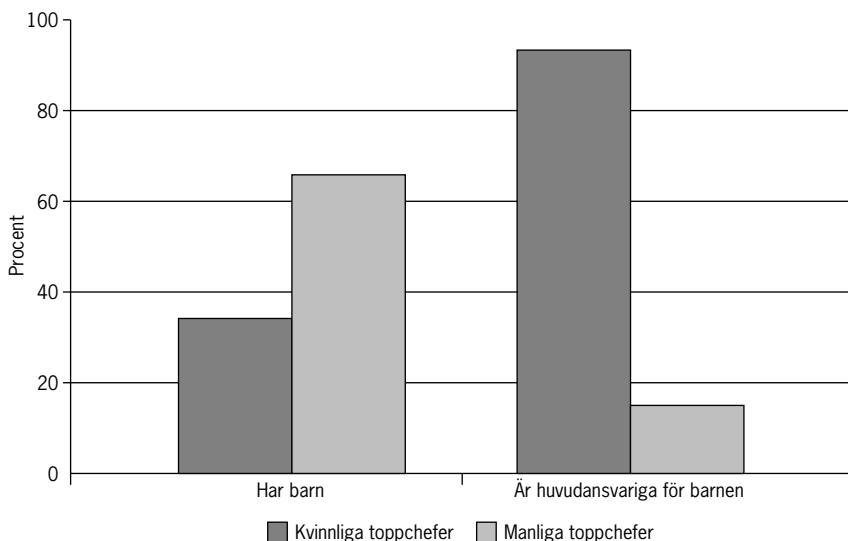
**Figur 9.1. Chefens makas/makes yrke i procent.**



*Källa:* Wajcman (1998).

<sup>4</sup> Hewlett (2002).

**Figur 9.2.** Andelen toppchefer med barn uppdelat på kön och andelen manliga/kvinnliga toppchefer med huvudansvar för sina barn.



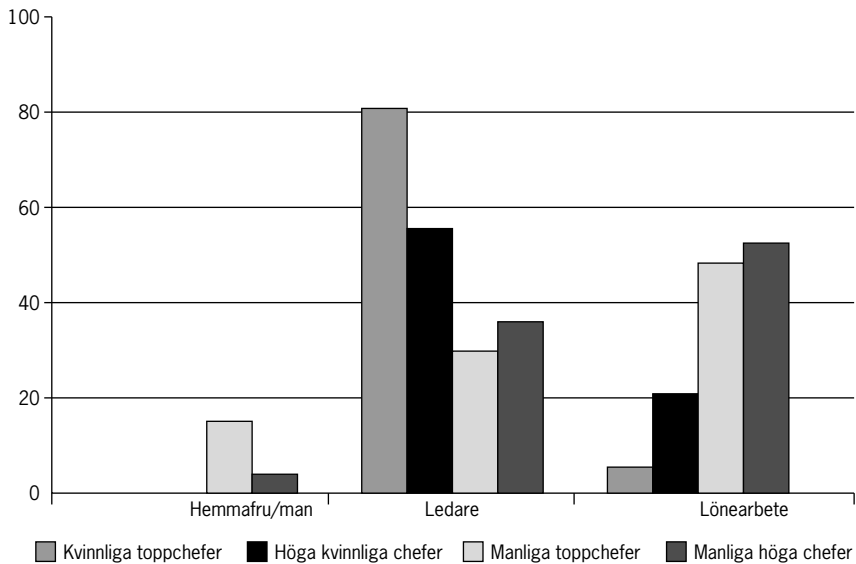
Källa: Wajcman (1998).

mer än 300 höga befattningshavare i näringslivet. Att kvinnor på ledande befattningar tenderar att leva i en relation med en man i karriären gör att spänningarna blir stora när de skaffar barn. I utgångsläget har ingen av makarna råd att vara borta från sina arbeten, samtidigt som de gärna vill bilda familj. Wajcman (1998) visar att det är kvinnliga chefer snarare än manliga som väljer bort att skaffa barn. *Figur 9.2* visar att medan två tredjedelar av de manliga toppcheferna har barn och en tredjedel inte har det är förhållandet det motsatta för de kvinnliga toppcheferna.

Manliga chefer skaffar således fler barn än kvinnliga chefer, men endast 15 procent av dem är huvudansvariga för barnen. För de kvinnliga cheferna är förhållandet det motsatta. Av den tredjedel som får barn, tar nästan samtliga huvudansvaret för dem.

I Sverige bekräftas ovanstående trender vad gäller asymmetrin mellan kvinnliga och manliga chefers familjeliv. En detaljrik studie av Gunnar Andersson (1997) har bland annat kartlagt familjelivet för 230 chefer varav 101 är kvinnor på vd- eller ledningsgruppsnivå i de 500 största svenska företagen. *Figur 9.3* visar hur stor andel av chefernas partners som är hemmafru/man,

**Figur 9.3. Andelen av chefernas livspartners som är hemmafru/man, ledare respektive lönearbetare.**



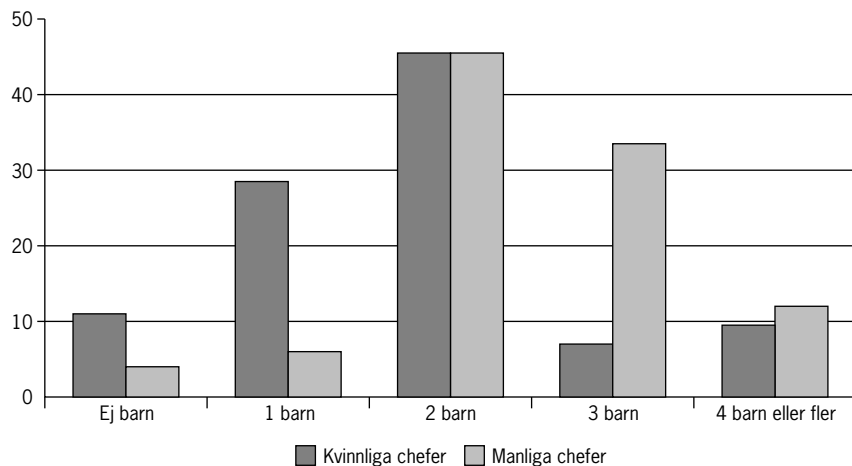
*Källa:* Andersson (1997).

ledare eller lönearbetare. Som toppchef klassas chefer som antingen tillhör ledningsgruppen i ett av de 100 största företagen, alternativt är vd på företag 101–200 när de 500 största företagen är rankade i storleksordning. Som hög chef klassas personer som antingen tillhör ledningsgruppen i företag 201–300 eller är vd på något av de 400 minsta företagen (av Sveriges 500 största).<sup>5</sup>

Det visar sig att de kvinnliga cheferna i huvudsak har partners som också gör karriär, så till den milda grad att en dryg majoritet av dem är ”ledare”. Ingen kvinnlig chef har en hemmaman. För de manliga cheferna är mönstret det omvända: cirka hälften av dem har fruar som lönearbetare. När det gäller antal barn, så finns det en viss skillnad mellan de kvinnliga och de manliga cheferna. Fler kvinnor tenderar att inte ha några barn alls eller bara ett, medan relativt flera av männen har tre eller flera barn. Som

<sup>5</sup> Den observante noterar att de som är vd på de 100 största företagen inte ingår i klassificeringen. Anledningen till det är att det endast fanns två kvinnor i denna kategori, medan den innehöll 33 män. Eftersom två kvinnor är för få för att ge eventuella resultat någon statistisk signifikans utesluter Gunnar Andersson dem. Se Andersson (1997) för fler detaljer i uppdelningen.

Figur 9.4. Antal barn som chefer har (som andel av alla kvinnliga/manliga chefer).



Källa: Andersson (1997).

framgår av *figur 9.4* har dock nästan hälften av alla chefer två barn oavsett kön.

I Sverige verkar det inte finnas någon större skillnad mellan kvinnliga chefer och övriga kvinnor när det gäller att skaffa barn.<sup>6</sup> Det finns här en föreställning om att det går att få allting: både en utmanande och rolig karriär, en fantastisk relation med sin livspartner och barn. De uppgifter som finns i Andersson (1997) indikerar att när det gäller hur mycket kvinnliga och manliga chefer tar ansvar för vård av barn och hemarbete finns det stora skillnader.

### *Hur förändras tidsanvändningen när barn kommer in i bilden?*

Innan barn kommer in i bilden, är skillnaderna mellan mäns och kvinnors arbetsliv små både när det gäller förvärvsfrekvens och arbetad tid. Däremot är det ett välkänt faktum att mycket förändras när personer blir föräldrar. Eftersom vi i denna studie är

<sup>6</sup> År 2001 var antalet barn per kvinna 1,6 i Sverige. Det är svårt att jämföra denna siffra med snittet för cheferna i undersökningen eftersom chefernas ålder varierar mellan 28 och 63 år.

**Tabell 9.1. Genomsnittlig tid för aktiviteter för sammanboende heltidsarbetande efter kön och familjecykel, timmar och minuter per dygn (under september–maj) för utövare av aktiviteterna med 95-procentigt konfidensintervall.**

	Barnlösa 20–44 år		Småbarnsföräldrar		Barn minst 7 år	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
<b>Förvärvsarbete, totalt</b>	8,41	8,55	6,56	8,17	7,46	8,19
<b>Hemarbete, totalt</b>	2,43	2,11	5,34	3,39	4,04	3,04
<b>Hushållsarbete</b>			1,56	1,12	1,58	1,15
<b>Underhållsarbete</b>			0,50	1,38	0,48	1,11
<b>Omsorg om egna barn</b>			2,07	1,19	0,53	0,48
<b>Omsorg om andra</b>			0,35	0,29	0,49	0,35
<b>Inköp av varor och tjänster</b>			0,60	0,51	0,49	0,42
<b>Annat hemarbete</b>			0,28	0,32	0,29	0,38

*Källa:* Egna specialkörningar från SCB:s Tidsanvändningsstudie år 2000/01.

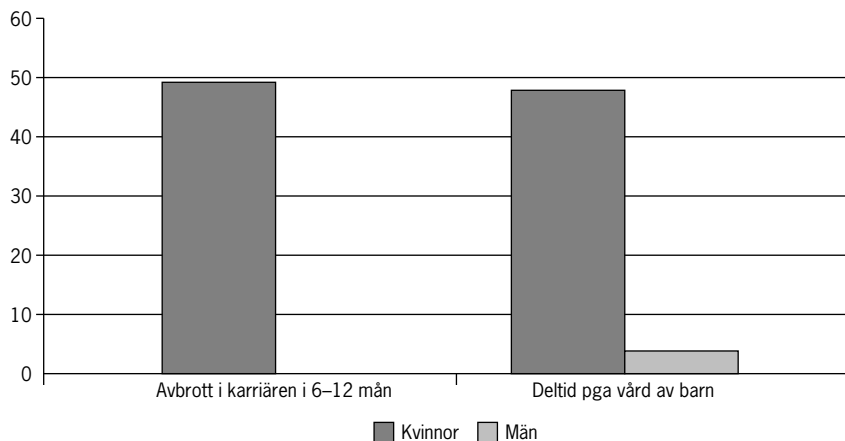
intresserade av att förstå hur satsningar på karriär påverkas av föräldraskap, låt oss fokusera på heltidsarbetande föräldrar.<sup>7</sup> För att få jämförbara siffror, fokuserar jag på sammanboende med eller utan barn.

Heltidsarbetande kvinnor och män i åldern 20–44 år, som är sammanboende, arbetar ungefär lika mycket, vilket framgår av *tabell 9.1*. Kvinnorna utför en halvtimme mer av hemarbete. När det kommer barn in i bilden förändras tidsanvändningen ganska radikalt. När barnen är små minskar i snitt heltidsarbetande kvinnors förvärvsarbete med 1 timme och 15 minuter jämfört med sambokvinnor utan barn. För heltidsarbetande småbarnspappor minskar den genomsnittliga arbetstiden med 38 minuter jämfört med barnlösa sambomän.

*Tabell 9.1* visar vidare att den minskade arbetstiden i princip oavkortat går till omsorgen av de egna barnen både för mammor och pappor. När det gäller vilken typ av hemarbete föräldrar ägnar sig åt, verkar det vara så att mammorna – förutom att sköta barnen – ägnar mer tid åt hushållsarbete (diskning, dammsug-

<sup>7</sup> Medan det är enkelt att fokusera endast på heltidsarbetande, då de är en homogen grupp och förmodligen innehåller de flesta med karriäraspirationer utgör det naturligtvis en begränsning att snäva in analysen till denna grupp. Förutom att förlora de föräldrar som temporärt går ner på deltid, förloras även de kvinnor ur sikte som slutar att arbeta under några år när barnen är små. Effekterna på deras framtida inkomst och karriär är sannolikt stora av förvärvsavbrottet, men kan tyvärr inte studeras med tillgängligt material från Statistiska centralbyrån.

Figur 9.5. Chefer som gör ett avbrott i karriären alternativt arbetar deltid under en begränsad tid som andel av kvinnliga/manliga chefer med barn.<sup>8</sup>



Källa: Andersson (1997).

ning, etc.) medan papporna ägnar relativt mer tid åt underhållsarbete.<sup>9</sup> Bilden av småbarnsföräldrar i en nyinförskaffad villa i behov av diverse reparationer dyker lätt upp på näthinnan.

Andersson (1997) har förvisso inga uppgifter om förändringen i tidsallokeringen mellan olika typer av hemarbete för kvinnliga och manliga chefer, men har däremot statistik på hur många av cheferna med barn som har gått ner temporärt till deltid när barnen är små.

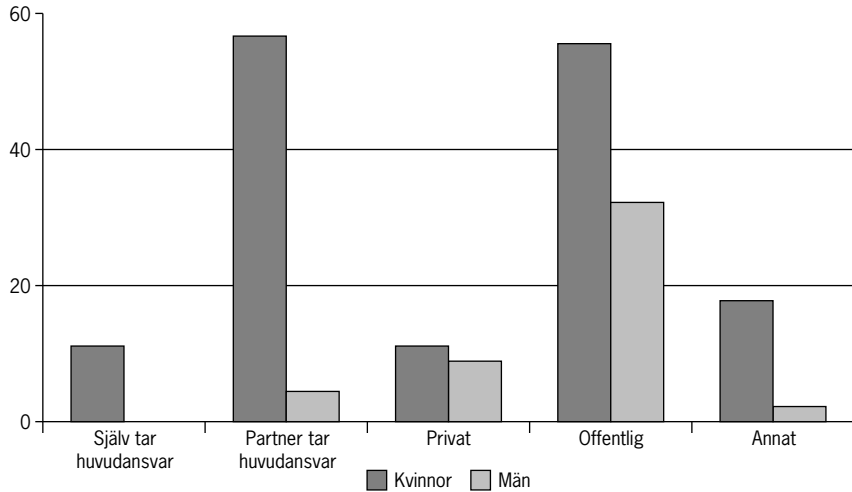
Här blir det uppenbart hur asymmetriskt familjebildning slår på manliga och kvinnliga chefers förvärvsarbete. Männens arbetstid förändras i princip inte alls, medan hälften av kvinnorna har varit borta i minst 6 månader och lika många har gått ner till deltid i samband med att deras barn är små.

Det blir extra tydligt när man jämför chefer som är gifta med en person som också gör karriär. Ingen av dessa manliga chefer

<sup>8</sup> Uppgifterna i *tabell 9.1* kommer från Statistiska centralbyråns senaste tidsanvändningsstudie gjord år 2000/01. Vid en jämförelse med studien från 1990/91 kan noteras att det inte har skett någonting med kvinnors och mäns relativa fördelning på förvärvsarbete och hemarbete. Det finns en tendens till att båda könen arbetar något mindre, men kvinnor arbetar nästan på minuten lika mycket mindre än männen 2000/01 som tio år tidigare.

<sup>9</sup> Enligt Andersson (1997) är några få av avbrotten längre än 12 månader, men det stora flertalet är kortare. En och samma kvinna kan ha upprepade perioder av frånvaro i samband med andra och tredje barnets födelse.

Figur 9.6. Chefers (med en partner i karriären) typ av barnomsorg.



Källa: Andersson (1997).

tar huvudansvaret för barnen och endast 5 procent av de kvinnliga cheferna har en make som gör det. Däremot har 56 procent av de manliga cheferna en fru som, trots att hon gör karriär, tar huvudansvaret för barnomsorgen. 11 procent av de kvinnliga cheferna tar själva huvudansvaret, vilket framgår i *figur 9.5*.

Vid beaktandet av *figur 9.6* är det lätt att undra om det är så att de manliga chefernas barn behöver mindre barnomsorg än de kvinnliga chefernas. Om inte annat är det definitivt så att kvinnliga chefer verkar utnyttja fler former av barnomsorg än sina manliga kolleger. Allting tyder således på att det fortfarande är mammorna – även om de har en chefsbefattning – som i huvudsak tar ut föräldraledighet i Sverige.

Förändringar i arbetad tid har naturligtvis effekter på både lön och karriär, speciellt för de kvinnor som går ner mest i arbetstid. Låt oss försöka förstå varför kvinnorna ensamma tar dessa ekonomiska konsekvenser.

### *Möjliga förklaringar*

Komparativa fördelar är huvudförklaringen som i Nobelpristagaren Gary Beckers anda av nationalekonomer anförs till att

kvinnor tenderar att vara hemma mer med barn.<sup>10</sup> Resonemang-  
et är som följer. Eftersom kvinnor har biologiska fördelar i och  
med omsorgstagandet under de första månaderna efter barnets  
födelse, utvecklar de kunskaper i vården av barnen som gör dem  
mer lämpade att sköta barnen. Samtidigt som de ammar hinner  
de dessutom städa och tvätta. Därmed får kvinnor komparativa  
fördelar i skötseln av hem och barn.

Historiskt ligger det mycket i denna bild eftersom kvinnor inte  
bara i och med barnens födsel, utan även tidigare bar huvud-  
ansvaret för hushållet. I dagens moderna samhälle, speciellt i  
Sverige där kvinnor har ett mycket högt arbetskraftsdeltagande  
och där vi värnar om jämställdhet, är denna teori förmodligen  
mindre relevant. Det är svårt att tro att den huvudsakliga an-  
ledningen till att kvinnor har ett större ansvar för barn och  
hushåll är att de är duktigare på det. Det är varken svårt eller  
komplicerat eller kräver speciellt kvinnliga egenskaper att  
diska, sätta igång tvättmaskinen eller byta blöjor. Anledningarna  
står rimligtvis i större utsträckning att finna i vad som anses  
vara kvinnliga respektive manliga uppgifter och vilka de ekono-  
miska drivkrafterna är – jag återkommer till de senare i nästa av-  
snitt.

I alla samhällen finns outtalade beteenderegler som flertalet  
följer och som det är svårt att bryta mot. En traditionell norm är  
att kvinnor med små barn inte ska förvärvsarbeta utan istället  
helt ägna sig åt sina barn. Småbarnsmammor anses göra bäst i  
att ta hand om sitt barn oavsett om hon har karriärambitioner el-  
ler inte. För en kvinna i karriären har detta följande möjliga kon-  
sekvenser: 1) Hon skaffar inte barn eftersom hon inser att hon  
kommer att förstöra sin karriär om hon gör det; 2) hon skaffar  
barn och arbetar vidare, vilket leder till att hon ständigt har då-  
ligt samvete och dessutom får utstå omgivningens fördömande;  
eller 3) hon skaffar barn men drar ner på arbetstakten genom att  
sätta sin karriär åt sidan och arbeta deltid. En man som gör kar-  
riär har om möjligt det omvända problemet: det rapporteras att

---

<sup>10</sup> Se exempelvis Becker (1991).

män på en tredjedel av svenska arbetsplatser har svårt att ta ut en längre sammanhängande föräldraledighet.<sup>11</sup>

Att få hjälp med barnen av personer som står utanför den närmaste familjekretsen är också ångestladdat i Sverige. Enligt Elvin-Nowak och Thomsson (2004), som intervjuat 12 kvinnliga och manliga chefer, känner de intervjuade sig mycket olustiga över att tvingas lämna bort barnen till utomstående. Speciellt för kvinnorna är detta svårt och de känner sig egentligen endast lugna om det är pappan som tar hand om barnen. Detta skapar naturligtvis mycket stress och begränsar de facto den tid kvinnor upplever att de har för att göra karriär.

### *Hur mycket betyder föräldraförsäkringen?*

Det kan låta krasst, men att skaffa barn är ekonomiskt mycket kostsamt, speciellt för kvinnliga chefer. Medan löneskillnaderna mellan män och kvinnor minskar i USA, har gapet mellan kvinnor med och utan barn ökat under 1990-talet.<sup>12</sup> En förklaring som brukar anföras är att kvinnors kunskaper deprecieras och föråldras i och med att de är barnlediga. Det har därför argumenterats att kvinnor har incitament att utbilda sig till exempelvis lärare eller något annat yrke som inte kräver ständig vidareutbildning och kontinuerligt förvärvsarbete.<sup>13</sup> Enligt Albrecht m.fl. (1997) är detta dock inte den huvudsakliga anledningen till de löneskillnader som uppstår efter kvinnors föräldraledighet. Deras forskning visar nämligen att effekten av ett lika långt förvärvsavbrott medför en större minskning av lönen för män än för kvinnor. Detta är inte kompatibelt med att vad som sänker lönen är faktiska minskningar i individers kunskap. Snarare tyder den större negativa effekten av förvärvsavbrott på männens lön att männen som tar ut föräldraledighet, i större utsträckning än kvinnor, sviker arbetsgivarens förväntningar. Det är således inte endast frånvaron (och den associerade förlusten

---

<sup>11</sup> Se Haas L. Hwaang (2000).

<sup>12</sup> Se Waldfoegel (1998) för en översikt av forskningen.

<sup>13</sup> Den klassiska referensen är Mincer och Polachek (1974).

av viss kunskap) utan även det faktum att män genom att ta ut föräldraledighet signalerar att de inte sätter karriären framför familjen som påverkar löneutvecklingen negativt. Detta gäller dock för arbetstagare i genomsnitt, inte endast för gruppen som utgörs av chefer.

Det finns i någon utsträckning en ekonomisk logik bakom varför kvinnor, åtminstone i Sverige, tar ut största delen av föräldraförsäkringen. Kvinnor tar i genomsnitt ut 86 procent av föräldrapenningsdagarna. År 1990 var den siffran 92,6 procent, vilket innebär att det har hänt någonting det senaste decenniet, men att det inte handlar om några stora skillnader.

#### DEN SVENSKA FÖRÄLDRAFÖRSÄKRINGEN

Sverige har i ett internationellt perspektiv en mycket generös föräldraförsäkring. Antalet ersättningsdagar vid ett barns födelse (eller adoption) är 480 dagar, jämnt fördelade på båda föräldrarna. Den ene föräldern har dock möjlighet att skriva över 180 av sina 240 dagar till den andra föräldern om så önskas. Detta innebär att enbart 60 dagar är öronmärkta för respektive förälder. Förutsatt att båda föräldrarna varit inskrivna i försäkringskassan 240 dagar i följd före barnets födelse, är ersättningsnivån 80 procent av den sjukpenningsgrundande inkomsten upp till taket för 390 av dagarna.<sup>14</sup> Under de resterande 90 dagarna uppgår ersättningen till lägstanivå – år 2004 var det 180 kr per dag.<sup>15</sup>

Reformen av föräldraförsäkringen som trädde i kraft 1995 och som gav pappor en öronmärkt månad, har förvisso lett till att fler män tar ut en månad men den stora delen av föräldraförsäkringen tas fortfarande ut av kvinnor. John Ekberg, Rickard Eriksson och Guido Friebel (2003) har visat att denna ökning av pappors föräldraledighet inte har förändrat hur föräldrar delar på vård av sjukt barn. Efter ”pappamånadsreformen” tar fortfarande män i snitt ut 32 procent av dagarna för vård av sjukt barn. Detta är för-

---

14 Den högsta ersättningsgrundande inkomsten är 7,5 \* prisbasbeloppet avrundat nedåt till närmsta hundratal (det vill säga 294 700 kronor per år för 2004) enligt Försäkringskassan.

15 För en detaljerad genomgång om alla regler kring ersättningsnivåer hänvisas till Försäkringskassan.

vånande och motsäger vad vi kanske skulle förvänta oss. Män som i större utsträckning än tidigare har tagit ut föräldraledighet har rimligtvis en närmare kontakt med sitt barn och är också duktigare på att ta hand om det. Detta gör att vi skulle kunna förvänta oss att pappamånadens införande skulle leda till en större jämställdhet i exempelvis vården av sjuka barn. Men det har alltså inte hänt generellt. Däremot verkar föräldrar som delar på föräldraförsäkringen även dela på vården av sjukt barn, vilket enligt Ekberg, Eriksson och Friebe (2003) skulle kunna tyda på att en månad är för lite för att pappor ska utveckla någon komparativ talang för att ta hand om sitt barn.

Vad är det då som påverkar hur mycket tid pappor tar ut med sina barn? Enligt SOU 1997:36 är det en kombination av pappans egna inkomst, moderns utbildning och inkomst samt ersättningsnivån. En högre lön ökar uttaget av antalet dagar så länge som pappan tjänar mindre än "taket". Pappans uttag minskar dock med en lägre ersättningsnivå. Mammans utbildning har en positiv effekt på antalet dagar som pappan tar ut, medan hennes inkomst har en negativ effekt. Nettoeffekten av mammans utbildning och inkomst på pappans uttag är noll.

För manliga chefer, som i princip alla tjänar mer än 7,5 gånger basbeloppet och därmed slår i taket, är ersättningsbeloppet därmed fundamentalt för deras uttag av föräldraförsäkring. Ett exempel från den svenska banksektorn är att andelen män som tog ut föräldraledighet ökade med 90 procent när ersättningsnivån ökade från 80 till 90 procent av lönen genom att banken täckte de extra 10 procenten.<sup>16</sup>

För de svenska manliga chefer som, i likhet med sina amerikanska kolleger, gifter sig med kvinnor som i snitt tjänar betydligt mindre än dem och inte satsar på karriären, är de ekonomiska incitamenten för paret att låta kvinnan ta ut hela föräldrapenningen stor.

Kvinnliga chefer har å andra sidan ett knepigt val. De har möjlighet att vara hemma länge på grund av den generösa föräldra-

---

<sup>16</sup> Detta framkom på SNS summerande konferens om projektet för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet den 15 januari 2004 i Stockholm i ett tal av Annika Bolin, vice vd på SEB.

försäkringen. Det är dock svårt att behålla sin plats i karriärstegen om man är borta i flera år, då de arbetsrelaterade erfarenheterna rostar, kolleger byts ut och förankringen till arbetsplatsen minskar. Lägg till detta att det finns en grundsyn i samhället som säger att kvinnor bör ta hand om sina småbarn – oavsett om de innehar en ledande befattning eller ej – så står dessa naturligtvis inför ett stort dilemma. Här kan både företagen och staten aktivt hjälpa till att lindra konflikten som finns mellan att vilja göra karriär och ha en familj, som vi ska se i kapitel 10.

#### HUR PÅVERKAR FÖRÄLDRAPENNINGENS UTFORMNING CHEFERS LEDIGHET?

Sverige var först i världen med att 1974 introducera en föräldraförsäkring som garanterade att både kvinnor och män kunde vara lediga från sina arbeten utan att förlora dem i samband med barns födelse. Det huvudsakliga syftet var då att stödja kvinnors arbetskraftsdeltagande. Forskning har sedermera visat att länder som har en mer generös föräldraförsäkring tenderar att ha relativt fler förvärvsarbetande kvinnor.<sup>17</sup>

Det finns mig veterligen inga systematiska studier av hur olika föräldraförsäkringssystem påverkar balansen mellan kvinnliga och manliga chefer i näringslivets topp. Systemen varierar avsevärt mellan länder från det svenska, som måste anses vara ett av de mest generösa, till exempelvis det amerikanska, där nyblivna föräldrar endast har rätt att vara frånvarande i 12 veckor, dock utan ersättning.<sup>18</sup>

Kan vi därav dra slutsatsen att svenska chefer är de som har lättast att kombinera familj och karriär? Nej, inte nödvändigtvis. För att analysera frågan måste två perspektiv tas i beaktande. Det ena handlar om vilken möjlighet kvinnliga och manliga chefer har att ta hand om sina nyfödda. I detta avseende är förmodligen det svenska systemet mycket bra. Om något, skulle det vara intressant att titta närmare på ersättningsnivåerna, eftersom de kan slå asymmetriskt mellan kvinnliga och manliga chefer på

---

<sup>17</sup> SOU 2003:36.

<sup>18</sup> Ruhm (1997).

grund av deras respektive val av partner, såsom nämndes i föregående avsnitt.

Den andra faktorn som måste beaktas är hur arbetsgivaren påverkas av systemet. Arbetsgivaren vet att det i huvudsak är kvinnor som tar ut föräldraledighet. Även om män tar ut mer pappaledighet ju högre mammans utbildning är, så är skillnaderna mycket stora mellan könen. Vid anställning och befordran ska inte arbetsgivare enligt lag ta hänsyn till detta eftersom han då utsätter kvinnor för statistisk diskriminering, det vill säga tillskriver en enskild kvinna vad som egentligen är en genomsnittlig kvinnas beteende.

När det kommer till chefsposter är det dock mer komplicerat än så. Till skillnad från andra positioner, där arbetsuppgifterna eventuellt kan delas upp på andra anställda eller helt enkelt vänta tills den föräldraledige kommer tillbaka, är det svårt när det gäller chefspositioner. Här måste en vikarie rekryteras och det är en både kostsam och delikat process.<sup>19</sup> Därmed följer att arbetsgivare kanske drar sig extra för att rekrytera kvinnor till högre befattningar. Frånvaroriskerna vid val av en manlig chef är lägre och om kvinnan och mannen är lika kompetenta talar detta till mannens fördel vid en rekryteringssituation.

### *Hur förenar chefer karriär och barn?*

När väl barnen blir ett till två år gamla har föräldraförsäkringen spelat ut sin roll och andra faktorer blir viktiga för kvinnliga och manliga chefers möjlighet att kombinera familj och karriär. *Figur 9.7* indikerar hur kvinnliga amerikanska toppchefer hanterade konflikten mellan karriärambitioner och familjeliv enligt Catalist (1996).

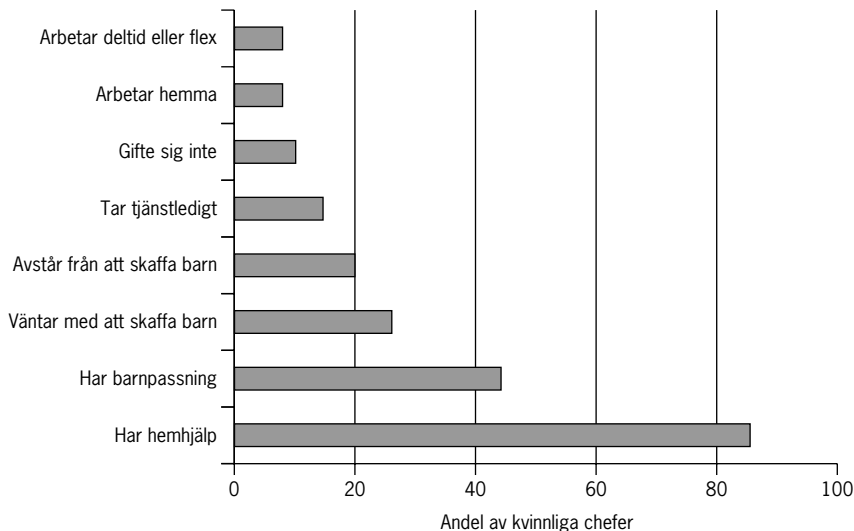
Detta ger en indikation om att det är svårt för kvinnliga toppchefer i USA att klara sin karriär utan att få hjälp i första hand med hushållsarbetet, men även med barnpassning.

Går vi till Sverige, menar Gunilla Arhén (1997) i sin bok om arbetet med stiftelsen Ruter Dam att ”det är omänskligt [för kvin-

---

<sup>19</sup> Detta resonemang utvecklas än mer i SOU 1997:35.

**Figur 9.7. Olika sätt som amerikanska kvinnliga chefer använder för att balansera karriär och familj.**



*Källa:* Catalyst (1996).

nor] att göra karriär utan stöd i hemmet”. Hon berättar att frågan om hur det går att kombinera karriär och familj diskuteras i Ruter Dams chefsutvecklingsprogram och skriver som följer: <sup>20</sup>

Alla [deltagare] berättar att de har stöd. De är gifta med en man som tar halva ansvaret i hemmet. Dessutom berättar många om sina mödrar som har ställt upp. Grattis. De kvinnor som inte har pigga, hjälpsamma föräldrar i närheten har klara problem. [...] Problemet är värderingarna i vårt samhälle vad gäller hjälp hemma, liksom skattesystemet. De försvårar för kvinnorna att göra karriär. Det är orimligt att orka jobba så mycket som krävs för ett chefsjobb och samtidigt ansvara för matlagning, familj, barn och städning. De superkvinnor som klarar av detta existerar inte. De gör det på bekostnad av relationerna i familjen, hälsan – ja, allt som gör livet värt att leva.

Detta citat pekar på någonting fundamentalt. Det är inte brist på jämställdhet i hemmen som gör att kvinnliga chefer finner det

<sup>20</sup> Båda citaten är från Arhén och Zaar (1997), s. 24.

svårt att kombinera familj och karriär. Så även om det finns mycket kvar att göra i jämställdhetshänseende i hemmen, är det förmodligen inte tillräckligt.

Så som kraven på arbetsinsats ser ut är det inte rimligt att förvänta sig att allting ska rulla på som vanligt när barnen är små. Vill man det, måste det till mycket stöd från omgivningen. Eftersom dessutom just tillsynen av barnen är någonting som föräldrar, och speciellt mammor, ogärna lämnar över i utomståendes händer måste denna konflikt uppmärksammas. I och med att män i allt större utsträckning också vill vara delaktiga i sina barns uppväxt mer än genom att vara den manlige familjeförsörjaren slutar familjers småbarnsår att vara en kvinnlig angelägenhet och karriärhinder. Som vi ska se finns det mycket som både stat och företag kan göra för att underlätta en lösning av konflikten mellan karriär och familjebildning.

Andelen barn som går i förskola i Sverige är ungefär 90 till 95 procent enligt Riksförsäkringsverket (2003). Flertalet utnyttjar "maxtaxesystemet" som infördes mellan 2001 och 2003. Flertalet föräldrar som har sina barn i förskolan mer än 15 timmar i veckan är nöjda med hur det fungerar och skulle inte vilja ha sitt barn längre i barnomsorgen. Det som avgjorde hur länge barnen var på förskolan/skolbarnomsorg var främst föräldrarnas arbetstider. Barnens ork och trivsel i barnomsorgen var den näst viktigaste faktorn.<sup>21</sup> Barnflickor, au pairer och timvis barnpassning är nödvändiga komplement till den offentliga barnomsorgen för chefer i karriären som inte har en partner som tar huvudansvaret för barnen.<sup>22</sup> I Sverige är sådana tjänster fortfarande relativt ovanliga och något föräldrar tar till bara när det absolut behövs.

### *Kan hemhjälp underlätta?*

En annan norm – som är speciellt stark i Sverige – gäller det faktum att alla förväntas ta "hand om sin egen smuts". Bortom all

---

<sup>21</sup> Uppgifterna kommer från Riksförsäkringsverket (2003).

<sup>22</sup> För en översikt över hur annorlunda Sverige ställer sig mot flertalet EU-länder när det gäller au pairer se Henrekson (2004).

debatt och alla åsikter, kan vi konstatera att det är kvinnorna som får betala priset för denna norm. Trots att de kvinnliga cheferna lever i relativt jämställda relationer, gör de huvuddelen av hushållsarbetet enligt Andersson (1997). De ägnar också mer tid åt barnen. Så oavsett vad man anser om städhjälp så försvårar normen som säger att det inte är ”rätt” att anlita städhjälp för kvinnor att göra karriär.

Det kan vara viktigt att börja med att konstatera att frågan om städhjälp är kontroversiell i Sverige. När den feministiska tidskriften *Bang* ägnade ett nummer åt ämnet och ringde runt till sju feminister för att höra om det hade haft städhjälp, var det bara en av dem som inte hade haft det. Trots detta blev det omöjligt för *Bang* att få tag i en enda kvinna som med namn skrev under en artikel som sade att hon haft städhjälp – oavsett om detta skett svart eller vitt.<sup>25</sup>

Även bland nationalekonomer har frågan debatterats kraftfullt mellan Anita Nyberg och Magnus Henrekson under slutet av 1990-talet.<sup>24</sup> Ann-Marie Pålsson skrev redan 1993 att hushållsnära tjänster borde subventioneras, då hon ansåg att det skulle leda till en snabb utveckling av tjänstesektorn.<sup>25</sup>

För att sätta debatten i perspektiv är det bra att påminna sig om att det så sent som 1934 fanns 200 000 hembiträden i Sverige. Hembiträdena (ordet var en ny uppfinning och ersatte piga/tjänarinna) var en stor kvinnlig yrkesgrupp och befann sig helt utanför kollektivavtalen. En undersökning under den senare delen av 1930-talet visade att arbetsgivare uppskattade hembiträdenas arbetstid till 77 timmar i veckan, medan hembiträdena själva rapporterade att den uppgick till 83 timmar. Detta ska jämföras med att stora grupper av den svenska arbetskraften omfattades av ett kollektivavtal om 48 timmars arbetsvecka.<sup>26</sup> Det dröjde till 1971 innan hembiträdena fick en lagstiftad åttatimmarsdag. Un-

---

<sup>25</sup> Öberg (1999).

<sup>24</sup> Forumet för debatten blev tidskriften *Arbetsmarknad och Arbetsliv* i Henrekson (1998) och Nyberg (1998).

<sup>25</sup> Se Pålsson (1997).

<sup>26</sup> Hembiträdena undantogs från detta kollektivavtal. Se Öberg (1999) för mer information samt källor.

der efterkrigstidens ekonomiska expansion med full sysselsättning, kom i princip hembiträderna att dö ut som yrkeskategori eftersom den inte bara innebar lång, oreglerad arbetstid utan också låg lön och avsaknad av ett privatliv. (Dåtidens hembiträden bodde ju ofta hos sina arbetsgivare.)

Under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet, i och med ett stressigare arbetsliv där allt fler kvinnor satsade på karriären, började också nedskärningarna i den offentliga sektorn. Barnomsorgen fick lite kortare öppettider och standarden blev lägre. En gryende efterfrågan på städ-, tvätt- och annan hushållsnära hjälp uppstod. Enligt Öberg (1999) var det i huvudsak invandrarkvinnor som på timbasis och mot svart betalning städade i välbärgade familjer. Därmed stod dessa kvinnor utanför de svenska trygghetssystemen och det blev en debatt om hur degraderande, farligt och omoraliskt det är med privata hushållstjänster, den s.k. pigdebatten.

När Dan Andersson i mitten av 1990-talet utredde skattetrycket i tjänstesektorn kom han fram till att cirka 90 000 hushåll utnyttjade svart arbetskraft. Trots att denna utredning kom fram till att en sänkt skatt inom tjänstesektorn skulle öka sysselsättningen – precis som den tidigare borgerligt tillsatta utredningen – har ännu idag inget lagförslag lagts i riksdagen om saken. Detta trots att ett antal tidsbegränsade skattesubventioner för reparationer hos enskilda familjer, till exempelvis så kallade ROT-avdrag, har implementerats under 1990-talet. Att ha manliga byggarbetare, snickare och liknande yrkesgrupper arbetande hemma hos familjer ses som helt oproblematiskt, medan ett motsvarande städuppdrag inte är lika positivt.

Den så kallade pigdebatten har en rad moraliska, etniska, feministiska och filosofiska undertoner som försvårar ett principiellt ställningstagande från statens sida. Feministen skulle hävda att om nu städning är någonting var och en borde göra, varför ska kvinnorna ta hand om det underbetalda arbetet också? Den rådande individualistiska grundfilosofin strider också mot tanken att en utomstående skulle komma in i den inre privata sfären och inkräkta på både den egna och arbetsgivarens självständighet.

Faktum kvarstår, att den svenska tjänstesektorn är underutvecklad på grund av ett alltför ofördelaktigt skattesystem.<sup>27</sup> Detta kan kontrasteras mot den amerikanska situation med en mycket väl fungerande tjänstesektor, men där offentlig barnomsorg och föräldraförsäkringssystem är obefintliga.

### *Avslutande reflektioner*

Kanske behövs en kombination av amerikanska och svenska institutionella system för att chefer ska kunna hantera familjebildning och karriär samtidigt. Alternativet är naturligtvis att det är möjligt att göra karriär även om man är frånvarande från arbetet ett år i samband med barnens födelse och går ner i arbetstid under det att barnen är små. Frågan är hur mycket av familj- och karriärproblematiken som egentligen enbart handlar om tidsbrist i samband med familjebildning. Kanske är det så att det idag finns en större ovilja hos chefer att inte ha tid för ett liv vid sidan av arbetet? Är det kanske tid för en omdefiniering av vad det innebär att vara chef?

---

<sup>27</sup> Dreber och Wallace (2004) har räknat på vad detta innebär i termer av hur många som har råd att köpa en timmes städhjälp med en timmes eget förvärvsarbete.



DEL 4  
VAD KAN VI GÖRA FÖR  
ATT UPPNÅ BALANS?



## 10. Vad vi vet nu och vad kan vi göra?

...[T]he clock cannot be turned back. Modern economies could not function without women workers, and few women now would want to function without jobs. If they have been prepared to toil away for decades even though the system has been rigged against them, they will go on doing so unless stopped by force. But the present system is neither fair nor as efficient as it might be. To make it better, governments, employers and individuals all need to rethink their roles.

[Economist, 1998]

**T**IDEN HAR KOMMIT för att dra slutsatser av analysen. Vilken roll har incitamenten för fördelningen av ekonomisk makt mellan kvinnor och män? Hur underbygger normer ekonomiska incitament? Vilka lärdomar kan vi dra av jämförelsen mellan den svenska och den amerikanska situationen beträffande kvinnliga chefer? Som vi ska se senare i detta kapitel finns det mycket som stat, företag och individer kan göra för att främja balansen mellan kvinnor och män på höga befattningar. Ändrar vi bara incitamenten, kommer kvinnor och män att bli jämnare representerade på näringslivets topp.

### *Incitamentens roll*

Den röda tråd som löper igenom boken är incitamentens betydelse för den ekonomiska maktfördelningen mellan kvinnor och män vi observerar. Incitament ligger inte bara till grund för individers val, utan de är också underbyggnaden för rådande sociala normer. Medan *tabell 10.1* ger en översikt av de grundläggande frågorna och svaren i de olika kapitlen, ska vi nu gå igenom incitamenten som analysen har funnit vara betydelsefulla för kvinnors och mäns karriärsatsningar.

**Tabell 10.1. Grundläggande frågor och svar i boken.**

<b>Fråga</b>	<b>Svar</b>
1. Hur är det med maktbalansen mellan kvinnor och män i näringslivet?	Bättre än tidigare, men fortfarande ojämnt, speciellt med avseende på operativa befattningar.
2. Är det bra?	Nej, kunde vara bättre av tre skäl: rättvisa; begåvningsreserv; mångfald.
3. Löser det inte sig med automatik?	Nej, vare sig i det teoretiska exemplet eller vid studie av det amerikanska fallet.
4. Har kvinnor vad som krävs?	Ja, sedan en längre tid både vad gäller utbildning, vilja att göra karriär och chefsegenskaper.
5. Hur är de ekonomiska incitamenten?	Sämre för kvinnliga chefer än manliga; det ekonomiska glastaket är tydligt i Sverige.
6. Glastak eller glasväggar?	Att döma av antalet kvinnor på olika positioner tycks det finnas både vertikala spår och horisontella hinder som beskriver fördelningen inom organisationer.
7. Problemen i företagen?	Kvinnor och män upplever olika hinder. Företagen kan behöva se över sina interna arbetsprocedurer.
8. Behövs en hemmameka för att en kvinna ska kunna göra karriär?	Som det ser ut idag skulle det inte skada. Karriär och barn är svåra att förena, speciellt för den partner som tar huvudansvaret för barnen.

De ekonomiska incitamenten för kvinnor att göra karriär i Sverige är sämre än för män. Även om det finns en diskussion om storleken på löneskillnaderna mellan könen, finns det inga studier som säger att män skulle tjäna mindre än kvinnor. Dessutom finns ett utpräglat ekonomiskt glastak i Sverige som gör att kvinnor tjänar progressivt mindre än män ju högre de kommer i lönenivå. Oavsett om glastaket beror på oskäligen löneskillnader eller inte, ger dess blotta existens kvinnor och män skilda signaler. Män inser att om de satsar tillräckligt mycket kommer deras lön att stiga proportionellt mer, medan kvinnor bara kan dra slutsatsen att det lönar sig proportionellt mindre för henne än för hennes manliga kolleger att satsa mer på karriären. Glasväggsmetaforen, som diskuterades i kapitel 7, ger också kvinnor mindre incitament än män att satsa på karriär. De ekonomiska incitamenten är därmed till kvinnors nackdel.

En konservativ syn på kvinnors och mäns respektive uppgifter i livet, det vill säga att kvinnor ska ägna sig åt barn och hem, medan männen ska försörja familjen verkar fortfarande påverka individers karriärsatsningar på flera sätt, huvudsakligen genom de rådande normerna. Från företags sida kan det innebära att man utsätter kvinnor och män för statistisk diskriminering. Baserat på en traditionell bild av kvinnors och mäns livsval, utgår företagsledningen från att en kvinnlig chef kommer att vara hemma mer när hon blir förälder än hennes manliga kollega. Detta leder till att kvinnor mer sällan anförtros operativa chefsposter medan männen lättare får dessa befattningar; män å sin sida har svårare att ta ut föräldradighet. Vidare finns föreställningar om att kvinnor har mindre lämplig utbildning, inte vill göra karriär och kanske inte har de "rätta" chefsegenskaperna fortfarande kvar. Som visades i kapitel 5 är dessa föreställningar inte förankrade i verkligheten.

### *Vad kan vi lära oss av jämförelsen mellan Sverige och USA?*

Om det finns något land som har varit i fokus jämte Sverige i denna bok så är det USA. Som nämdes i kapitel 2 och 4 har USA länge varit förebildslandet när det gäller kvinnors representation på ledande befattningar. Eftersom den institutionella ramen inom vilken både företag och individer verkar skiljer sig mycket åt mellan länderna, kan det tyckas att om Sverige anammade det amerikanska systemet så skulle fler kvinnor inneha chefsposter. Till en början kan det vara på sin plats att rekapitulera de viktigaste skillnaderna mellan Sverige och USA vad gäller kvinnors relativa karriärmöjligheter.

Från *tabell 10.2* framträder en komplex bild. Det finns aspekter av den amerikanska situationen som underlättar kvinnors möjligheter att göra karriär, såsom avsaknad av ett ekonomiskt glas-tak och företagsspecifika program för att förena karriären med ett familjeliv. Sverige har å andra sidan exempelvis en väl fungerande föräldraförsäkring vad gäller ersättning och möjlighet att vara ledig en längre tid. Sverige har med andra ord mycket att

**Tabell 10.2. Sammanfattning av skillnaderna mellan Sverige och USA vad gäller kvinnors relativa karriärmöjligheter.**

	<b>Sverige</b>	<b>USA</b>
Andel kvinnliga chefer	25%	50%
Andel vd i börsbolag	1,5%	1,5% <sup>1</sup>
Löneskillnader mellan könen	Ja	Ja
Ekonomiskt glastak för kvinnor	Ja	Nej
Viktigaste hindret enligt kvinnliga chefer	Uteslutna från informella nätverk	Saknar operativ erfarenhet
Viktigaste hindret enligt manliga chefer	För få kvinnor söker	Saknar operativ erfarenhet
Kvinnliga chefer har färre barn än befolkningen i snitt	Nej	Ja
Föräldraförsäkring som ger möjlighet att vara hemma en längre tid och ger ersättning	Ja	Nej
Fungerande offentlig barnomsorg	Ja	Nej
Fungerande marknad för hushållsnära tjänster	Nej	Ja
Företagsspecifika program för att förena karriär och familjeliv	I liten utsträckning	Ja

lära av USA, men det handlar knappast om att anamma allt. Härnäst kommer en rad policyförslag för att förbättra kvinnors representation på näringslivets topp att studeras.

### *Vad kan staten göra?*

Sverige har kommit långt när det gäller formell jämställdhet. Under 1990-talet har regeringen och den offentliga sektorn aktivt arbetat för att få in fler kvinnor på maktpositioner, vilket som vi har sett bland annat lett till en ökning av andelen kvinnliga chefer i den offentliga sektorn från 29 procent år 1990 till 55 procent år 2002. Sverige har även i stor utsträckning individualiserat be-

<sup>1</sup> Denna siffra avser de 500 största företagen.

skattning – särbeskattning infördes redan 1971 – och socialförsäkringssystem, men det finns fortfarande inslag som påminner om det traditionella samhället som kretsade runt normen av den manlige familjeförsörjaren och hans hustru som tog hand om hem och barn. Nedan går förslag på förändringar igenom. Det jag vill betona är att dessa förslag inte syftar till att allmänt förbättra jämställdheten i Sverige, utan är mer specifikt inriktade mot att underlätta en mer representativ ekonomisk maktindelning mellan kvinnor och män på chefspositioner. Det finns, enligt min uppfattning, en enskild åtgärd som staten kan vidta som dramatiskt skulle underlätta kvinnors karriärmöjligheter, nämligen att individualisera föräldraförsäkringen.

#### INDIVIDUELL FÖRÄLDRAFÖRSÄKRING

Som tydligt framkommer i kapitel 9, tar kvinnliga chefer på sig huvuddelen av ansvaret för barnen medan i princip alla manliga chefer tenderar att ha en partner som tar huvudansvaret för barnen. Kvinnorna tar också ut största delen av föräldraledigheten. Det kan naturligtvis diskuteras huruvida kvinnor hellre vill vara hemma med barnen än papporna eller om det är en ekonomisk omöjlighet för vissa familjer (där endast pappan slår i det 80-procentiga taket) att låta pappan ta ut halva föräldraförsäkringen. Men det står bortom rimligt tvivel att en jämnare fördelning av uttaget av föräldraförsäkringen mellan föräldrar onekligen skulle undanröja en hel del hinder för kvinnor på arbetsmarknaden. Oavsett om papporna skulle ta ut hela sin del av föräldraförsäkringen, så skulle en individualisering leda till att skillnaderna mellan kvinnor och mäns frånvaro från arbetet skulle minska avsevärt. Om arbetsgivarna visste att det här med att skaffa barn innebar samma ”risk” för en föräldraledig anställd, oavsett om det är en kvinna, eller man, som de funderar att rekrytera som ny chef, då skulle grunden för mycket av den statistiska diskrimineringen, som diskuterats i kapitel 4 och 8, försvinna.

Ur ett principiellt perspektiv är det dessutom svårförståeligt att Sveriges riksdag på 2000-talet stödjer ett föräldraförsäkringssystem som konserverar traditionella könsroller. Dagens system

missgynnar kvinnorna på arbetsmarknaden och barnen om man tror att de behöver båda sina föräldrar lika mycket. Enda anledningen till att staten skulle fortsätta att ”subventionera” mammor som vill vara hemma med sina barn, skulle vara att staten anser att barnen blir bäst omhändertagna av sin mamma. Förhoppningsvis är det ingen, speciellt inte staten, som tror att pappor i snitt skulle vara mindre kapabla att ta hand om sina barn.

Det finns också andra åtgärder som staten kan vidta för att främja kvinnors representation på den ekonomiska makttoppen: såsom kvotering, subventionering av hushållsnära tjänster, fler former av barnomsorg, etc. som vi ska se nedan.

#### KVOTERING

År 1994 fick Sverige sin första regering med lika många kvinnliga som manliga statsråd. Det var resultatet av ett aktivt arbete som inleddes med ”varannan damernas” på partilistorna. Ett mål för den offentliga sektorn har länge varit att kvinnor skulle utgöra 40 procent av styrelseledamöterna i statliga företag. Det uppnåddes i juni 2003.<sup>2</sup> I dessa fall behövdes ingen lagstiftning för att uppnå målen. Kanske inspirerad av sin norska kollega, förde Margareta Winberg, då vice statsminister och ansvarig för jämställdhetsfrågor, under 2002 fram frågan om kvinnors representation i börsbolagens styrelse. Hon hotade med lagstiftning om inte kvinnors representation ökar till en fjärdedel av styrelseledamöterna inom en snar framtid. Hennes efterträdare som jämställdhetsminister Mona Sahlin håller fast vid hotet. I Norge finns det redan en vilande lag som kommer att träda i kraft i januari 2006 om inte storföretagen då har minst 40 procent kvinnor i sina styrelser. Den konservativa norska regeringen har således satt ribban mycket högre än den svenska regeringen gör.<sup>3</sup> I kapitel 2, närmare bestämt *figur 2.2*, visas att det har hänt något anmärkningsvärt sedan kvoteringshotet kom till. Andelen bolag med kvinnor i sina styrelser har ökat dramatiskt på ett inte tidi-

---

<sup>2</sup> Näringsdepartementet (2003).

<sup>3</sup> För att läsa om detaljer i det norska förslaget, se Stortingets hemsida på [www.stortinget.no](http://www.stortinget.no).

gare skådat sett. Så nog har hotet om kvotering haft en stor effekt, även om det är långt kvar till 25-procentsmålet. Om det sedan behövs en lag beror på börsbolagens fortsatta arbete med rekryteringen av kvinnliga styrelseledamöter.

- **Barnomsorg.** Sverige har kommit långt när det gäller den allmänna barnomsorgen och lovordas internationellt för sin väl utbyggda barnomsorgsverksamhet. Det finns dock mer att göra. Vart har till exempel sjukdagmammorna (de kom hem när barnen var sjuka) som fanns på 1970-talet tagit vägen? Det skulle också gå att reformera föräldrapenningen. Den kan idag tas ut av föräldrarna eller överlåtas till anhörig för vård av sjukt barn. En möjlighet är att göra den överförbar till en utomstående person. Därmed skulle en ”marknad för vård av sjukt barn” uppstå och föräldrar skulle kunna anställa en barnvakt med föräldrapenningen.

- **Subventionering av hushållsnära tjänster.** Precis på samma sätt som det har funnits tidsbegränsade subventioner för reparationsarbeten i hemmet, borde det finnas subventioner som minskar kostnaderna för medborgarna av att köpa (vita) hushållsnära tjänster, vilket följer av diskussionen i kapitel 9. Detta skulle komma inte endast barnfamiljer till del, utan alla individer som anser att de gör bättre i att arbeta med någonting de är bra på alternativt vill unna sig fritid när de väl inte arbetar.

- **Att satsa på äldre.** Arbetsgivare i Sverige tenderar att inte anställa någon över 50.<sup>4</sup> Utredningar visar att detta är ett slöseri med kompetens och erfarenhet som Sverige i framtiden inte har råd med när befolkningen åldras. Detta drabbar i synnerhet kvinnor som vill fokusera på arbetslivet, och kanske en karriär, när väl barnen är utflugna. Således är det viktigt att staten skapar rätt incitament för företagen att satsa på personer över 50. Det krävs därför en fortsatt översyn av dagens system.<sup>5</sup>

---

4 Enligt RFV (2001) uppger 7 av 10 arbetsgivare att de sällan eller aldrig nyanställer personal över 50 år.

5 För förslag se exempelvis SOU 2002:29 och SOU 2005:91.

- **Statistik.** Statistiska centralbyrån borde ges i uppdrag av regeringen att löpande ta fram statistik över kvinnors och mäns fördelning på olika befattningsnivåer i samhället. Den information som finns att tillgå i dagsläget är helt otillräcklig. God data är en förutsättning för att kunna följa utvecklingen och vidta åtgärder om så behövs. Även på detta område är den norska regeringen en förebild, då den skapat en databas med ledarkompetenta kvinnor.
- **Nationella informationskampanjer.** Kampanjer med information om anställdas rättigheter och möjligheter till föräldraförsäkring kan ses som viktiga komplement i arbetet att lyfta jämställdhetsfrågan till en högre nivå. JämO arbetar på detta sätt och borde få i uppdrag att fortsätta att sprida information om arbetsgivares skyldighet när det gäller jämställdhetsarbetet i företagen.

### *Vad kan företagen göra?*

Detta avsnitt presenterar olika åtgärder som företag kan vidta för att enklare och snabbare uppnå en balanserad fördelning av kvinnor och män på toppositioner. Precis som i de andra policyavsnitten är syftet med de olika förslagen att på sikt ändra de grundläggande incitamenten för kvinnor och män att göra karriär. Det kräver tålmodigt och långsiktigt arbete som på kort sikt tar sig uttryck i små kontinuerliga framsteg så att arbetslivet blir mer öppet för kvinnor samt för andra underrepresenterade grupper. Hela företaget ska bit för bit genomsyras av det nymeritokratiska perspektivet, eller som Meyerson och Fletcher (2000) uttrycker det:<sup>6</sup>

As we enter the new millennium, we believe that it is time for new metaphors to capture the subtle, systemic forms of discrimination that still linger. It's not the ceiling that's holding women back; it's the whole structure of the organizations in which we work,; the founda-

---

<sup>6</sup> Meyerson och Fletcher (2000), s. 136.

tions, the beams, the walls, the very air. The barriers to advancement are not just above women, they are all around them. (...) [The "small-wins, incremental change" approach asks leaders to act as thoughtful architects and to reconstruct buildings beam by beam, room by room, rebuilding practices that are stronger and more equitable, not just for women but for all people.

Det finns en förutsättning för att förändring över huvud taget ska kunna komma till stånd: en proaktiv företagsledning.

#### EN PROAKTIV FÖRETAGSLEDNING

Det är mycket viktigt att företagsledningen är tydlig och aktiv när det gäller angelägenheten i att företaget ökar antalet kvinnor på toppbefattningar. Självklart ska det poängteras att det inte får förekomma oegentligheter på några nivåer, men det vet alla redan. Att däremot föra fram hur viktigt det är ur kompetens- och konkurrenshänseende kan gå många anställda förbi om den högsta ledningen inte explicit poängterat det. Få anställda inser kanske att det kan bli ett kriterium för många investerare eller konsumenter om kvinnor är väl representerade i ett företag. Det räcker således inte att någon på mellannivå tar ett eget initiativ att satsa på kvinnliga chefer. Ett sådant initiativ är naturligtvis lovvärt, men det ändrar inte de andra chefernas incitament. När det blir klart för alla i organisationen att den som stöttar och rekryterar kvinnor till viktiga poster gör något värdefullt för företaget, då har någonting viktigt skett. Då har alla – män som kvinnor på viktiga befattningar – själva anledning att främja en bättre balans i toppen.

Enkla åtgärder som kan vidtas för att synliggöra ledningens engagemang i jämställdhetssträvan är: att inkludera statistik om kvinnors representation på olika befattningsnivåer och linjepositioner i årsredovisningen; att redovisa hur stor andelen kvinnor är bland de med de högsta inkomsterna i företaget; att implementera användandet av jämställdhetsplaner med konkreta mål och sedan noggrant utvärdera hur det gått i praktiken.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Göransson (2004) och SNS (2004) föreslår också vissa av dessa åtgärder.

Att utröna vilken företagskulturen egentligen är och vilka värderingar som finns inbyggda i de interna processerna kräver ett målinriktat arbete. Det finns inga färdiga recept på hur fler kvinnor når toppositioner, utan de måste utvecklas inom varje organisation. Enligt Meyerson och Fletcher (2000) är det bra att börja med att metodiskt intervjua medarbetare om vad de uppfattar som viktigt för att bli befordrade i företaget, hur man arbetar, vem som är kompetent och varför. När sammanställningen av dessa intervjuer är klara, är det enklare för ledningen att formulera hur förändringarna ska ske. Det viktiga i det här läget sägs enligt författarna vara att aldrig tappa det långsiktiga målet ur sikte utan se varje steg – framgångsrikt eller inte – som ett led i att skapa den nya organisationen.

Från analysen i de tidigare kapitlen vill jag speciellt lyfta fram två åtgärder som företag kan vidta för att få en jämnare representation av kvinnor och män. Därefter listar jag ytterligare förslag.

#### (1) RIV GLASVÄGGARNA!

En av de viktigaste slutsatserna av analyserna i denna bok är att glasväggar i företagen kan förklara en stor del av bristen på kvinnor på de absoluta toppbefattningarna. Kvinnorna som rekryteras till chefsbefattningar hamnar alltså på fel ”stol” från början. Eftersom det speciellt finns en brist på kvinnor med erfarenhet av linjepositioner och resultatansvar, är det essentiellt att företag är extra noggranna när de rekryterar till operativa positioner även på de lägsta befattningsnivåerna. Såsom det ser ut idag finns det vattentäta skott mellan olika karriärvägar på många företag, och kvinnor tenderar att inte hamna på dem som leder till de absoluta toppositionerna. En komponent kan vara att se till att kvinnor är representerade i alla viktiga arbetsgrupper, vare sig det gäller ledningsgruppen eller gruppen som ansvarar för nomineringar. Att det finns kvinnor med på alla nivåer ändrar förutsättningarna både för andra kvinnor att bli chefer, men ger också de kvinnor som sitter i dessa arbetsgrupper viktig erfarenhet för framtida karriärutveckling. En annan möjlighet för att snabbare lösa den eventuella bristen på kvinnor med operativ

erfarenhet vore att utvidga rekryteringsbasen till vd-poster exempelvis genom att beakta annan chefserfarenhet än den från linjepositioner. Då kommer det att finnas fler kvinnor att tillgå.

(2) SKAPA FÖRETAGSPROGRAM FÖR ANSTÄLLDA MED BARN  
Här finns det enormt mycket som svenska företag kan göra. Ett tips är att titta på sina amerikanska motsvarigheter och se vad de gör för att attrahera kvinnlig chefskompetens. För att ta några exempel, kan företag ordna ”back-up child care”, det vill säga vid behov ha personal som kallas in för att ta hand om anställdas sjuka barn eller för att hämta dem från barnomsorgen om någonting oförutsett händer på kontoret, som gör att föräldern får svårt att göra det själv. För de större företagen finns möjligheten att, som i USA, anordna ett daghem för sjuka barn på arbetsplatsen.<sup>8</sup> På så vis slipper en stressad förälder vara borta från arbetet eller stressen att hitta någon som kan se till barnet hemma. Vissa företag ger sina anställda möjligheter att få med sig färdig nylagad mat för middagen hemma, så att de inte behöver gå tidigare för den sakens skull. Annars finns det amerikanska företag som erbjuder alla anställda tvättservice, hjälp med ärenden, och så vidare. Det finns egentligen inga begränsningar för vad ett företag kan erbjuda sina anställda för att underlätta deras liv i stort och därmed också karriären. Att låta ett städföretag hjälpa till med städningen hemma hos anställda som så önskar kan vara en mycket uppskattad anställningsförmån, och så vidare. Bortom detta finns det ett lönsamhetsskäl för att erbjuda chefer hjälp med balansen mellan barn och karriär. Exempelvis rapporterade den amerikanska koncernen Johnson & Johnson att de tjänar US\$ 4 för varje investerad dollar i ”LifeWorks Programme” som är en satsning som hjälper anställda att planera sin föräldradighet och sin barnomsorg.<sup>9</sup> Andra företag har kommit till samma resultat: en satsning på program som hjälper de anställda att

---

<sup>8</sup> För att få förslag på möjliga lösningar rekommenderas hemsidan för National Association of Female Executives (NAFE), där de bland annat har en topp 50-lista på de bästa företagen för en kvinna att vara chef på utifrån en rad kriterier. Se för mer information [www.nafe.com](http://www.nafe.com).

<sup>9</sup> Economist (1998) i ”A child’s guide to parental leave”.

förena karriär med familjelivet utgör en besparing för företaget. Företagen som har dessa program anser att de hjälper dem att ha motiverade, fokuserade och produktiva anställda; därav följer den ökade lönsamheten.

Andra viktiga punkter som företagen kan beakta för att minska bristen på kvinnliga chefer är följande.

- **Kvinnors och mäns befordringar.** Eftersom forskning visar att kvinnors sannolikhet att bli befordrade är mycket lägre än mäns – se kapitel 8 – finns det anledning för företagen att extra noga följa vilka procedurer och kriterier som finns för befordran.
- **Kvinnors och mäns löner.** Det finns, som vi såg i kapitel 6, anledning att oroa sig för existensen av ogrundade löneskillnader mellan könen samt för ett ekonomiskt glastak för kvinnor i Sverige. Så där kan företagen agera aktivt och se över om de eventuella löneskillnader som finns mellan kvinnor och män på samma befattningsnivå är väl motiverade eller inte.
- **Locka kvinnor från den offentliga sektorn.** Som visades i kapitel 2 arbetar en majoritet av de svenska kvinnorna inom den offentliga sektorn, och där är 55 procent av cheferna kvinnor. Det betyder att det privata näringslivet har en stor rekryteringsbas som ännu inte utnyttjats fullt ut. Genom ett genomarbetat företagsprogram för kvinnliga chefer, borde privata företag kunna erbjuda både attraktiva löner och anställningsvillkor, förutom ett utmanande arbete till kvinnliga chefer inom den offentliga sektorn.
- **Se till att få in flera kvinnor på samma befattningsnivå samtidigt.** En ensam kvinna på en nivå har svårare att etablera sig och får lätt ikläda sig rollen som representant för hela sitt kön. Detta går att undvika genom att rekrytera flera kvinnor till samma nivå vid samma tidpunkt.
- **Stödja befintliga kvinnliga chefer inom företaget.** Det är viktigt att speciellt måna om de kvinnliga mellanchefer som är i

början av sina karriärer genom att ge dem chanser till resultatansvar och poster som ger dem viktig erfarenhet för deras framtida karriär.

- **Se över rekryteringsprocessen.** Att se över rekryteringsprocessen är någonting vissa företag redan har börjat göra och det finns det stort behov av eftersom den utformades för en annan chefsmarknad än dagens. Rekryteringsprocessen är fortfarande i högsta grad informell både när det gäller förfarandet och kriterierna som används. Att ta in externa rekryteringsföretag som kan sälla fram kandidater av båda könen är ett första steg. En annan tumregel som förespråkas är att se till att alltid ha kandidater av båda könen i den sista fasen av rekryteringsprocessen.<sup>10</sup> Det ökar förstås avsevärt möjligheterna för att få en kvinnlig toppchef.

- **Flexibilitet.** Ökad flexibilitet vad gäller karriärvägarna i ett företag skulle kunna ge möjligheten att vara frånvarande, eller arbeta lite mindre, under några års tid – exempelvis när barnen är små – utan att för den skull stjälpa karriären ohjälpligt. Det kan ge mer harmoniska medarbetare som inte behöver göra omöjliga prioriteringar. Företag som har genomarbetade program kan attrahera nya sökanden till sina chefspositioner.

- **Fler kvinnor ger ännu fler kvinnor.** Kvinnliga chefer är ofta tämligen isolerade på sina respektive befattningar. Det finns i allmänhet få höga kvinnliga chefer inom ett och samma företag. Det finns till och med ett mönster av att företag antingen har relativt många kvinnliga toppchefer eller relativt få. Att vara i kraftig minoritet på en viss befattning innebär att kvinnorna medför inte bara extra uppmärksamhet, utan även synlighet och stress. Den kvinnliga chefen blir inte bara representant för en halva av befolkningen, utan behöver också bemöta kollegers stereotypa bild av hur kvinnliga chefer är. Det krävs extra arbete för kvinnor att ta sig in i kraftigt mansdominerade nätverk och kvinnor känner

---

<sup>10</sup> Se Sjöstrand och Petrelius (2002) för en studie av nomineringsförfaranden.

att de blir isolerade.<sup>11</sup> Därför är det mycket viktigt för företag att inte bara skapa en allmänt god arbetsmiljö utan också se till att det finns många kvinnliga chefer samtidigt. På så sätt skapas bättre förutsättningar för deras etablering inom gruppen av chefer.

- **Beakta perceptionsskillnader.** Från kapitel 8 framgår tydligt att kvinnliga och manliga chefer i stor utsträckning har olika åsikter om vari hindren för kvinnor att göra karriär består. Att skapa en gemensam bild av möjligheterna för kvinnor att göra karriär skulle förmodligen avsevärt öka möjligheterna för företagen att vidta effektivare åtgärder för att främja rekryteringen av kvinnor till chefsbefattningar.

- **Fortsätt med mentorprogram för kvinnor.** Mentorprogrammen är viktiga så länge som miljön kvinnliga chefer arbetar i är kraftigt mansdominerad.

- **Om kvinnliga chefer slutar.** Om det är så att en kvinnlig chef slutar, är det viktigt att hålla en så kallad "exit"-intervju, där företaget tar reda på vad som föranleder henne att byta arbetsplats. Kanske finns det någonting som skulle kunna ändras som har lett fram till beslutet?

- **Obligatorisk kurs för alla män.** Ett centralt inslag i ett företags jämställdhetsarbete måste vara att göra jämställdhet till en fråga för alla anställda – kvinnor som män. Kanske borde därför alla anställda gå en kurs, men det krävs speciellt fokus på de manliga cheferna. De har möjligheten att påverka organisationen genom sin position och dessutom agera som förebild för andra. En början är att se till att nyblivna pappor tar ut föräldraledighet!

### *Vad kan individer göra?*

Efter att ha gått igenom vad stat respektive företag kan göra för att främja kvinnors representation i näringslivet, är det tid att se på vad enskilda individer kan fokusera på.

---

<sup>11</sup> Cooper och Marilynson (1982).

## KVINNOR

- **Välj rätt arbetsgivare.** Arbetsgivaren såväl som den närmaste chefen är mycket viktig för den framtida karriären. Har företaget mentorprogram eller nätverk för kvinnliga chefer? Hur många kvinnor ingår i ledningsgruppen och styrelsen? Hur ser könsfördelningen ut på positioner med resultatansvar? Finns det andra kvinnor på din befattningsnivå? Har företaget en explicit policy för att främja en balans mellan kvinnor och män på toppositioner? Dessa och en rad andra frågor bör kvinnor fundera över och informera sig om innan man tar anställning på ett företag.

- \* **Söka sig till linjebefattningar.** Det borde gynna den framtida karriären samtidigt som det borde finnas en större efterfrågan av kvinnliga chefer på dessa poster.

- **Välj ”rätt” utbildning.** Eftersom kvinnor utbildar sig mer än männen i snitt, är det huvudsakligen en fråga om att marginellt se över kvinnors val av utbildningsinriktning. Om något bör kvinnor i än större utsträckning söka sig till Handelshögskolan i Stockholm framför andra ekonomprogram och till tekniska utbildningar.

- **Dela ansvaret för barnen.** Självklart ska även kvinnliga chefer ta ut föräldraledighet och vara med sina barn. Men barnen behöver sin pappa lika mycket, så dela ansvaret för barnen lika med pappan.

- **Ta hjälp.** Även om den svenska normen är att ”man ska klara allting själv” så är det inte fult att ta hjälp! Vare sig det är städhjälp eller barnpassning kan det vara värt mycket att unna sig själv lite mindre stress, både för att orka i längden och för att fungera bättre som människa.

- **Var medveten om normerna.** Att vara medveten om vilka föreställningar som finns om kvinnliga chefer betyder varken att man behöver leva upp till dem eller motbevisa dem. Vetskapen om dessas existens gör dock att det är enklare att förstå omgivningen och agera utifrån den.

## MÄNNEN

- **Bjud in kvinnorna till de informella nätverken.** Det som i Sverige av de kvinnliga cheferna pekas ut som det största hindret till att få toppositioner är att de är uteslutna från de formella nätverken. Bjud därför som man in dina kvinnliga kolleger till dina nätverk. Se till att de är med på middagar, golfrundor och annat som du ibland gör med manliga kolleger i företaget.
- **Gör ”balans på toppen” till din fråga.** Som påtalats tidigare är inte jämställdhet i företaget en fråga för kvinnor. Som man kan du arbeta utifrån det aktivt och på så sätt främja både lönsamhet och din karriär.
- **Dela ansvaret för barnen.** Ta ut föräldraledighet! Fall inte för det gängse beteendet att ta ut en månad i samband med semestern när barnen har passerat bebisstadiet. För din egen, för barnens mammas och för barnens skull, ta ut halva föräldraledigheten!

# Referenser

- Acemoglu, Daron, Autor, David H. och David Lyle, 2002, "Women, War and Wages: The Effect of Female Labor Supply on the Wage Structure at Mid-Century", *NBER Working Paper* 9013.
- Acemoglu, Daron och James Robinson, 2000, "Why did the West Extend the Franchise? Democracy, Inequality and Growth in Historical Perspective", *Quarterly Journal of Economics* 115:4, s. 1167–1200.
- Akerlof, George, 1970, "Market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics* 84:3, s. 488–500.
- Akerlof, G. A. och R. E. Kranton, 2000, "Economics and Identity", *Quarterly Journal of Economics* 115:3, s. 715–753.
- Albrecht, James W., Per-Anders Edin, Marianne Sundström, och Susan B. Vroman, 1997, "Kvinnors och mäns löner – förvärvsavgrottens betydelse", i Inga Persson och Eskil Wadensjö (red.) *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?*, SOU 1997:136, Fritzes, Stockholm.
- Albrecht, James W., Anders Björklund och Susan B. Vroman, 2003, "Is There a Glass Ceiling in Sweden?", *Journal of Labor Economics* 21:1, s. 144–177.
- Alvesson, Mats och Yvonne Due Billing, 1999, *Kön och organisation*, Studentlitteratur, Lund.
- Ancona D. G. och D. F. Caldwell, 1992, "Demography and Design Predictors of New Product Team Productivity", *Organization Science* 3, s. 321–341.
- Andersson, Gunnar, 1997, "Karriär, kön, familj", i Nyberg, Anita och Sundin, Elisabeth (red.), 1997, *Ledare makt och kön*, SOU 1997:135, Fritzes, Stockholm.
- Arhén, Gunilla och Christina Zaar, 1997, *Kvinnligt ledarskap. Tio år med Ruter Dam*, Ekerlids Förlag, Falun.
- Asplund, Gisèle, 1984, *Karriärens villkor. Män, kvinnor och ledarskap*, Bokförlaget Trevi, Stockholm.
- Baker, D. P. och D. Perkins Jones, 1993, "Creating Gender Equality: Cross-national Gender Stratification and Mathematical Performance", *Sociology of Education* 66:2, s. 91–103.

- Becker, Gary S., 1991, *A Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge.
- Björklund, Anders m.fl., 2000, *Arbetsmarknaden*, SNS Förlag, Stockholm.
- Boschini, Anne D., 2002, "Three essays on the economics of institutions", *Dissertations in economics* 2002:3. Stockholms universitet.
- Boschini, Anne D., 2003, "The impact of gender stereotypes on economic growth", *Working Papers in Economics* 2003:4. Stockholms universitet.
- Carlshamre, Maria, 1992, "Varför är kvinnor så arga?", *Moderna Tider* december 1992.
- Catalyst, 1996, *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, Catalyst, New York.
- Catalyst, 2002A, *Perspective Advancing Women in Business*, Catalyst, New York.
- Catalyst, 2002B, *Women in Leadership: A European Business Imperative*, Catalyst, New York.
- Catalyst, 2003A, *Leaders in a Global Economy. A study of executive women and men*, Catalyst, New York.
- Catalyst, 2003B, *Women in U.S. Corporate Leadership 2003*, Catalyst, New York.
- Coate, Stephen och Glenn C. Loury, 1993, "Will Affirmative Policies Eliminate Negative Stereotypes?", *American Economic Review* 83, s. 1 220–1 240.
- Cooper , C. L. och M. J. Marilynson, 1982, *High Pressure: The Working Lives of Women Managers*, Fontana, London.
- Correll, S. J., 2001, "Gender and the Career Choice Process: The Role of Biased Self-Assessments", *American Journal of Sociology* 106:6, s. 1 691–1 730.
- Cotta, Michele, 2000, *Raport présenté du nom de la section du travail*. Paris: Le Conseil économique et social.
- Daily, Catherine M. och Dan R. Dalton, 2003, "Women in the boardroom: a business imperative", *Journal of Business Strategy* 24:5, s. 8–9.
- Dimand, Robert W., Dimand Mary Ann och Evelyn L. Forget, 2000, *A Biographical Dictionary of Women Economists*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Dreber, Anna och Björn Wallace, 2004, *Villkor för kvinnor i karriären – En internationell jämförelse*, SNS Förlag, Stockholm.

- Du Reitz, Anita och Magnus Henrekson, 2000, "Do Female Entrepreneurs Underperform?" *Small Business Economics* 14:1, s. 1–10.
- Economist, 1998, "Special Survey: Women and Work", 16 juli 1998.
- Elvin-Nowak, Ylva och Helene Thomsson (2004), *Att ha kul och visa vad man går för. Kvinnors och mäns karriärberättelser*. Stockholm: SNS Förlag.
- Ekberg, John, Eriksson, Rickard och Guido Friebel, 2003, "Sharing Responsibility? Short- and Long-term Effects of Sweden's 'Daddy-Month' Reform", Stockholms universitet, mimeo.
- Eurostat, 2002, *The life of women and men in Europe. A statistical portrait 1980–2000*, European Communities.
- Fagerfjäll, Ronald, 2003, *Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*, SNS Förlag, Stockholm.
- Fausto-Sterling, Anne, 1992, *Myths of gender: Biological theories about men and women*, BasicBooks, New York.
- Fisher, Helen, 1999, *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They are Changing the World*, Random House.
- Franzén Thomas, 2003, "Blindstyren som brister i ledarskap", *Dagens Nyheter Debatt* 23 februari 2003.
- Fristedt, Daniel och Sven-Ivan Sundqvist, 2003, *Styrelser och revisorer i Sveriges Börsföretag*, SIS Ägarservice, Halmstad.
- Gilad, B., Kaish, S. och P.B. Loeb, 1987, "Cognitive Dissonance and Utility Maximization. A General Framework", *Journal of Economics and Organization* 8, s. 61–73.
- Goldin, Claudia och Cecilia Rouse, 2000, "Orchestrating Impartiality: The Effect of 'Blind' Auditions on Female Musicians", *American Economic Review* maj 2000.
- Granqvist, Lena och Persson, Helena, 2004, "Kvinnors och mäns karriärvägar på den svenska arbetsmarknaden", bidrag till utredningen om *Den könssegregerade arbetsmarknaden*.
- Gupta, Nabanita Datta, Oaxaca Ronald L. och Nina Smith, 2001, "Swimming Upstream, Floating Downstream: Trends in the U.S. and Danish Gender Wage Gaps", Centre for Labour Market and Social Research, Working Paper 01–06.
- Göransson, Anita, 2004, *Kvinnor, män och karriärer. Visioner och verklighet i näringslivet*, SNS Förlag, Stockholm (under utgivning).
- Handelshögskolan i Stockholm, 2003, *Jämställdhetsplanen 2003–2004*.

- Haas L. Hwang, P., 2000, "Programs and Policies Promoting Women's Economic Equality and Men's Sharing of Child Care in Sweden", i Haas L. P. Hwang och G. Russell (red.), 2000, *Organizational Change & Gender Equity – International Perspectives on Fathers and Mothers at the Workplace*, Sage Publications.
- Henrekson, Magnus, 1998, "En ond cirkel för tjänstesektorn". *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 4:2, s. 137–151.
- Henrekson, Magnus, 2004, *Vägar till ökad jämställdhet i näringslivet*, SNS Förlag, Stockholm.
- Hewlett, Sylvia A, 2002, "Executive Women and the Myth of Having it All", *Harvard Business Review* 80:4, s. 66–73.
- Jonsson, Jan O., 1999, "Explaining Sex Differences in Educational Choice. An Empirical Assessment of a Rational Choice Model", *European Sociological Review* 15:4, s. 391–404.
- Jonung, Christina och Ann-Charlotte Ståhlberg, 2003, "Nationalekonomins frukter – även för kvinnor?", *Ekonomisk Debatt* 31:3, s. 5–20.
- Juhn Chinhui, Kevin M. Murphy och Brooks Pierce, 1995. "Wage inequality and the rise in returns to skills", *Journal of Political Economy* 101:3, s. 410–442.
- Kabacoff, Robert, 1998, "Gender differences in organizational leadership. A large sample study", Management Research Group, Portland Maine.
- Keller-Brown, L., 1981, *The Woman Manager in the United States*, BPWF, Washington.
- Lindbeck, Assar och Dennis J. Snower, 1988, *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Lindskog, Leif, 1981, *Alva Myrdal*, Sveriges Radios Förlag, Kristianstad.
- Kuczynski, Sherry, 1999, "If Then", *HR Magazine*, december 1999.
- Maccoby, E. E. och C. N. Jacklin, 1974, *The Psychology of Sex Differences*, Stanford University Press, Stanford.
- Mattis, Mary C., 2000, "Women Corporate Directors in the United States", i Burke, Ronald J. och Mary C. Mattis, *Women on Corporate Boards of Directors. International Challenges and Opportunities*, Kluwer Academic Publishers, London.
- Meyerson, Debra E. och Joyce K. Fletcher, 2000, "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", *Harvard Business Review*, januari–februari, s. 127–136.

- Meyerson, E. M., 1992, *The Impact of Ownership Structure and Executive Team Composition on Team Performance. The Resolution of a Leadership Paradox*, IUI, Stockholm.
- Meyersson, Eva M. och Trond Petersen (1997b), "Lika lön för lika arbete. En studie av svenska förhållanden i internationell belysning", i Inga Persson och Eskil Wadensjö (red.), *Kvinnors och mäns löner – Varför så olika?*, SOU 1997:136, Fritzes, Stockholm.
- Meyerson, Roger B., 1999, "Nash Equilibrium and the History of Economic Theory", *Journal of Economic Literature* 37, s. 1 067–1 082.
- Mincer, Jacob och Solomon Polachek, 1974, "Family Investments in Human Capital: Earnings of Women", *Journal of Political Economy* 82:2, s. 76–108.
- Moss Kanter, Rosabeth, 1977, *Men and Women of the Corporation*, BasicBooks, New York.
- Murnane, Richard J., John B. Willett och Frank Levy, 1995, "The growing importance of cognitive skills in wage determination", *Review of Economics and Statistics ...* . s. 251–266.
- North, D. C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- NUTEK, 1999, *Jämställdhet och lönsamhet*, Rapport 1999:19.
- Nyberg, Anita, 1997, "Kvinnor, män och inkomster", i SOU 1997:87.
- Nyberg, Anita (1998), "Sänkt skatt på arbete? Subventioner av vit sysselsättning eller av ett tudelat samhälle och mäns fritid?", *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 4(3), 207–222.
- Nyberg, Anita, 2001, "Feministiska ekonomer och feministisk ekonomi – exemplet nationalekonomi", *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 3–4, s. 5–25.
- Näringsdepartementet, 2003, *Regeringen nådde målet om 40 procent kvinnor i styrelserna i företag med statligt ägande*, Pressmeddelande 030807.
- Ohlsson, Jörgen och Joachim Öhman, 1997, "Kvinnliga och manliga chefer – finns det ett glastak?", i SOU 1997:137, *Glastak och glasvägar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*, Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män, Fritzes, Stockholm.
- Peters, Helen och Rob Kabakoff, 2002, "A New Look at the Glass Ceiling", Management Research Group, Portland.
- Pinker, Steven, 2002, *The Blank Slate. The Modern Denial of Human Nature*, Viking Press, New York.

- Pålsson, Anne-Marie, 1997, "Taxation and the Market for Domestic Services", i Inga Persson och Christina Jonung (red.), *Economics of the Family and Family Policies*, Routledge, London.
- Reagans, R. och E. W. Zuckerman, 2001, "Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams", *Organization Science* 12:4, s. 502–517.
- Renstig, Monica, 2003, *Kvinnliga chefer i näringslivet – så här ser det ut!*, SNS Förlag, Stockholm.
- Richardson, Katarina, 1997, "Familjeförhållanden och löneutveckling", i Inga Persson och Eskil Wadensjö (red.) *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?*, SOU 1997:136, Fritzes, Stockholm.
- Riksförsäkringsverket, 2001, *RFV analyserar 2001: Arbetsgivares attityder till äldre yrkesverksamma*, Stockholm.
- Riksförsäkringsverket, 2003, *Socialförsäkringsboken. Årets tema: Mamma, pappa, barn – tid och pengar*.
- Ruhm, Christopher J., 1997, "Policy Watch: The Family Medical Leave Act", *Journal of Economic Perspectives* 11:3, s.175–186.
- SCB, 1992, *Man är chef*, Stockholm.
- SCB, 2001, *Befolkningens utbildning*, Statistiska meddelanden, UF 37 SM 0101.
- SCB, 2002, *Lathund om jämställdhet 2002. På tal om kvinnor och män*, Stockholm.
- SCB, 2003, *Universitet och högskolor. Studenter och examina i grundutbildningen 2001/02*, Statistiska meddelanden UF 20 SM 0301.
- Schoeni, Robert, 1995, "Marital status and earnings in developed countries", *Journal of population economics* 8, s. 351–359.
- Sharpe, Rochelle, 2000, "As leaders, women rule", *Business week* 11/20/2000, nummer 3708.
- Sjöstrand, Sven-Erik och Pernilla Petrelius, 2002, *Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*, EFI och SNS Förlag, Stockholm.
- SNS, 2004, *SNS Projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet*, Överblick och kort sammanfattning av projektet som delades ut på de sammanfattande konferensen den 15 januari 2004 i Stockholm.
- SOU 1993:85, *Ursprung och Utbildning*, Utbildningsdepartementet.
- SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Allmänna Förlaget, Stockholm.

- SOU 1997:155, *Ledare, makt och kön*, Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män, Fritzes, Stockholm.
- SOU 1997:157, *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*, Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män, Fritzes, Stockholm.
- SOU 2002:29, *Riv ålderstrappan! Livslopp i förändring*, Fritzes, Stockholm.
- SOU 2003:91, *Åldrepolitik för framtiden. 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning*, Fritzes, Stockholm.
- SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*, Betänkande av utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet, Fritzes, Stockholm.
- SOU 2003:36, *En jämställd föräldraförsäkring?*, Bilaga 12 till LU 2003, Fritzes, Stockholm.
- Sundin, Anneli och Sven-Ivan Sundqvist, olika år, *Styrelser och revisorer i Sveriges Borsforetag*, SIS Ägarservice, Halmstad.
- Svanström, Yvonne, 2003, "Kvinnor i styrelser och som chefer – en historisk bakgrund", i SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*, Betänkande av utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet, Fritzes, Stockholm.
- United Nations Development Programme (UNDP), 2003, *Human Development Report 2003: Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty*, Oxford University Press, Oxford.
- U.S. Census Bureau, 2001, *Statistical Abstract of the United States: 2001*.
- U.S. Department of Labor, 2003, *Highlights of Women's Earnings in 2002*, Bureau of Labor Statistics, Report 972.
- U.S. Equal employment opportunity commission, 2003, *Glass ceilings: the status of women as managers in the private sector*.
- U.S. General Accounting Office, 2002, "A New Look Through the Glass Ceiling. Where are the women? The status of women in management in ten selected industries."
- Wahl, Anna, 1992, *Könnsstrukturer i Organisationer. Kvinnliga civilekonomer och civilingenjörers utveckling*, Akademisk avhandling vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm.
- Wahl, Anna m.fl., 2001, *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Studentlitteratur, Lund.

- Wajcman, Judy, 1998, *Managing like a Man. Women and men in corporate management*, Polity Press, Cambridge.
- Waldfogel, Jane, 1998, "Understand the 'Family Gap' in Pay for Women with Children", *Journal of Economic Perspectives* 12:1, s. 137–156.
- Wellington, Sheila, Marcia Brumit Kropf och Paulette R. Gerkovich, 2003, "What's Holding Women Back?", *Harvard Business Review*, juni, s. 18–19.
- Wells, Susan J. 2001. "A female executive is hard to find", *HR Magazine* June 2001.
- Wirth, Linda, 2001, *Breaking Through the Glass Ceiling. Women in Management*, ILO, Genève.
- Wistedt, Inger, 2001, *Five Gender-Inclusive Projects Revisited. A Follow-up Study of the Swedish Government's Initiative to Recruit More Women to Higher Education in Mathematics, Science, and Technology*, National Agency for Higher Education, Kalmar.
- Wootton, Barbara H., 1997, "Gender differences in occupational employment", U.S. Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review* april 1997, s. 15–24.
- Öberg, Lisa, 1999, "Ett socialdemokratiskt dilemma. Från hembiträdesfråga till pidgdebatt", i Florin, Christina, Sommestad Lena och Ulla Wikander (red.), 1999, *Kvinnor mot kvinnor. Om systerskapets svårigheter*, Norstedts, Stockholm.

# SNS PROJEKT FÖR FLER KVINNOR PÅ LEDANDE POSTER I NÄRINGSLIVET

**På SNS** – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – uppdrag sammankallade SEB:s koncernchef Lars H. Thunell 2001 en arbetsgrupp med syfte att öka mångfalden på lednings- och styrelsenivå i svenska företag. Gruppen beslutade att under SNS överinseende sätta igång ett antal forskningsprojekt ämnade att ge underlag åt gruppens arbete med både konkreta åtgärder och rekommendationer till andra aktörer inom näringslivet.

Syftet med projektet har varit att arbeta för större mångfald och fler kvinnor på ledande poster i näringslivet. Under en treårsperiod har arbetsgruppen, SNS och medverkande forskargrupper verkat för:

– att särskilda insatser görs i näringslivet för att främja kvinnors karriärer till ledande befattningar med målet att påtagligt öka andelen kvinnor i ledningsgrupper.

- att kvinnliga kandidater målmedvetet övervägs för styrelseposter med målet att öka kvinnorepresentationen avsevärt.
- att chefsutvecklingsprogram och rekryteringsprocesser utvecklas så att kvinnors behov särskilt lyfts fram.
- att de företag som ingår i arbets- och referensgruppen, inklusive SNS, föregår med goda exempel.
- att kunskaper, idéer och erfarenheter ställs samman, sprids och diskuteras, särskilt bland dem som har möjlighet att genomföra förändringar.
- att resultaten från detta arbete förs ut till företag och organisationer av alla storlekar i hela landet.

## **Finansieringsgrupp**

ABB  
Akademiska Hus  
Alecta  
AMF Pension  
Andra AP-fonden  
AstraZeneca  
Axel Johnson AB  
Bonnier AB  
Cardo  
Citibank International PLC  
Ernst & Young  
Fjärde AP-fonden  
FöreningsSparbanken  
ICA  
Industri Kapital  
Nynäs Petroleum  
Pharmacia Sverige  
Praktikertjänst

Ratos  
Robur  
Sapa  
SBAB  
SCA  
Scania  
Skandia  
Skanska  
SKF  
Sveaskog  
Svenska Spel  
Sydkraft  
Tredje AP-fonden  
Vattenfall  
Vin & Sprit  
Öhrlings Pricewaterhouse  
Coopers

## **Arbetsgrupp**

Lars H. Thunell, SEB (ordf.)  
Carl Bennet, Getinge,  
Elanders, Boliden m. fl.  
Lilian Fossum, Electrolux  
Leif Johansson, Volvo  
Per E. Larsson  
Marianne Nivert  
Anders Nyrén, Industrivärden  
Caroline Sundewall  
Marcus Wallenberg, Investor

## **Referensgrupp**

Emanuela Pedrocco,  
Telia Sonera (ordf.)  
Oskar Bjursten, OM  
Eva Fröberg, SEB  
Fredrik Hillelson, Investor  
Paula Lindgren, Volvo  
Jonas Norlander, Electrolux

Projektet stöds av ovan nämnda företag och institutioner samt av ESF-rådet i Stockholms län inom ramen för Equal.

