KVINNOR, MÄN OCH KARRIÄRER
VISIONER OCH VERKLIGHET I NÄRINGSLIVET

ANITA GÖRANSSON

•

KVINNOR, MÄN OCH KARRIÄRER

Visioner och verklighet i näringslivet

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.

Kvinnor, män och karriärer
Visioner och verklighet i näringslivet
Anita Göransson
Andra upplagan
Första tryckningen

© 2003 Författaren och SNS Förlag
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström
Sättning: FaktorsTjänst AB
Tryck: Blomberg & Janson Offsettryck, Stockholm 2004
ISBN 91-7150-956-9

INNEHÅLL

Förord 7

Inledning 9
Kvinnliga toppchefer i Sverige. 10

Hur undersöka glastaket? 13

Kvinnliga chefer på olika samhällsområden 15

Var finns glastaket? 18

Vad utmärker företag med flera kvinnliga chefer? 23
Ägare 23
Storlek 24
Branscher 24
Toppcheferna och jämställdheten 25
Varför bör det finnas fler kvinnliga chefer? 26

Vad är viktigt för att nå toppen? 31
Vad har toppcheferna för resurser i verkligheten? 36

Hur ser den typiska karriären ut? 44
Toppchefernas åsikter om varför det finns så få kvinnor på toppen 52

Vilka förslag till åtgärder i debatten anser man vara bra respektive dåliga? 56
Sammanfattning 59
Internationell utblick 60

Att krossa glastaket 66

Konkreta exempel på åtgärder 70

Slutsatser 75

Vad kan vi göra? 80

Om metod och material i delundersökningarna 82

Referenser 85

FÖRORD

Tidigare studier inom SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet har visat på en positiv trend när det gäller andelen kvinnliga chefer i näringslivet. Under 2003 närapå fördubblades andelen kvinnor i bolagsstyrelserna, om än från en mycket låg nivå. Under den gångna tioårsperioden har det skett en tredubbling av andelen kvinnliga chefer under den absoluta toppen. Dock återstår en hel del att förändra innan kvinnor är lika vanligt förekommande som män på chefsposter i näringslivet. En del av detta arbete går ut på att förstå och synliggöra de bakomliggande orsakerna till den sneda chefsrekryteringen. Varför missar näringslivet att ta vara på de kvinnliga chefsämnena, och varför väljer kompetenta kvinnor andra karriärer?

Anita Göransson, ekonomisk-historiker och professor i kvinnohistoria vid Göteborgs universitet, undersöker i föreliggande studie den typiska karriärvägen för toppchefer. Vad karaktäriserar dessa personer? Vilka resurser har de och vilka anser de sig behöva? Rätt utbildning? Brett nätverk? Bra mediekontakter? Särskilda släktförhållanden? Förmögenhet?

Svaren ger oss en intressant bild av de människor som utgör toppskiktet av näringslivet. De hjälper oss att förstå de mekanismer som gör att kvinnor har så svårt att nå chefsjobben och varför mansdominansen i näringslivets topp är så kompakt. Förstår vi det blir det lättare att bedöma vilka insatser som behövs och var de ska sättas in.

SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet stöds aktivt av en arbetsgrupp under ledning av SEB:s vd och koncernchef Lars H. Thunell. Utöver de företag som arbetsgruppen representerar bidrar cirka trettiofem andra företag och institutioner samt ESF-rådet i Stockholms län finansiellt

till projektet. (Se vidare en sammanställning i slutet av rapporten.) Som alltid i SNS-studier svarar författaren ensam för rapportens innehåll.

Stockholm i december 2003

JOHANNA LAURIN
Projektledare SNS

Inledning

Debatten om betydelsen av kvinnliga toppchefer har varit livlig de senaste åren. Näringslivet framstår som ett iögonfallande undantag från den annars mer eller mindre jämna ökningen av andelen kvinnor i de högsta beslutsfattande positionerna på olika områden i det svenska samhället. Det har blivit en angelägen fråga för politiker, som påpekat möjligheten av lagstiftning på området, och för media, som bevakar den intensivt. Samtidigt har näringslivet tagit egna initiativ för att dels öka andelen kvinnliga chefer, dels bilda opinion på sitt område i frågan. En ny statlig utredning har också nyss lagts fram som bland annat drar fram en tidigare kartläggning till dags dato för att se om det har skett någon förändring under de senaste tio åren.[1] Regeringen har föreslagit att företagens årsredovisningar bör inbegripa uppgifter om könsfördelningen på olika nivåer och om företagets åtgärder på området. Förslag har också kommit från näringslivets sida.

En arbetsgrupp inom Studieförbundet Näringsliv och Samhälle har initierat en rad mindre undersökningar, varav den föreliggande är en. Tidigare studier har gällt rekryteringen av styrelseledamöter, förekomsten av kvinnliga chefer på olika nivåer, mediebilden av kvinnliga toppchefer samt olika åtgärder som företag vidtagit för att öka andelen kvinnliga chefer.[2]

I denna studie skall vi ta ett samlat grepp om både arbetsliv och familjeförhållanden, social rekrytering och karriärgång, och se vad som karaktäriserar näringslivets toppchefer. Gör kvinnor och män karriär på samma villkor? Eller måste kvinnorna så att säga kompensera för sitt kön genom att vara bättre meriterade än män? Vad beror det på att det är så svårt att bryta mansdominansen på detta område? Vilka är mekanis-

1. SOU 2003:16.

2. Edström 2002, Sjöstrand & Petrelius 2002, Fagerfjäll 2003, Petrelius Karlberg 2003, Renstig 2003.

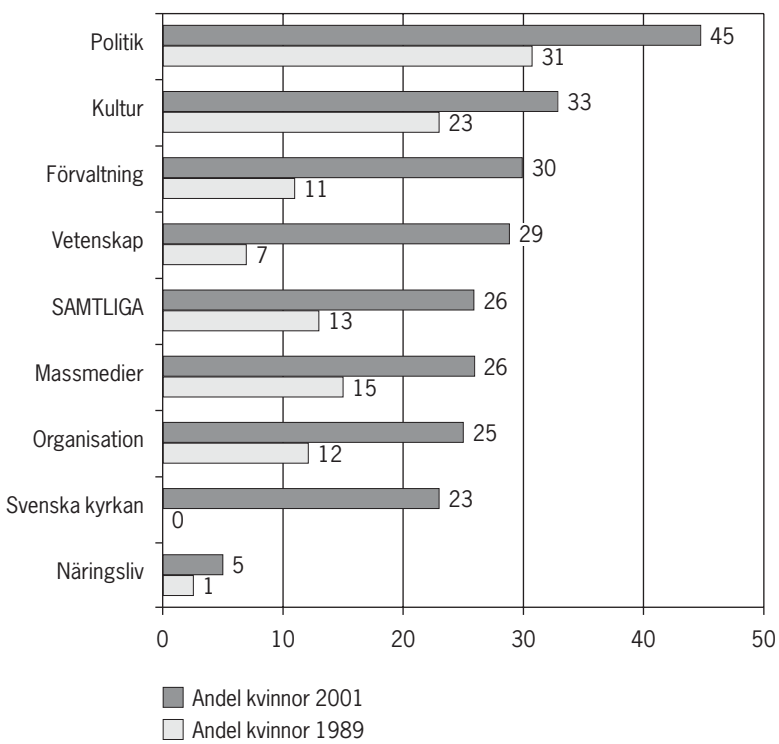
merna som låter den reproduceras hela tiden? Vi skall studera karriärgången hos dem som lyckats nå toppen, vilka resurser de samlat under karriären i form av t ex utbildning och yrkeserfarenhet – samt hur de själva ser på förutsättningarna för att kvinnor skall nå framgång på området.

Vi har också möjlighet att sätta in dem i ett större sammanhang genom att i vissa avseenden jämföra dem med toppchefer på andra samhällsområden.

Kvinnliga toppchefer i Sverige

Sverige har ett mycket gott internationellt anseende som ett demokratiskt och jämställt land. Kvinnor har minst lika hög utbildning som män och yrkesarbetar i samma utsträckning.

Figur 1. Andelen kvinnor bland toppcheferna 1989 och 2001.



Källa: SOU 1990:44 samt enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*, 2001.

Det finns en väl utbyggd barnomsorg och föräldrapenning för båda könen, även om det i praktiken främst är kvinnor som tar föräldraledigt. Men utbildningens inriktning skiljer sig mellan könen, och arbetsmarknaden är starkt könsuppdelad. Det finns alltså en horisontell uppdelning mellan kvinnor och män, som innebär att vi söker oss till olika yrkesområden.

Det finns också en vertikal uppdelning, som innebär att makt och inflytande över viktiga beslut i samhället är ojämnt fördelade på könen. Männen är kraftigt överrepresenterade på samhällets toppositioner på alla områden utom inom politiken.

Enligt maktutredningen innehades år 1989 i genomsnitt 13 procent av toppositionerna av kvinnor. I dag har den andelen vuxit till en fjärdedel. Även i näringslivets topp har andelen kvinnor vuxit, särskilt under det senaste året – men fortfarande finns där den lägsta andelen.

Som näringslivets toppositioner har här räknats *vd* och *styrelseordförande* i de största företagen (både börsnoterade och andra) samt vissa viktiga opinionsbildare på det ekonomiska området. Sammanlagt är det fråga om cirka 750 personer, varav fem procent är kvinnor jämfört med en procent 1989.

Figur 1 visar i vilken mån det berömda glastaket brutits igenom under 1990-talet på olika områden i samhället.[3] Metaforen *glastaket* lanserades av Rosabeth Moss Kanter 1977 för att beteckna de osynliga hinder kvinnor stöter emot på sin väg uppåt i karriären. Det satte ord på det faktum att andelen kvinnliga chefer visserligen ökat under de senaste årtiondena, men bara upp till mellanchefsnivå. Sedan var det stopp. Högre upp tycktes kvinnor stöta emot ett osynligt men effektivt hin-

3. Figur 1 bygger på resultat från enkätundersökningen *Ledarskap i förändring* (2001) som genomförts inom ramen för det flervetenskapliga forskningsprojektet Kön och den sociala reproduktionen av eliter i ett komparativt perspektiv, som bedrivs vid Göteborgs universitet under min ledning och med finansiering från Riksbankens Jubileumsfond. Vi har vid avgränsningen av toppskiktet inom näringslivet – bl a för jämförelses skull – använt i huvudsak samma sparsmakade kriterier som maktutredningen gjorde 1989, men dragit fram dem till dags dato. Enkäten vände sig till innehavare av formella institutionella toppchefspositioner och vissa nyckelpositioner på alla samhällsområden. Svarsprocenten var totalt 58 procent, vilket motsvarar svarsprocenten för en liknande undersökning, som gjordes inom maktutredningen 1989. Något fler kvinnor än män svarade. Enkätundersökningen i sin helhet redovisas och analyseras i boken *Maktens kön*, som utkommer under 2004.

der. Metaforen tycks fortfarande ha fog för sig, även om det har luckrats upp på de flesta samhällsområden, särskilt i de nordiska länderna. På de flesta samhällsområden är här den kvinnliga minoriteten numera mellan 25 och 30 procent. Det innebär enligt Kanters terminologi fortfarande en skev sammansättning, men gör ändå minoriteten mindre isolerad. Individerna i en så pass stor minoritet har en större chans att ses just som individer och inte som representanter för sitt kön – som symboler eller gisslan.

Inom näringslivet är glastaket dock fortsatt starkt, men många stora företag bedriver i dag ett särskilt arbete för att få fler kvinnliga chefer på olika nivåer. Under det senaste året har också fler kvinnor rekryterats till börsbolagens styrelser, vilka också är de mest omdebatterade toppositionerna.

Hur undersöka glastaket?

För att kunna bedöma vilka insatser som behövs och var de skall sättas in, behöver vi veta vari hindren består och var glastaket finns någonstans. Vi skall först undersöka var de kvinnliga cheferna finns i näringslivet och hur den typiska karriärgången ser ut, för att sedan diskutera vilka skälen kan vara till att så ytterst få kvinnor lyckas med en toppkarriär. För att bedöma situationen skall vi också se vad som karaktäriserar dem som är toppchefer i dag. Vilka resurser har de, och vilka resurser anser de att man behöver för att nå deras positioner?

Det finns i dag en hel del både svensk och internationell forskning, som kan bidra till vår förståelse av vad det är som händer och därmed ge anvisning på hur problemet kan lösas.

Det förekommer olika möjliga utgångspunkter när man kartlägger kvinnliga chefer. Det är en av de faktorer som försvårar en bedömning av utvecklingen över tid och en jämförelse mellan länder. Både valet av företag och definitionen av chef varierar starkt mellan olika undersökningar. Man kan utgå från samtliga företag oavsett storlek, över en viss storlek eller enbart börsföretag, och även i de fallen utgå från samtliga eller över en viss storlek. Storlek kan också mätas på olika sätt, ibland utifrån antalet anställda, börsvärdet eller omsättningen. Eftersom olika källor ger olika typer av information kan det vara befogat att använda flera, vilket jag alltså gör här. En internationell jämförelse medför särskilda svårigheter främst på grund av avsaknaden av jämförbara material.

För bedömningen av andelen kvinnliga chefer har jag använt dels de årliga sammanställningar över styrelser, ägare och revisorer i svenska börsbolag som Sundin & Sundqvist gjort sedan början av 1990-talet, dels *Sveriges största företag* som årligen revideras och ges ut av Ekerlids förlag, dels den kartläggning som tidskriften *Veckans Affärer* gör sedan några år tillbaka av chefer

på olika nivåer i de 500 största företagen (privatägda, statligt ägda, kommunalt ägda och kooperativt ägda) mätt i antalet anställda. Möjligheter finns också att jämföra resultatet med det som man kommit fram till i de tidigare utredningarna, som använt sig av SCBS material och en egen enkätundersökning respektive material från Micromediabanken.[4] Årsredovisningar och hemsidor från ett 70-tal företag har också använts. Slutligen har jag använt material från den enkätundersökning *Ledarskap i förändring*, som genomförts av vår forskargrupp vid Göteborgs universitet under 2001.[5] Näringslivet är där representerat främst av vd och styrelseordförande i de största svenska företagen alla kategorier (mätt i omsättning, balansomslutning, antal anställda och/eller börsvärde).

Vi har även haft möjlighet att göra vissa jämförelser när det gäller toppchefernas karaktäristika med undersökningar av toppchefer – i näringslivet och på andra områden – i andra nordiska länder, som genomförts inom ramen för de sista årens maktutredningar i Norge och Danmark och med den som gjordes 1989 inom den svenska maktutredningen. Det finns också fristående undersökningar, som kan användas beträffande vissa aspekter i andra länder. För uppgifter om karriärvillkor är man dock hänvisad till fallstudier eller branschstudier i den mån sådana finns. Den undersökning jag gjort som redovisas längre fram i texten, är den hittills bredaste som gjorts i Sverige när det gäller vd och styrelseordförande.

Rapporten bygger också på en minienkät, som besvarats av företag i olika branscher och av olika storlek angående deras åtgärder för att få fler kvinnliga chefer samt slutligen även på intervjuer med några kvinnliga och manliga befattningshavare och/eller nyckelpersoner på olika nivåer vid olika företag.[6]

---

4. Jag syftar på de ovan nämnda Regnö i SOU 2003:16 respektive Renstig 2003.

5. Se vidare not 3.

6. Enkäten sändes ut under senvåren 2002 och de sju intervjuerna genomfördes i juli och augusti 2002.

Kvinnliga chefer på olika samhällsområden

Låt oss först skissera läget utifrån de olika kartläggningar som finns. Var finns det kvinnliga chefer och hur fördelar de sig över olika nivåer?

Chef kan definieras på många olika sätt. En person kan ha ledningsansvar på olika nivåer, mer eller mindre omfattande. Man skiljer mellan toppchef, mellanchef och lägre chef, men även mellan dessa grova kategorier varierar gränsdragningen. Eftersom andelen kvinnor kan variera mycket mellan nivåer, är det viktigt att veta var gränsen dragits i olika undersökningar. Ett stort problem i dagens debatt och forskning är att det saknas jämförbart statistiskt material över tid och mellan länder. Vi är hänvisade till en blandning av material. Det kan vara undersökningar som gjorts utifrån olika kriterier, det kan vara offficiell statistik från olika källor, och det kan vara källmaterial i form av årsredovisningar och hemsidor. Man kan också göra egna enkät- eller intervjuundersökningar.

Med tanke på att ungefär lika många kvinnor som män yrkesarbetar i Sverige i dag, är det snarast förbryllande att det finns så få kvinnliga chefer, i synnerhet på toppnivå. Arbetsmarknaden ser ut som en avsmalnande, mycket asymmetrisk pyramid där andelen kvinnliga chefer är betydligt mindre än andelen manliga. Det finns dock kvinnliga chefer, men det är främst inom den offentliga sektorn. Inom politik och offentlig förvaltning sitter således glastaket högre upp.

Många kvinnliga chefer finns i offentlig förvaltning och borde ha kunnat ingå i rekryteringsbasen även för näringslivet. Det tycks emellertid finnas nästan vattentäta skott mellan dessa samhällssektorer. Enligt Statistiska centralbyrån var således år 2003 andelen kvinnliga chefer i privat näringsliv 19 procent jämfört med männens 81 procent. I offentlig förvaltning var däremot 55 procent av cheferna kvinnor.

Chef har då definierats som »person med administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat och offentlig sektor. Arbetet innebär bl a att fatta beslut, planera, styra och samordna.«[7]

Tabell 1 visar skillnaden mellan större och mindre arbetsplatser och mellan anställda chefer och företagare. Denna tabell bygger på uppgifter om både offentliga och privata arbetsplatser. I mindre företag, myndigheter m m finns det alltså en större andel kvinnliga chefer än i stora och medelstora företag och myndigheter. Det gäller både för anställda chefer och för företagare.

Tabell 1. Utbredningen av ledningsarbete på olika nivåer.

Anställda:	*2001*		*2003*	
	Antal personer	*Därav kvinnor (%)*	*Antal personer*	*Därav kvinnor (%)*
Ledningsarbete i stora och medelstora företag, myndigheter m m	111 800	32	129 200	32
Ledningsarbete i mindre företag, myndigheter m m	30 200	40	22 600	38
Företagare (inkl medhjälpande familjemedlemmar)				
Ledningsarbete i stora och medelstora företag	9 600	(10)	10 100	(16)
Ledningsarbete i mindre företag	40 400	22	43 600	24

Källa: Arbetskraftsundersökningarna, Statistiska Centralbyrån 2001, 2003. Årsmedeltal. (Siffror inom parentes bygger på ett fåtal observationer.)

När det gäller det privata näringslivet har man hävdat att andelen kvinnliga chefer fluktuerar mellan företag av olika storlek på ett sätt, som inte entydigt kan sägas knyta kön till storlek. Dessa fluktuationer är emellertid obetydliga. Om man finfördelar företagen i privat sektor efter storlek framkommer det att de allra minsta företagen (1–9 anställda) har en något lägre andel kvinnliga chefer (17 procent) än de som har mel-

7. SSYK (Standard för svensk yrkesklassificering), Statistiska Centralbyrån 1996.

lan 10 och 500 anställda (genomsnitt 19 procent). De allra största företagen har i genomsnitt 20 procent kvinnliga chefer.[8] Finns det någon tendens i det privata näringslivet så tycks det vara att det finns en större andel kvinnliga chefer i större företag, vilket ter sig logiskt efter som ett stort företag brukar ha ett större antal nivåer och funktioner än ett litet och därför också har ett större antal lägre chefer och specialister.

För en djupare analys av andelen kvinnliga chefer i företag av olika storlek behöver man ta hänsyn till chefsstrukturen i olika företag, men också till branschtillhörighet. Uppdelningen av arbetsmarknaden mellan könen slår igenom även på chefsnivå, så att mansdominerade branscher har en ännu större andel manliga chefer än de kvinnodominerade, där chefspositionerna tenderar att vara mer jämnt fördelade mellan könen. Högst andel kvinnliga chefer finns inom hälso- och sjukvård, medan den lägsta andelen finns i byggnadsindustrin.[9]

I Sverige finns många kvinnor med ledande arbetsuppgifter i den offentliga sektorn. Det kan vara utbildningens inriktning som styrt dem. Men det är också så att deras möjligheter till karriär är större där.

---

8. Regnö i SOU 2003:16, sid 2122, som i detta avseende bygger på material från Medlingsinstitutet och SCB.

9. När det gäller branscher se t ex redovisningen i SOU 2003:16, sid 23 ff samt sid 50.

Var finns glastaket?

Hur fördelar sig de kvinnliga cheferna i näringslivet över olika positioner och nivåer? Finns det en systematik som kan säga oss något om hur glastaket ser ut? Vi börjar med toppositionerna. Vilka som räknas dit kan variera. Ofta räknas endast styrelseordförande och vd dit som de tyngsta beslutsfattarna.[10] I börsföretagen finns det för närvarande (i november 2003) tre kvinnliga vd och två styrelseordförande. I en undersökning konstateras att det innebär en nedgång av andelen kvinnliga vd under de senaste åren från toppnoteringen tio kvinnliga vd år 2001. I samma undersökning visas att kvinnliga vd ofta rekryterats till företag i kris, något som inte främjar deras karriärer eller intresse att stanna i företaget i fråga.[11]

Strax under styrelseordförande och vd finns styrelsen, ledningen och de ledande medarbetarna. Den svenska debatten har framför allt gällt styrelserepresentationen och det är också där vi sett en ökning av andelen kvinnor det senaste året. Hur många kvinnor finns då som styrelseledamöter i dag?

Under 2003 har det skett något av ett trendbrott när det gäller andelen kvinnliga styrelseledamöter i svenska börsbolag. Från en låg och långsamt stigande nivå har andelen kvinnliga ledamöter (valda av bolagsstämman) ökat från fem procent 1997 till sex procent 2001 och till tolv procent 2003 och 15 procent 2004. Andelen börsföretag som har kvinnliga ledamöter i sina styrelser har vuxit från 23 procent 1997 till 31 procent 2001 och till 55 procent 2003 och 68 procent 2004.[12] I styrelserna för de allra största företagen (1500 anställda och däröver) finns det 23 procent kvinnor i styrelserna respektive 21 i lednings-

---

10. T ex i SOU 1990:44, Munk Christiansen m fl 2001 och enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*.

11. Undersökningen genomfördes av *Veckans Affärer* och presenterades i tidskriften den 10 november 2003.

12. Sundin & Sundqvist 2001/02, Fristedt & Sundqvist 2003/04 och 2004/05.

grupperna.[13] Kvinnornas andel av suppleantplatserna är något större än andelen kvinnor som är ordinarie styrelseledamöter (16 respektive 11 procent). Tre procent av de manliga styrelseledamöterna är suppleanter jämfört med fem procent av de kvinnliga.

En genomgång av de 500 *största företagen* – alla kategorier, även statliga, kommunala och kooperativa – visar att kvinnorna där utgör två procent av styrelseordförandena, tre procent av vd och tre procent av ställföreträdande vd (2003).[14] Samma siffror gällde för motsvarande urval år 2000, och detsamma gällde också för de 193 företag som hade fler än 2000 anställda år 2001.[15] Det tycks vara en stabil andel.

Tendensen är densamma i övriga Norden, där undersökningar av toppchefer genomförts inom de nyss avslutade maktutredningarna i Danmark och Norge. I de största danska företagen fanns det 1999 totalt en procent kvinnor i den absoluta toppen, dvs tre av totalt 424 vd eller styrelseordförande. Två av dessa kvinnor var styrelseordförande i familjeägda företag och en hade arbetat sig upp från grunden till vd. I styrelserna fanns det vidare sammanlagt 12 procent kvinnor, i ledningen tre procent och sju procent på ledande befattningar.[16]

I Norge fanns det totalt fyra procent kvinnor bland näringslivets toppchefer enligt en likartad undersökning 2002 med ett något bredare urval företag.[17] I USA fanns det 1998 fyra kvinnliga vd bland de 1000 största företagen och cirka 25–50 kvinnor strax under vd-nivån. Fyra år senare hade det ökat till sex kvinnliga vd i de 500 största företagen.

I USA finns det liksom i de nordiska länderna fler kvinnor som ledamöter i styrelserna, knappt tio procent i de 500 största företagen, medan mycket få är styrelseordförande eller vice styrelseordförande.[18] Alla styrelseledamöter är där invalda av

---

13. Enkätundersökning redovisad i SOU 2003:16, sid 22.

14. *Sveriges 500 största företag*, Veckans Affärer, 2000 och 2003.

15. *Sveriges 500 största företag*, Veckans Affärer 2000 och 2003, samt *Sveriges största företag*, Ekerlids förlag 1:2001.

16. Munk Christiansen m fl 2001, sid 146147.

17. Gulbrandsen m fl 2002, sid 49.

18. Zweigenhaft & Domhoff 1998, s 45 och 60.

bolagsstämman. I de nordiska länderna finns även styrelseledamöter, som valts av de anställda. I Sverige har sålunda 18 procent av de kvinnliga ledamöterna och 11 procent av de manliga valts in av de anställda i de största företagen.[19] I Danmark var för några år sedan hela 70 procent av de kvinnliga styrelseledamöterna valda av de anställda, jämfört med 25 procent av de manliga.

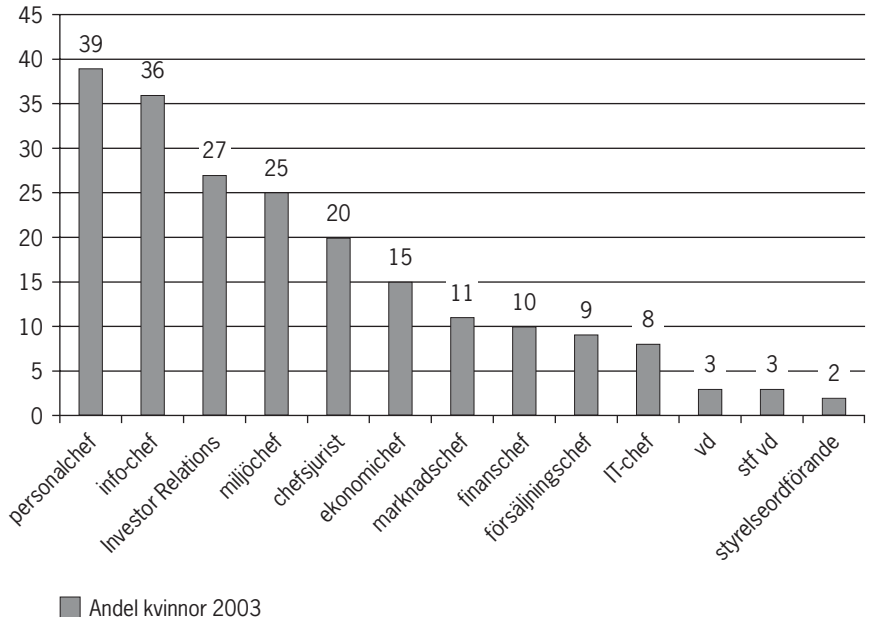
Det finns alltså ytterst få kvinnor på toppositionerna. Hur ser det då ut på mellanchefsnivån?

Som mellancheferkan räknas en rad funktioner på olika nivåer. En del har en specialiserad inrikining på ett visst område, andra har ett mer övergripande resultatansvar och inblick i företagets kärnverksamhet. Här har jag utgått från de ledande befattningshavare, som anges i de båda ovan nämnda kartläggningarna av företag och chefer. Det är den nivå som i vår karriärstudie nedan framstår som rekryteringsbasen för toppchefsposterna. Det finns naturligtvis många andra chefsbefattningar på olika nivåer i företagen med ansvar för olika funktioner. Men oavsett nivå finns det en tydlig uppdelning mellan könen på olika ansvarsområden.

En analys av VA:s förteckning över de 500 största företagen (statligt, kommunalt, kooperativt och privat ägda) i Sverige visas i figur 2. Nio procent av försäljningscheferna är kvinnor liksom 11 procent av marknadscheferna och åtta procent av IT-cheferna. 13 procent av finanscheferna och nio procent av ekonomicheferna är kvinnor. Av de personer som kombinerar ekonomichefs- och finanschefsposterna i sitt företag är sex procent kvinnor. 25 procent av miljöcheferna är kvinnor. Vidare är 20 procent av chefsjuristerna kvinnor liksom 27 procent av Investor Relations Officers. Bland informationscheferna – vilka oftast har journalistisk bakgrund – utgör de 36 procent. Störst andel har kvinnorna bland personalcheferna där de utgör 39 procent. En jämförelse med motsvarande undersökning år 2000 visar att andelen kvinnliga finanschefer, marknadschefer och försäljningschefer har ökat sedan dess, medan

19. Beräknat efter uppgifter i Fristedt & Sundqvist 20032004.

Figur 2. Andel kvinnliga chefer på olika nivåer (%).



Källa: Sveriges 500 största företag 2003. Veckans Affärer.

andelen kvinnliga personalchefer och informationschefer sjunkit med några procentenheter. På toppnivån – vd och styrelseordförande – är andelen kvinnor oförändrad.[20] Jämfört med år 2000 har andelen kvinnor på dessa chefsposter i de 500 största företagen vuxit med en procentenhet till 14 procent i genomsnitt 2003.[21]

De mellanchefspositioner med resultatansvar (t ex marknadschef, försäljningschef, finanschef) som kan leda vidare till toppositioner, är de mest mansdominerade.

De mellanchefspositioner som har de största andelarna kvinnor är stabspositioner, som inte brukar leda till företagets toppositioner, även om det finns ett par exempel på kvinnor – och män – som gjort den karriären.

---

20. I jämförelse med bearbetning av siffror ur Sveriges 500 största företag 2000. Veckans Affärer. Bearbetningen finns i rapporten »Att krossa glastaket« på nätet www.sns.se

21. År 2000 ingick i VA:s kartläggning av de 500 största företagen även ett större antal dotterbolag. I Regnös urval år 2003 framgick en liten skillnad mellan moderbolag och dotterbolag. Andelen kvinnor i ledningen var där 18 procent i moderbolagen att jämföra med 16 procent i dotterbolagen. Skillnaden var större på styrelsenivå, där moderbolagen hade 23 procent kvinnliga styrelseledamöter mot 14 procent i dotterbolagen.

Emellertid är det positioner som affärsområdeschef, divisionschef eller regional chef som brukar vara den vanligaste rekryteringsbasen för vd-nivån. Där finns fortfarande mycket få kvinnor. Enligt en undersökning 2003 utgör kvinnorna nu 14 procent av affärsområdescheferna, åtta procent av divisionscheferna och sju procent av regioncheferna år 2002 i ett urval som inkluderar företag av alla storlekar.[22] Om man ser på börsbolagen visar sig andelen kvinnor vara tio procent av affärsområdescheferna, 13 procent av divisionscheferna och 16 procent av regioncheferna.[23]

22. Renstig 2003, sid 25.
23. Renstig 2003, sid 27.

Vad utmärker företag med flera kvinnliga chefer?

Ägare

De företag (av de 500 ovan) som har tre eller fler kvinnliga chefer på topp- eller mellannivå är 42 till antalet (45 år 2000). I dessa företag finns sex av de 19 kvinnliga vd/stf vd medräknade i de kvinnliga cheferna. (Motsvarande siffra var 12 av sammanlagt 23 kvinnliga vd år 2000.) Som mest har ett företag sex kvinnliga chefer, företrädesvis på stabsposition på mellannivå, två företag har fem kvinnliga chefer, sex har fyra och 32 företag har tre kvinnliga chefer. 93 företag har två kvinnliga chefer och 115 företag har en kvinnlig chef. 251 företag – eller hälften av de största 500 – saknar helt kvinnliga chefer. Det innebär ändå att de kvinnliga cheferna är spridda över fler företag nu än för tre år sedan.

Av dessa företag med förhållandevis många kvinnliga chefer är en oproportionerligt stor andel antingen *statliga, kommunala eller kooperativa.* Av de 500 största företagen i Sverige är 66 statligt, kommunalt eller kooperativt ägda, motsvarande 13 procent. I dessa företag finns 103 av de 440 kvinnliga cheferna, dvs hela 23 procent. De företag som har kvinnliga chefer är alltså till en oproportionerligt stor del inte privatägda. De privatägda företagen utgör 87 procent av företagen men har 77 procent av de kvinnliga cheferna.

Storlek

Tabell 2. Antal företag med tre eller flera kvinnliga chefer (efter företagsstorlek mätt i antal anställda).

<50	*50–250*	*250–500*	*500–2000*	*>2000*	*Totalt antal företag*
0	1	11	15	15	42

Källa: Bearbetat efter Sveriges 500 största företag, 2003.

De företag som numera har flera kvinnliga chefer är företrädesvis de stora och de medelstora (se tabell 2). En jämförelse med motsvarande undersökning för tre år sedan visar att detta då gällde de mindre och de medelstora företagen.[24]

Branscher

De kommunala företag som år 2000 hade flera kvinnliga chefer var fastighetsbolag, de kooperativa gällde fastigheter och detaljhandel, medan de statliga främst utgjordes av medieföretag. År 2003 gäller det flera kommunala fastighets- och energibolag, kooperativa livsmedels- och skogsföretag samt statliga medie- och detaljhandelsföretag.

För övrigt finns de kvinnliga cheferna främst inom handel, bank, försäkrings- och finansverksamhet samt inom andra tjänsteföretag. Det finns mycket få kvinnliga chefer i tillverkningsföretagen. Sammantaget är emellertid de kvinnliga cheferna betydligt mer spridda på branscher nu än för tre år sedan.

Men en sak är tydlig. Kvinnorna har främst stabsfunktioner. De är chefer i specialistfunktioner, som inte vanligtvis brukar tjäna som språngbräda till högre chefsjobb. För de flesta kvinnor i företagen gäller alltså att när de kommer till chefsnivå i företaget, har de redan tidigare valt en inriktning som inte leder till de högsta chefspositionerna.

Toppcheferna och jämställdheten

Näringslivets toppchefer arbetar alltså i en mycket mansdominerad miljö. Vi har i enkäten *Ledarskap i förändring* ställt ett antal frågor om karriärer och kön till dem. Det visade sig att en fjärdedel av männen har mindre än tio procent kvinnor bland sina närmaste medarbetare, och mer än hälften av

---

124. En bredare definition av chef ger en större andel kvinnliga ehefer även i stora företag, eftersom dessa som nämnts brukar ha fler specialiserade funktioner och fler nivåer och därmed fler lägre chefer. Se t ex Regnö 2003 och Renstig 2003. Det är dock rätt ovanligt att de mer specialiserade befattningarna kan fungera som plattform för vidare karriär.

männen har högst 20 procent kvinnor i sin närmaste yrkesmiljö. De allra flesta – eller 60 procent av de kvinnliga cheferna och 85 procent av de manliga – svarar att de totalt sett har mindre än 40 procent kvinnliga medarbetare, dvs att de finns i vad som brukar definieras som mansdominerade miljöer.[25]

En färsk undersökning har visat att andelen kvinnor är högre bland yngre chefer än bland äldre.[26] 25 procent av näringslivets chefer under 35 år är kvinnor, att jämföra med 15 procent i åldersgruppen 50–64 år, där toppcheferna finns. Vi har dock ännu inte sett vad som kommer att hända när de kommer upp på högre nivåer. Det är där sovringen tar vid.

Som framgår av figur 3 så anser man bland toppcheferna att det är mycket viktigt att könsfördelningen blir någorlunda jämn på deras nivå. Både kvinnor och män anser detta vara mycket eller ganska viktigt.[27] Nu är det visserligen så att det i den rådande samhällsdebatten knappast är legitimt att inte förespråka jämställdhet, vilket kan ha påverkat svaren. Jämfört med toppchefer på andra samhällsområden är det dock en lägre andel av de manliga näringslivscheferna och en högre andel av de kvinnliga, som tycker att det är viktigt. Männen i näringslivet är också betydligt mindre entusiastiska än sina kvinnliga kolleger. Av de få kvinnorna anser samtliga att det är mycket viktigt. En jämförelse mellan äldre och yngre chefer med gränsen dragen vid 50 år visar ingen större skillnad mellan åldersgrupperna. Åsiktsskillnaden mellan könen är fortfarande större. Men *inom* könen finns skillnader, så att de yngre kvinnorna betonar alternativet mycket viktigt betydligt mer än de äldre kvinnorna. Även bland männen är de yngre mer angelägna om fler kvinnor, men sammantaget ligger som sagt männen betydligt lägre än kvinnorna oavsett ålder.

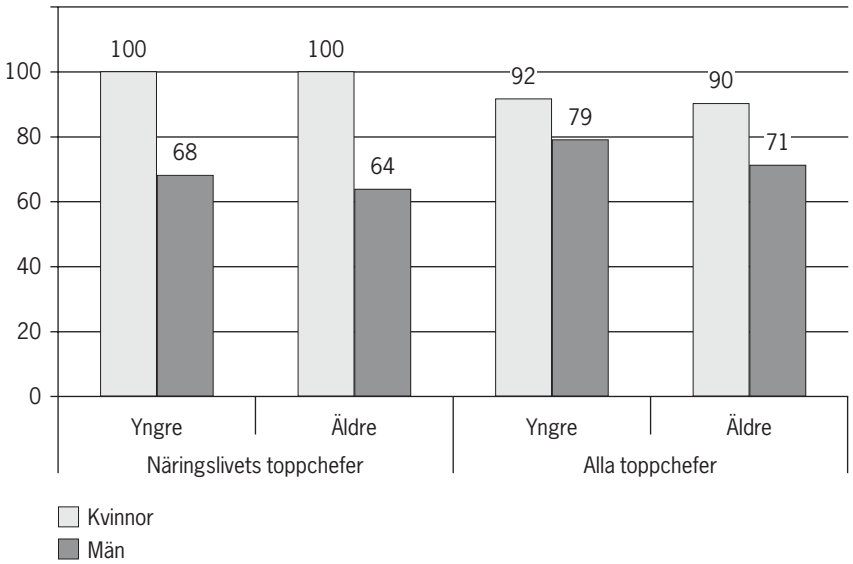
---

25. Det framgår inte av svaren i vilken mån det är fråga om kolleger på samma nivå. Med tanke på att enkäten vände sig till toppchefer är det sannolikt att åtminstone de flesta medarbetarna är mer eller mindre underställda.

26. SOU 2003:16, tabell 49, sid 364.

27. Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Ett balansindex – som här inte finns redovisat på annat sätt – visar +78 för kvinnorna, +68 för männen (andelen positiva svar minus andelen negativa svar. Ett värde på +100 betyder att samtliga var positiva, –100 betyder att samtliga var negativa till påståendet.)

Figur 3. Hur viktigt är det att införa jämn könsfördelning bland toppchefer i näringslivet?



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Frågan löd: Hur viktigt anser Du att det är att åtgärder vidtas för att uppnå en jämn könsfördelning på toppositionerna inom följande samhällssektorer? Diagrammet avser svaren från näringslivets toppchefer och från samtliga toppchefer på alternativet »näringslivet«. Balansindex (andel av svaren Mycket viktigt och Ganska viktigt minus svaren Ganska oviktigt och Helt oviktigt). Antal svar (näringslivets chefer båda könen) 57 yngre, 193 äldre, (alla toppchefer båda könen) 426 yngre, 1173 äldre.

Kvar står dock att både kvinnliga och manliga näringslivschefer säger att det är viktigt att åtgärder vidtas för att uppnå en jämn könsfördelning på toppositionerna, och att de yngre tycker det är ännu viktigare än de äldre.

Varför bör det finnas fler kvinnliga chefer?

Det finns alltså en stor enighet bland svenska beslutsfattare om att det är viktigt med en någorlunda jämn könsfördelning på beslutsfattande positioner. Hur motiverar de sin uppfattning? Vilka är deras argument för detta?

Det finns i samhällsdebatten olika typer av argument för att fler kvinnor bör rekryteras till chefspositioner. Ett sådant är *rättviseargumentet*. Kvinnor och män bör ha samma möjlighe-

ter att utvecklas, befordras och nå positioner med allt större ansvar och makt.

Ett annat argument är *resursargumentet*. Kvinnors begåvning och förmåga bör utnyttjas till fromma för organisationen och för samhället. Det är ett resursslöseri att inte låta halva befolkningens potential komma till sin rätt.

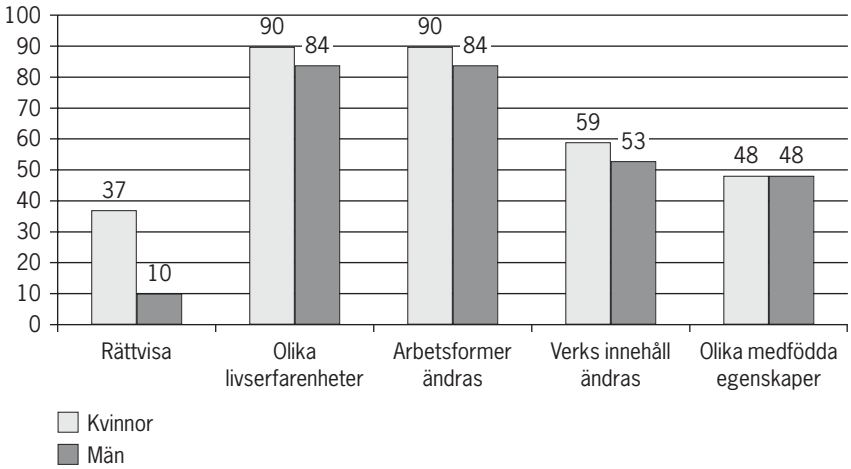
För det tredje finns argumentet att kvinnor och män kan *bidra med olika erfarenheter och värderingar* i arbetet. Det ökar därför bredden i beslutsunderlaget om fler kvinnor deltar i viktiga beslut. Det är i sin tur bra för effektiviteten och lönsamheten och det är gynnsamt för organisationen och för de anställda. Bakom detta argument kan i sin tur finnas olika synsätt. En del menar att det handlar om att kvinnor och män har olika medfödda egenskaper, men de flesta anser att det är könens olika livserfarenheter, som kan leda till olika värderingar. Detta beror på att kvinnor och män tenderar att arbeta på olika samhällsområden och på olika positioner i samhällshierarkin.

Därför kan en styrelse få tillgång till mer varierade erfarenheter och information från fler olika nätverk och områden, när kvinnor kommer in där. Vissa investerare såsom stora pensionsfonder har till och med föredragit att investera i företag med mångsidigt sammansatta styrelser.[28] Inte minst när det gäller marknad, miljö och etik har kvinnliga ledamöter kommit med nya synpunkter.[29]

Det finns också ett *demografiskt argument*. Inom en snar framtid kommer konkurrensen om den kvalificerade arbetskraften att hårdna när de yngre – och mindre – generationerna skall ta vid efter stora pensionsavgångar.[30] Det är då viktigt för olika organisationer att ha ett gott rykte som arbetsgivare. Ett företag där det visar sig att kvinnor har svårt att göra karriär kommer att förlora i anseende. Kvinnor kommer att söka sig över till företag där förekomsten av kvinnliga chefer visar att det finns bättre möjligheter, och därmed förlorar

28. Kuczynski 1999.
29. Bilimoria 2000.
30. Singh & Vinnicombe 2002.

Figur 4. Argument för jämställdhet.



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Balansindex (andel positiva minus andel negativa). Frågan löd: Det kan finnas olika skäl till att förorda en jämn fördelning mellan kvinnor och män på ledande positioner i samhället. Hur viktiga anser Du att följande skäl är: Det handlar om rättvisa; Kvinnor och män har olika livserfarenheter; Arbetsformer och diskussionsklimat förändras; Innehållet i verksamheten blir annorlunda; Kvinnor och män har olika medfödda egenskaper. Antal svar 19 kvinnor, minst 247 män.

det första företaget den investering och kompetens kvinnorna representerar.

Inte minst kvinnors köpkraft som konsumenter och det faktum att de ofta är huvudansvariga för familjens inköp gör att företagen bör värna om sitt anseende som jämställda.

Så långt den allmänna diskussionen. Vilka skäl anger då det svenska näringslivets toppchefer till att det är viktigt med fler kvinnliga chefer? Hur ser man på de olika typer av argument för jämställdhet som används i debatten? Vilken syn på kvinnor och män bottnar näringslivets jämställdhetssträvan i? Vi frågade hur man bedömer olika argument som framförts i diskussionen om jämställdhet. Svaren fördelar sig som framgår av figur 4.

De argument som får störst gensvar bland näringslivets toppchefer är att män och kvinnor har olika livserfarenheter och att arbetsformer och diskussionsklimat förändras, när det

finns ungefär lika många kvinnor och män på arbetsplatsen. Här är kvinnor och män i princip eniga, även om kvinnorna ger dessa motiv ett större eftertryck än männen. Detsamma gäller i huvudsak åsikten att en jämnare könsfördelning skulle göra att verksamhetens innehåll blir annorlunda.

> Det här att det inte skulle vara lönsamt att ha kvinnor i ledningen, utan bara män, det tror inte jag. Jag tror ju att ett bra företag har en mix av människor, av kön, och inte bara det utan även av olika typer av människor och olika åldrar. Om man nu ska generalisera … Och sen tycker jag att det man kan se är att det blir väldigt stor skillnad i en verksamhet med kanske 90 procent män, eller i alla fall en väldigt stor andel av män, jämfört med en verksamhet där det är väldigt blandat – den här branschen det kan bli otroligt grabbigt, otroligt grabbigt stuk och jag tror inte att det är bra.
>
> *(Ung kvinnlig chef vid IT-företag)*

Både män och kvinnor anser vidare i lika hög grad att ett argument för fler kvinnliga chefer är att män och kvinnor har *olika medfödda egenskaper*. Uppslutningen kring det argumentet särskiljer näringslivet från övriga beslutsfattare i vår undersökning, vilka är betydligt mer försiktiga eller tveksamma i detta avseende. Ja, vetenskapsområdets toppchefer avvisar det argumentet helt. I forskningen om manlighet och kvinnlighet råder i dag stor enighet om att olikheter mellan könen främst är socialt och kulturellt förvärvade och står i nära samband med maktskillnader mellan könen. Det tycks också vara den uppfattning som dominerar bland svenska beslutsfattare – utom just i näringslivet, där alltså både kvinnor och män i rätt hög utsträckning ser olikheterna – särarten – som biologiskt förankrad, inte socialt och kulturellt skapad. Detta synsätt används dock här som argument för att det borde finnas fler kvinnliga chefer. (En jämförelse mellan äldre och yngre i enkäten visar att argumentet har betydligt svagare men dock otvetydig uppslutning även bland de yngre.)

När det gäller frågan om huruvida det handlar om rättvisa skiljer sig dock kvinnor och män åt. Kvinnorna anser att det är

en rättvisefråga i betydligt större utsträckning än männen. Men rättviseargumentet har det sammanlagt minsta stödet. Det är alltså främst *resursargumentet* som får stöd i näringslivet. Man anser att kvinnors kompetens och annorlunda livserfarenheter bör användas och att kvinnliga chefer skulle förändra arbetsklimatet. Med andra ord, verksamheten skulle gynnas. Detta brukar också vara den mest effektiva typen av argument.

Möjligen är det en generationsfråga:

> Däremot kan man lägga märke till hur folk uttrycker sig. Jag tycker att vår generation har en ärligare tanke kring jämlikhet än den äldre generationen.
>
> *Hur menar du då?*
>
> Den äldre generationen – känns det ibland – vill ha jämlikhet bara för att dom ska genomföra det av princip. Jag tycker att den yngre generationen – vi handlar med ett ärligare uppsåt, vi handlar om jämlikhet för att, ja, mera ur ett rättviseperspektiv.
>
> *(Ung manlig chef vid finansföretag)*

En jämförelse mellan äldre och yngre (än 50 år) toppchefer i vår enkät visar dock att de yngre är negativa till rätiviseargumentet helt och hållet, medan det är de äldre som är övervägande, men inte överdrivet positiva. Intervjupersonen syftar förmodligen på sina jämnåriga, som är yngre än vår enkäts svarspersoner och befinner sig i en tidigare fas i karriären.

Vad är viktigt för att nå toppen?

Vilka resurser ser då näringslivets chefer själva som viktiga för att nå toppen inom sitt område? Vilken är deras subjektiva uppfattning?

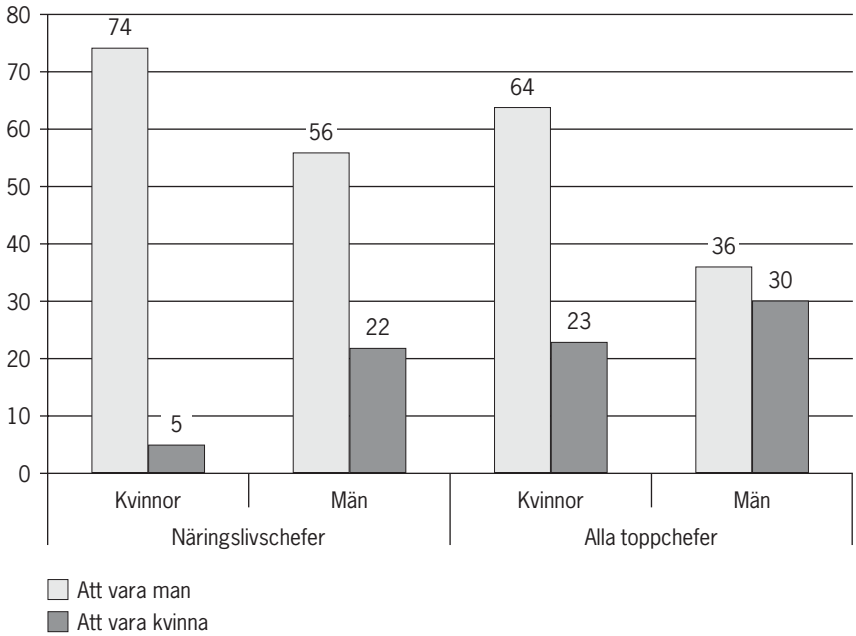
När man studerar ett samhällsområde där 95 procent av toppcheferna är män och debatten om detta faktum är livlig, kan det tyckas vara retoriskt att fråga hur de betraktar en persons könstillhörighet. Är det en positiv eller negativ resurs för att nå framgång på området i fråga att vara man respektive kvinna? Svaret kan dock ge en uppfattning om föreställningarna (självinsikten?) om manligt och kvinnligt på området och om eventuella åsiktsskillnader mellan könen.

Det visar sig inte oväntat att både kvinnor och män inom näringslivet anser att det är en positiv resurs i karriären att vara man. Kvinnorna betonar att det är *mycket positivt,* medan männen anser att det är *ganska positivt.* Många män ställer sig dock neutrala och menar att det varken är positivt eller negativt. Om vi jämför med toppchefer generellt på alla samhällsområden, visar det sig att näringslivscheferna bedömer manligt kön som betydligt mer positivt för karriären än chefer i allmänhet, vilket ju också har sin motsvarighet i de faktiska förhållandena. Det tycks vara nästan ett krav att vara man för att nå framgång inom näringslivet.

Även de kvinnliga toppcheferna på andra områden har en ännu mycket mer positiv bedömning av betydelsen att vara man än vad männen har. De betonar i sina svar, se figur 5, alternativet *mycket positivt*, medan männen främst svarar *ganska positivt* och dessutom till stor del *varken positivt eller negativt.*

När det gäller betydelsen av att vara kvinna bedöms det som betydligt mindre positivt av både män och kvinnor, i synnerhet inom näringslivet och i synnerhet av kvinnorna. Mot bakgrund av hur könsfördelningen ser ut både generellt på toppositioner i samhället och specifikt inom näringslivet, måste

Figur 5. Är det en positiv resurs att vara man respektive kvinna?



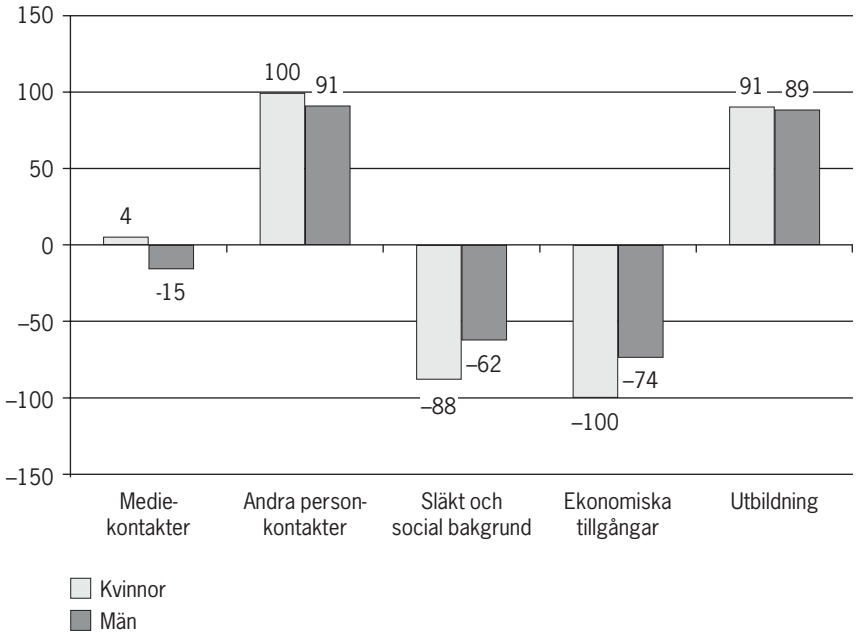
Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Balansindex. Frågan löd: Enligt Din bedömning, har följande personliga egenskaper en positiv eller negativ betydelse när det gäller möjligheterna att nå en topposition inom de områden där Du är verksam? I diagrammet visas svarsalternativen: Att vara man samt Att vara kvinna. Antal svar minst 19 kvinnor, 253 män i näringslivet och minst 453 kvinnor, 1146 män på alla områden.

detta sägas vara en realistisk bedömning. Det är en mycket positiv resurs i karriären att vara man. Genomgående tror dock männen att det är mer positivt att vara kvinna än vad kvinnorna själva gör.

På frågan om betydelsen av att vara kvinna har *ökat eller minskat* svarar toppchefer i allmänhet att den ökat något, männen dock i något högre grad än kvinnorna. Kvinnor och män i näringslivet svarar i samma utsträckning att den ökat något. Här ser vi förmodligen en effekt av samhällsdebatten och de politiska ambitionerna att öka jämställdheten. (Av svaren framgår det dock inte om de bedömer den ökade betydelsen som positiv eller negativ.)

Att vara man är alltså en klar fördel i karriären; det hävdas av alla toppchefer men i synnerhet av cheferna i näringslivet. Kvinnliga toppchefer – både i näringslivet och i samhället som

Figur 6. Åsikter om olika resursers betydelse.



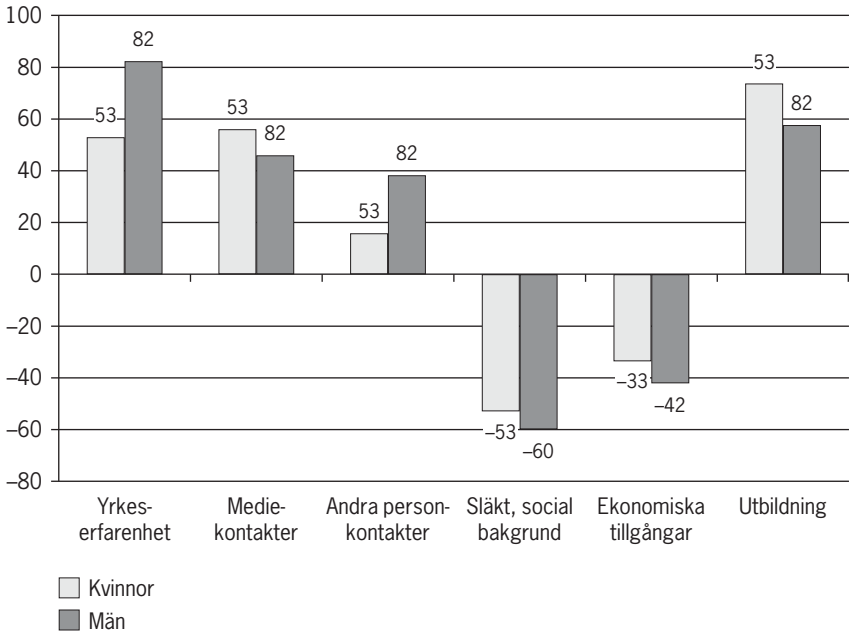
Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Frågan löd: Enligt Din bedömning, vilken betydelse har följande typer av kontakter och resurser när det gäller möjligheterna att nå en topposition inom de områden där Du är verksam? Svarsalternativen var: Mediekontakter; Andra personkontakter; Släktförhållanden och social bakgrund; Ekonomiska tillgångar/förmögenhet; Utbildning. Balansindex (andel svar Avgörande betydelse, Mycket stor betydelse och Ganska stor betydelse minus andel svar Inte särskilt stor betydelse och Ingen betydelse alls). 14 kvinnor och 206 män i näringslivet svarade.

helhet – hävdar detta med ännu större emfas än männen. Samtidigt anser man som vi sett att det vore viktigt att få fler kvinnliga chefer i toppen. Detta borde bädda för en stark förändringsvilja. Men innan vi går in på förändringsförslagen, skall vi se hur cheferna bedömer andra typer av resurser.

Det finns inga särskilda formella kvalifikationskrav för företagsledare, bortsett från att man måste vara myndig. Men enligt figur 6 så finns det en rad faktorer som bedöms som mycket viktiga resurser av både kvinnor och män som nått en topposition i näringslivet.

Antalet kvinnor som svarat är litet; det finns ju inte många kvinnliga toppchefer i näringslivet. Men deras svar är intressanta, inte minst för att de faktiskt brutit igenom glastaket.

Figur 7. Har följande faktorer ökat eller minskat i betydelse för rekryteringen av toppchefer?



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Frågan löd: Enligt Din bedömning, har betydelsen av följande faktorer ökat eller minskat över tid när det gäller rekryteringen av personer till toppositioner inom de områden där Du är verksam? Balansindex (Svaren Ökat kraftigt + Ökat något minus Minskat något + Minskat kraftigt). Antal svar minst 18 kvinnor, 249 män.

Det råder enighet mellan kvinnor och män om att det är *utbildning* och *personkontakter* som är de mest betydelsefulla resurserna för framgång. Det är de enda resurser som man anser vara mycket viktiga och vilkas stora betydelse alla är eniga om. *Mediekontakter* ställer man sig totalt kallsinnig till, medan *släktförhållanden* och *social bakgrund* samt *förmögenhet* ses som betydelselösa, särskilt av kvinnorna. Det sistnämnda är anmärkningsvärt med tanke på att det i flera länder visats att de få kvinnor som innehar toppositioner, har dem just på grund av sin familjebakgrund – som hustrur, änkor eller döttrar i familjeföretag.[31] Även i Sverige har vi flera

31. T ex i Danmark. Se Christiansen m fl 2000, sid 137, som skriver att familjetillhörighet nästan tycks vara den enda vägen till näringslivets topp för kvinnor.

exempel på det. Detta hänger förstås i sin tur nära samman med ägandeförhållandena, dvs ekonomiska förhållanden/förmögenhet, som alltså också spelar roll. De andra faktorerna skall vi återkomma till i.

Kan man se någon *förändring* i betydelse hos olika resurser och kontakter på senare år? Det har talats om att den större osäkerhet och oförutsägbarhet, som internationalisering och omstrukturering av institutionella förhållanden innebär, skulle göra informella relationer allt viktigare, eftersom det skapar förtroende mellan personer. Hur bedöms utvecklingen av näringslivets toppchefer? Ser de någon förändring?

Den största förändringen ansåg man vara att *yrkeserfarenhet och kompetens* ökat i betydelse. Männen betonade detta ännu mer än kvinnorna. Att arbeta i ett företag var långt in på 1900-talet det främsta sättet att lära sig branschen och arbetet. Först relativt sent infördes formell skolutbildning i ekonomiska ämnen och företagsledning.[32] Det krävs fortfarande en lång karriär inom företaget eller branschen innan man når en topposition. Men det är fortfarande möjligt att nå toppen utan akademisk utbildning, även om det är vanligt att toppcheferna har en sådan.

Även betydelsen av *utbildning* har ökat menar man, och detta betonades mer av kvinnorna. Utbildningskravet kan hänga ihop med en allt mer komplicerad verklighet, men också med legitimiteten i urvalskriterierna till olika positioner. Mediekontakter, som man inte ser som särskilt viktiga, har också ökat i betydelse, medan »*andra personkontakter*« – som ju båda könen ser som en mycket viktig tillgång – särskilt av männen anses ha ökat ytterligare i betydelse. Det är intressant att denna typ av resurs ses som så viktig och växande i betydelse. Detta är fallet på alla samhällsområden, när det gäller toppchefer. Det torde hänga ihop med att rekryteringsprocessen på denna nivå främst är informell och därför beroende av ömsesidigt förtroende.[33]

Samtidigt svarar man att betydelsen av *släktförhållanden*

---

32. Se t ex Glete 1987.

33. Detta framgår på flera sätt bl a av vår enkätundersökning. Se även Holgersson 2003.

och social bakgrund och av *ekonomiska tillgångar* (som redan förut sågs som föga betydande) minskat ytterligare i betydelse.

Låt oss då se hur mycket av dessa resurser som toppcheferna i näringslivet faktiskt har. Och vidare: finns det skillnader i resurstillgång mellan män och kvinnor? Behöver kvinnliga chefer så att säga kompensera för sitt kön med t ex högre utbildning eller längre yrkeserfarenhet?

Vad har toppcheferna för resurser i verkligheten?

Släktförhållanden och social bakgrund ansågs alltså av cheferna själva inte spela någon nämnvärd roll för att nå framgång. Vi vet dock att arv spelat och fortfarande spelar en viktig roll i svenskt näringsliv. Det finns näringslivsdynastier, både gamla och nya. Inte minst gäller det fåtalet kvinnliga vd, som främst finns just i familjeföretag. Men företagsledare behöver inte äga sitt företag. Det är heller inte nödvändigtvis ägaren själv som leder företaget. Företagsledning har professionaliserats och det institutionella ägandet har brett ut sig. Utbildning och nätverk blir då ännu viktigare.[34]

Vad har de då för bakgrund, de som lyckats? Vi kan konstatera att det inte finns någon skillnad mellan könen i social bakgrund baserat på faderns yrke. Men man kan inte påstå att toppcheferna representerar ett tvärsnitt av befolkningen. En dryg tredjedel av både kvinnor och män kommer från högre tjänstemannahem, en knapp tredjedel från företagarhem och en fjärdedel från arbetar- eller lägre tjänstemannahem. En liten andel kommer från lantbrukarmiljö. Andelen från arbetar- eller lägre tjänstemannabakgrund är kraftigt underrepresenterad i förhållande till befolkningen, men inte mer än vad som är genomsnittligt bland toppcheferna. Den stora andelen med företagarbakgrund skiljer däremot ut gruppen från alla övriga toppchefsgrupper i landet. En motsvarande mindre andel kommer från högre tjänstemannafamiljer jämfört med toppcheferna på andra områden. Det finns alltså ett socialt el-

34. T ex Chandler 1977.

ler professionellt arv, en viss grad av *självreproduktion* inom gruppen.

De allra flesta fäderna till dagens chefer har också haft ledningsansvar i sitt arbete. Särskilt gäller det kvinnornas fäder. Den sociala bakgrunden tycks med andra ord spela roll. Man kan ärva en disposition, en social roll.[35] I övrigt finns inga nämnvärda skillnader mellan könen när det gäller faderns yrke.

Om vi skiljer mellan äldre och yugre chefer (till de äldre förs här de som är 50 år eller mer) visar det sig att nästan hälften av de yngre cheferna kommer från högre tjänstemannafamiljer och i betydligt mindre grad från arbetarhem än de äldre. Det skulle kunna tyda på att bakgrunden spelar allt större roll framöver. Andelen från företagarhem är däremot densamma, så självreproduktionen ser inte ut att öka.

Det finns dock stora skillnader mellan olika delar av näringslivet. Inom lantbruks- och konsumentkooperativa företag kommer exempelvis mer än hälften av de högsta ledarna från arbetar- eller lägre tjänstemannabakgrund. Man skulle kunna säga att kooperationen fortfarande ger en möjlighet till klassresa. Näringslivscheferna i Norge och Sverige liknar varandra när det gäller social bakgrund. I Danmark däremot, där lantbrukskooperationen är betydligt större, är också den sociala bakgrunden bredare i näringslivet än i Sverige.

Näringslivets toppchefer har vidare i ovanligt hög grad vuxit upp i hem, där modern inte var yrkesverksam. Detta skiljer dem från toppchefer på andra samhällsområden. I särskilt hög grad gäller detta de få kvinnorna. Bland de mödrar som yrkesarbetade fanns också skillnader. Männens mödrar var i större utsträckning arbetare eller lägre tjänstemän, medan kvinnornas mödrar i högre grad var högre tjänstemän eller fria yrkesutövare. En liten andel mödrar var företagare. Det var också fler av kvinnornas än av männens mödrar, som hade ledningsansvar i sitt yrke. Det verkar alltså som om en del av de kvinnliga cheferna haft en förebild i sin mor.

---

35. Detta är en bärande tanke t ex hos Pierre Bourdieu, vars hela teoribygge handlar om hur makt reproduceras i vissa skikt genom ärvda dispositioner och både materiella och immateriella resurser som samlas genom livet. Bourdieu 1977, 1996, 1999.

Även här finns dock en skillnad mellan äldre och yngre chefer. De yngre chefernas mödrar har yrkesarbetat i högre grad än de äldres, vilket troligen avspeglar att det blivit allt vanligare med kvinnors förvärvsarbete över huvud taget. Men de har gått från hemarbete till ett lägre rankat yrke än maken. Här slår den könsuppdelade arbetsmarknaden igenom, som i högre grad styr kvinnor till lägre yrken.

De flesta manliga chefer och många kvinnliga kommer alltså från hem, där fadern var den ende yrkesarbetande eller hade ett högre rankat yrke än modern. På det viset liknar deras uppväxtmiljö mer befolkningens i allmänhet än andra toppchefers. Av de kvinnliga cheferna kom hälften från hem med en hemarbetande mor och en högre tjänsteman till far, hälften från hem där modern var högre tjänsteman och hade ledningsansvar.

Vilka familjeförhållanden har då toppcheferna själva skapat i sitt vuxna liv?

De manliga toppcheferna i näringslivet tycks i stor utsträckning ha *reproducerat en traditionell samlevnadsform*.[36] För det första är praktiskt taget alla gifta, vilket innebär att de är gifta i betydligt högre utsträckning än sin generation i befolkningen (till 94 procent). Internationell forskning har dock konstaterat en högre skilsmässofrekvens bland nordiska toppchefer än för manliga toppchefer i andra länder. De gifter emellertid om sig i högre omfattning än sina kvinnliga kolleger.[37] En fjärdedel av det svenska näringslivets toppchefer har en icke yrkesarbetande maka, vilket saknar motstycke bland manliga toppchefer i Sverige i dag, där genomsnittet annars ligger på 13 procent.[38] Ytterligare nästan en tredjedel av näringslivets manliga chefer har en deltidsarbetande fru. Det är

---

36. Detta har även honstaterats internationellt, där dock denna samlevnadsform inte är så ovanlig som i de nordiska länderna. Neale 2000, sid 166, Esseveld & Andersson 2000. I södra Europa är hindren för kvinnors karriärer större på grund av en stark manlig familjeförsörjartradition och en socialpolitik som är anpassad till denna. Kuusipalo m fl 2000, sid 186f.

37. Esseveld & Andersson 2000, sid 180.

38. För att inte tala om befolkningen: totalt finns det tre procent hemmafruar i den svenska befolkningen i dag.

följaktligen endast cirka 40 procent av dem som lever i tvåförsörjarfamiljer, jämfört med dubbelt så stor andel av de kvinnliga cheferna.

Av de kvinnliga näringslivscheferna är närmare 60 procent gifta, oftast med en man som också gör karriär i näringslivet. Att kvinnliga chefer i näringslivet ofta är gifta med en annan toppchef i näringslivet gäller också internationellt.[39] Å andra sidan är 40 procent i vår undersökning ensamstående men har tidigare varit gifta eller sammanboende.[40] Kvinnorna poängterar – mer än männen – att stöd, särskilt från familj och vänner, har haft stor betydelse för deras karriär.

De allra flesta toppchefer – både kvinnor och män – har barn. Männen har dock i genomsnitt fler barn än kvinnorna. Detta överensstämmer också med de förväntningar om framtiden, som kom till uttryck i en intervjuundersökning med unga chefer i åldern 35 år eller yngre, där männen planerade större familjer än kvinnorna. Det tycks vara fråga om en asymmetrisk anpassning till en traditionell chefsroll.[41] De manliga cheferna i näringslivet har faktiskt de största barnkullarna av alla toppchefer i landet. Men de har sällan varit pappalediga, och i genomsnitt lägger de ned minst tid av alla på hushållsarbete.

Internationella studier har också visat att manliga chefer oftare är gifta än kvinnliga. De flesta manliga chefer har barn, medan i genomsnitt mindre än hälften av de gifta kvinnliga cheferna har barn. 40 procent av kvinnorna men bara några få procent av männen var barnlösa bland de högst betalda tjänstemännen och direktörerna i företagen på den amerikanska tidskriften *Fortunes* 500-lista i början av 1990-talet.[42]

Den yrkesmässiga arbetsinsatsen är stor. Det vanligast förekommande för både män och kvinnor är enligt deras egna uppgifter en arbetstid på tio timmar om dygnet. Till detta kommer för männens del två timmar och för kvinnornas tre

---

39. Neale 2000, sid 160f.
40. Samma sak gäller Danmark. Se Billing 1991.
41. Franzén m fl 1998.
42. Alvesson & Billing 1997, sid 141, Reskin & Padavic 1994.

timmar, som ägnas åt »andra arbetsrelaterade uppdrag och aktiviteter«. De kvinnor som tagit sig till toppen, arbetar alltså snarast ännu mer än männen. Och ändå ägnar de sig också åt hushållsarbete, om än inte så mycket.

Vem har tagit hand om barnen? En utbyggd offentlig barnomsorg ses som ett viktigt skäl till att kvinnliga chefer i de nordiska länderna i stor utsträckning har barn. En aktiv fadersroll spelar också stor roll, även om kvinnorna tagit huvudansvaret för barnen. De allra flesta av kvinnorna har varit föräldralediga, men bara knappt en tredjedel av männen. De kvinnliga cheferna har under sin yrkesbana varit föräldralediga i 15 månader, medan männen nöjt sig med tre.

En ung manlig chef vid ett finansföretag hävdade i intervju att det är i 3035-årsåldern som mäns och kvinnors karriärer så att säga separeras. Då hänger inte kvinnorna med längre, för då satsar de på familjebildning. De manliga yngre cheferna har i stället möjligheten att frun anpassar sitt yrkesarbete, antingen genom att arbeta deltid eller genom att t ex driva ett eget företag hemifrån och då lättare kombinerar yrkesarbete med omsorg om barnen, vilket i sin tur blir en förutsättning för makens karriär. Det är sällsynt att de unga kvinnliga cheferna har en make som gör liknande anpassning.

Men de år då man har små barn brukar också ligga betydligt tidigare än karriärtoppen i livet. Och alla chefer ser det inte som något problem:

> Jag var mammaledig … jag ville inte dela med mig utan vidare av mammaledigheten utan det är en härlig frihet att vara, som jag tycker kvinnor ska slå vakt om också … Mammor ska inte dela med sig av den utan vidare. Så kände jag det och om man tänker efter så det är inte alls ett hinder i karriären att vara mammaledig. *Det är inget problem* … det gick lite långsammare i början och dom kanske var kvar lite längre i sin specialistroll eller jag vet inte om mammaledigheter och sånt där spelar in. Men när man sen är fyrtifem, det är ingen som bryr sig om liksom då att man när man var trettitvå hade först det och sen det … Så värderas man inte utan då värderar man utifrån vilken kompetens som man lyckats med … Absolut, det är totaliteten, och hela det här att

det är så viktigt vad jag gör när jag är trettitvå, det är inte så viktigt när jag är fyrtifem … eller om man var divisionschef i tre år för då har man alltså ändå ganska lång yrkeserfarenhet att peka på … Det är inte så att jag som kvinnlig företagsledare fungerar annorlunda.

(Kvinnlig vd vid finansföretag)

Men jag tror också att, det beror ju på om den – för det är alltid någon högre upp som gör rekryteringarna, om den personen väljer att sortera bort dom för att dom har vart hemma eller dom har ju småbarn och så vidare, – och jag vet att det sker – att man blir missgynnad för att ja, ja, dom ska jobba deltid och det är bara jobbigt och sjuka barn hit och dit. Men det är den chefen som vågar se förbi det och se på: men vad har dom egentligen för kompetens, i stället. För att man är hemma med barn, vad tusan gör det? … Det ser man ju … alltså när man sen söker toppjobben, så spelar dom där åren ingen roll. Utan om man tittar på kompetensen så tror jag egentligen inte att det är så mycket som skiljer mellan dom här trettitrettifem år.

(Ung kvinnlig chef vid finansföretag)

Andra undersökningar visar dock att unga chefer redan tidigt i karriären är medvetna om och styrs av högre chefers olika förväntningar på kvinnor och män när det gäller familjeansvar.[43]

Detta att kvinnliga toppchefer faktiskt har barn skiljer de nordiska länderna från många andra länder enligt internationell forskning.[44] I länder som inte har en utbyggd offentlig barnomsorg och som har en mansdominerad – asymmetrisk – familjeform, förlitar sig manliga chefer på en icke yrkesarbetande eller deltidsarbetande maka, som ansvarar för hem och barn. Någon sådan möjlighet har inte de kvinnliga cheferna, som i stället avstår från barn eller förlitar sig på privata lösningar inklusive släktingar. De manliga cheferna i Sverige försöker tydligen så gott det går att återskapa den asymmetriska samlevnadsformen. Men frågan är hur länge det håller. I Norden är tvåförsör-

43. Linghag 2003.
44. Esseveld & Andersson 2000, Kuusipalo, Kauppinen & Nuutinen 2000.

jarfamiljen den vanligaste modellen, och även kvinnor i karriären förenar yrkesliv och familj. Det måste vara en tidsfråga hur länge man kan rekrytera yngre män, som ställer upp på de traditionella villkoren – och vilkas fruar gör det. Redan nu konstaterar undersökningar att det är med viss ruelse, som fäder i näringslivet ägnar så mycket tid åt sitt arbete.

Vi kan dra slutsatsen att de kvinnor som nått toppen tycks ha gjort karriär på den traditionelle mannens villkor. Trots att toppkarriären i näringslivet tycks förutsätta att familj och markservice sköts av någon annan, så har de lyckats. Internationella jämförelser visar att det är den offentliga barnomsorgen och det delade föräldraansvaret som gör det möjligt, om än inte lätt, för kvinnor att kombinera familj och karriär i de nordiska länderna.[45] Goda ekonomiska villkor underlättar också:

> Att ha råd, att ha haft råd att inte bara ha mina barn på dagis utan dom ska ha en barnflicka som kommer och hämtar.
>
> *(Kvinnlig vd vid finansföretag)*

Äktenskapet är alltså otvetydigt en resurs för männen, medan kvinnorna kan delas upp i en grupp, som har stöd och nytta av en make på samma fält, och en annan grupp, som inte har det stödet. Men båda grupperna har barn, vilket skiljer dem från många kvinnliga kolleger i andra länder.

De flesta manliga och kvinnliga toppchefer har hög *utbildning*; tre fjärdedelar har tre års högskoleutbildning eller mer. Det betyder å andra sidan samtidigt att en fjärdedel nått toppen med endast en kortare eftergymnasial utbildning.

Den vanligaste utbildningsbakgrunden är civilingenjör och/ eller civilekonom. Ekonomutbildningen dominerar dock allt mer, så även bland de chefer vi undersökt.

> Det är ju ekonomutbildningen som är den klassiska svenska bakgrunden. Den är ju inte särskilt branschspecifik utan det är ju så att säga en hantverkskunskap.

---

45. Esseveld & Andersson 2000, Kuusipalo, Kauppinen & Nuutinen 2000.

I Sverige är det ju ekonomer. Tidigare var det jurister, och det är ju väldigt sällan i dag. Utan i dag är det ekonomer och i vissa branscher tekniker … Nu tycker jag att »tidigare« ligger rätt så långt tillbaka. Det är ganska länge vi har sett ekonomer. Vad man ser däremot i andra europeiska länder, Frankrike och andra, det är ju mer chefer med humanistisk bakgrund och mer variation i bakgrunden.

(Kvinnlig vd vid finansföretag)

På tekniska utbildningar har andelen kvinnliga studenter ökat under 1990-talets slut. Vid sekelskiftet 2000 var vid Chalmers och KTH mellan en femtedel och en fjärdedel av de utexaminerade civilingenjörerna kvinnor och vid de nya tekniska högskolorna var cirka hälften kvinnor. Samtidigt utexaminerades 30 procent kvinnor från Handelshögskolan i Stockholm. De nyinskrivna är något fler.[46] Mer än hälften av de kvinnliga toppcheferna i vår undersökning har sin examen därifrån.

Det innebär att de kvinnor som kan gå ut i näringslivet och som har den utbildning som chefsämnen brukar ha, än så länge är betydligt färre än männen med motsvarande utbildning. Men här finns en bas av utbildade att rekrytera från, som delvis är outnyttjad.

Om vi jämför äldre och yngre chefer visar det sig att ännu fler av de yngre har hög utbildning – 91 procent jämfört med 73 av de äldre. Det verkar alltså som om cheferna har rätt när de anser att utbildning blir allt viktigare. Den blir åtminstone vanligare.

När det gäller *ekonomiska tillgångar eller förmögenhet* avvisas dess betydelse kraftigt av både män och kvinnor. Näringslivet är dock som helhet den mest förmögna och välbetalda gruppen inom toppchefsskiktet i Sverige. Vd i det privata näringslivet – som är den mest exklusiva gruppen – har i genomsnitt uppgett en hushållsinkomst på 2,6 miljoner kronor för män och 1,95 miljoner för kvinnor. Samtidigt har männen en förmögenhet på 15 miljoner och kvinnorna drygt fyra miljoner. Spridningen är dock mycket stor.

46. Arbetskraftsundersökningarna (AKU). Statistiska Centralbyrån, 2002.

I den mån det inte är fråga om familjeföretag torde de ekonomiska tillgångarna dock snarare vara en effekt av karriären än en förutsättning. Toppcheferna i näringslivet är den i särklass förmögnaste gruppen toppchefer.

Sammanfattningsvis har kvinnor och män alltså ungefär samma klassbakgrund och utbildningsnivå. En del av kvinnorna har genom sina mödrars yrkesarbete ett extra socialt arv. Annars är det främst familjelivet som skiljer sig åt mellan könen, och där tycks männen ha dragit det längsta strået.

Hur ser den typiska karriären ut?

Ett fåtal kvinnor har alltså nått toppositioner i näringslivet. Som vi såg ovan är det ont om kvinnor bland linjecheferna, som är den närmaste rekryteringsbasen. Dessa chefspositioner som innebär exekutivt ansvar, är de som främst kan leda fram till nya chefsposter med större ansvar.

De näringslivschefer som besvarat vår enkät fördelar sig ojämnt över olika delar av det ekonomiska fältet. De fåtaliga kvinnorna finns till hälften i det privata näringslivet, till hälften i statligt näringsliv, AP- fonder, vissa ekonomiska myndigheter m.m. Tre fjärdedelar av männen finns däremot inom privat näringsliv, medan resten finns inom statliga och kooperativa företag m.m. Eftersom männen utgör 95 procent av toppcheferna på det ekonomiska fältet, kommer utfallet i gruppen som helhet att bestämmas av dem och av förhållandena i det privata näringslivet, där de flesta av dem finns. Kvinnorna är som vi redan vet få, men det finns intressanta skillnader mellan dem och männen som skall lyftas fram här. Särskilt gäller det deras erfarenheter och åsikter som berör könens olika förutsättningar. Dessa skillnader har – som vi sett ovan – visat sig vara grundade i olika vardagserfarenheter i vissa avseenden.

När vi möter dessa toppchefer i vår undersökning är de i övre medelåldern. Nittio procent av kvinnorna och 77 procent av männen är 50 år eller äldre. Kvinnorna i näringslivet är äldre än andra kvinnliga toppchefer. De har i regel haft sin nuvarande befattning i cirka tre år. Mer än hälften av dem har haft positionen i mindre än fem år. En mycket liten andel män har haft samma chefspost i 20 år eller mer. Annars är det ytterst få av både kvinnor och män som har haft sin befattning så länge som tio år.

Det finns en åldersskillnad mellan styrelseordförande och vd: det vanligaste är att styrelseordförandena är 57 år och vd

53.[47] Det skall ses mot bakgrund av att en styrelseordförande brukar rekryteras ur kretsen av vd och därför oftast har längre yrkesbana bakom sig.

HUR LÅNG TID TOG DET ATT NÅ TOPPEN?

Om vi skiljer mellan chefspositioner och toppchefspositioner, framträder ett mönster, där männen når sin första chefsposition betydligt snabbare än kvinnorna. Männen var i allmänhet 31 år då de blev chef för första gången, medan kvinnorna fick vänta tills de var 38.[48] Däremot nådde kvinnorna sedan toppen betydligt snabbare än männen, redan efter nio år mot männens 14 år. Det innebär att män och kvinnor trots allt var ungefär lika gamla då de nådde toppen. Kvinnorna var 48 år och hade haft i genomsnitt fyra chefspositioner på vägen dit. Männen var 46 år men hade då hunnit med ytterligare någon chefsposition.

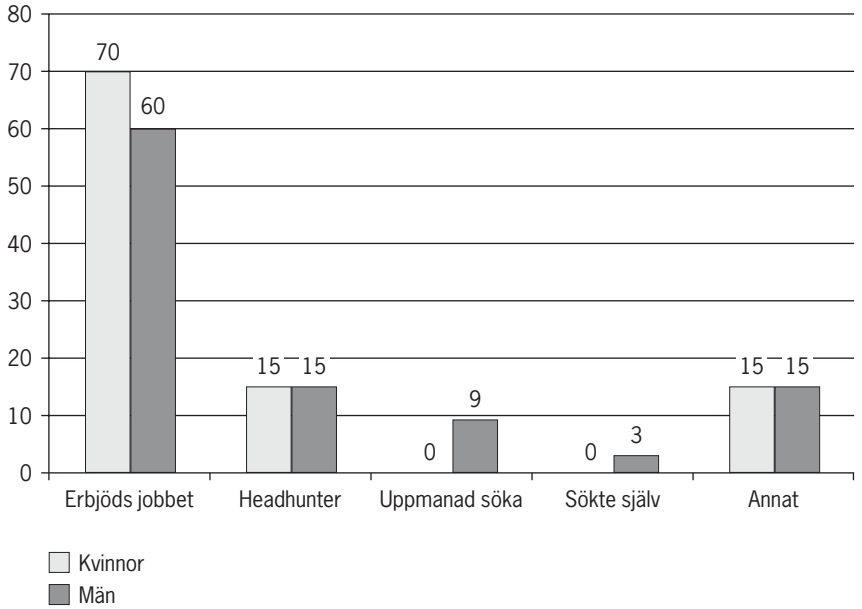
Man kan diskutera vad det beror på att kvinnorna har en mycket trögare start men sedan når toppen snabbare. Handlar det om en förändrad inställning på grund av samhällsdebatten eller att vissa kvinnor blivit synliga genom sina chefspositioner och därmed lättare kommer fram? Spelar det in att hälften av kvinnorna finns i statliga verksamheter med en karriärgång som mer liknar förvaltningens – ja, några av dem kommer direkt från positioner som förvaltningschefer till näringslivet? Inom förvaltningen finns det ju en högre andel kvinnliga toppchefer än i näringslivet.

HUR KOM DE DIT?

Hur blev de rekryterade till sin nuvarande toppbefattning? De allra flesta har, som framgår av figur 8, blivit erbjudna sin position som toppchef. I någon mån har en mellanhand (headhunter) förmedlat kontakten. Det är uppenbart att de informella nätverken måste vara viktiga, ja, avgörande. Det är ju också cheferna eniga om i sina bedömningar av olika resur-

47. Medianvärde.
48. Medianvärde.

Figur 8. Hur fick Du Ditt nuvarande arbete?



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Frågan löd: Hur fick Du Ditt nuvarande arbete? Svarsalternativen var: Blev uppmanad söka; Blev rekryterad via headhunting-företag; Blev erbjuden jobbet på annat sätt; Sökte själv; Annat sätt. Antal svar 20 kvinnor, minst 273 män.

ser. Man måste vara synlig, ha ett gott anseende och goda relationer till de överordnade för att komma i fråga. Det etablerade vd-skiktet väljer in bland sig den som de anser lämplig och passande, som kan fungera så som det förväntas i arbetet och som kan bidra till skiktets anseende och kompetens. Det är med andra ord fråga om att fortsätta och bekräfta företagsledandet på ett förtroendeingivande sätt. Det gäller att reproducera skiktets resurser och position. Utbildning och yrkeserfarenhet är viktiga, men det sociala kapitalet i form av relationer och kontakter är därför minst lika viktigt. Utan detta får man inte möjlighet att använda sin utbildning och professionalitet.[49]

De flesta vd och styrelseordförande – mer än 60 procent – har

49. Bourdieu 1986, Broady 1990, sid 177ff.

gjort karriär i en och samma bransch. Närmare hälften av dessa har arbetat inom ett och samma företag eller koncern hela tiden.[50] Intern rekrytering är alltså mycket vanlig. Finner man inte en lämplig person i det egna företaget, söker man i första hand i andra företag i samma bransch.

Övriga vd och styrelseordförande (varav nästan samtliga tidigare varit vd) fördelar sig i huvudsak på tre typer av karriär:

För det första finns det specialister som arbetat i samma funktion men i olika företag innan de blev vd. Särskilt gäller detta finanschefer, men även någon IT-chef och personalchef har gjort den karriären i vår undersökning.

För det andra finns en karriär genom intresseorganisationer, i synnerhet lantbrukskooperationen, där vd-posterna snarast är en funktion av att tidigare föreningar omorganiserats till företag. Det gäller alltså de kooperativa företagen.

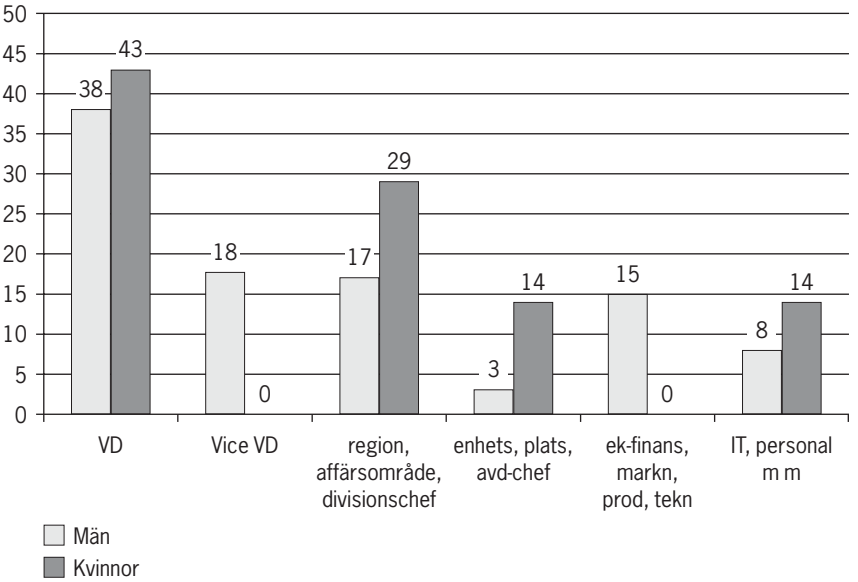
För det tredje slutligen finns en karriär inom politik och förvaltning, som några män och några kvinnor har bakom sig. De har efter en karriär i förvaltningen blivit vd för olika statliga företag. Några andra kvinnor finns inom bank- och finanssektorn. Endast en av de kvinnor, som svarat på frågan om sin karriär, hade tidigare arbetat inom andra branscher i privat och statligt näringsliv.

Mer än 40 procent av vd-arna i vår undersökning, se figur 9, kom till sin nuvarande post från en annan vd-position. En del har till och med flera vd-poster bakom sig. Det tycks markera en ny fas i deras yrkesbana, när de rekryteras från en vd-post till en annan vid ett annat stort företag eller koncern. De flesta av dem hade fram till den första vd-posten arbetat inom samma företag, men efter att de nått vd-nivån förekommer det att de flyttat mellan vd-poster i olika företag, dock oftast i samma bransch. Vid det laget har de demonstrerat en generalistkompetens på hög exekutiv nivå och ingår redan i den exklusiva gruppen toppchefer. Man skulle kunna säga att näringslivschefen upp till vd-nivå rör sig vertikalt på ett ofta tämligen smalt och

---

50. Av 186 som svarade på frågan var 133 vd och 53 styrelseordforande nu. 177 var män och nio kvinnor.

Figur 9. VDs närmast föregående befattning. Män och kvinnor.



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Frågan som var öppen löd: Vilka arbeten har Du haft sedan Du började förvärvsarbeta? Svar från sju kvinnor och 115 män. Här bör påpekas att den största delen av stapeln för – de fåtaliga – kvinnliga f d vd gäller f d förvaltningsehefer. De har alltså gjort sin karriär inom förvaltningen. För vice vd har inte angetts närmare i svaren om positionen var exekutiv.

slutet fält av mer eller mindre intern rekrytering, medan han som vd – om han byter jobb – i stället rör sig horisontellt och över ett bredare spektrum av företag och ibland t o m mellan branscher. Det är dock sällsynt att näringslivets chefer rör sig över andra fält, såsom t ex politiken eller kulturen. Dock är en del av dem aktiva på hög nivå i näringslivets organisationer.

Den vanliga karriären består i att man går från exekutiva chefsposter över mindre enheter såsom avdelning eller distrikt till större enheter som division, affärsområde eller dotterbolag. Från de sistnämnda positionerna hämtas i stor utsträckning de verkställande direktörerna och koncerncheferna.

> Det är iakttagelser jag gör, men det är naturligtvis en naturlig karriär, att man är chef för mindre och att man blir chef för större och större enheter. Det är liksom ett allt större ansvar helt enkelt.
>
> *(Kvinnlig vd för bankföretag)*

Även de mellanpositioner, som innebär ett mer specifikt resultatansvar, kan meritera för vidare chefskarriär såsom posterna som finanschef, försäljningschef och marknadschef. Däremot är personalchef, IT-chef, chefsjurist, informationschef och andra specialistfunktioner vanligtvis slutposter inom sina respektive områden. Dessa jobb kräver en annan sorts utbildning, t ex psykologexamen eller journalistutbildning, och har en annan karriärgång. Men det finns enstaka exempel på att även dessa jobb kan leda vidare till en slutlig vd-post.

Slutsatsen här måste bli att det finns en typisk, framgångsrik karriär och det är den manliga karriären. Enstaka kvinnor har också följt den. De flesta kvinnor i undersökningen som återfinns på toppositioner har gjort karriär antingen inom bank- och finansbranschen eller också inom förvaltningen. De flesta kvinnor som söker sig till näringslivet, når dock aldrig toppen utan återfinns i stabschefsjobb där de stannar. Det fåtal kvinnor, som är t ex försäljnings- eller marknadschefer, blir också ofta kvar på den positionen. De intervjuade personerna visar upp en entydig syn på vad som är den rekommenderade karriärgången:

> Ekonomutbildning kan också vara bra … Tekniska tror jag är viktigare, jag tror att det är en enklare karriärväg att jobba som, att börja jobba som utvecklare eller projektledare och affärsansvar – det är liksom en rak karriärväg, tror jag … För utpräglade ekonomer i dag – på X-företaget i alla fall – så är det numera av administrativ karaktär.
>
> *(Ung manlig chef vid finansföretag)*

> … egen budget med ansvar t ex för försäljning, jag tror faktiskt det, som det ser ut idag, och där skall man kanske vara beredd att bredda sig lite också i och för sig, men just nu så handlar det om affärer och det är viktigt med kvinnor på affärssidan.
>
> *(Om att ha examen både i teknik och ekonomi:)* Ska man in i it-branschen så är det en fördel.
>
> *(Ung kvinnlig mellanchef vid IT-företag)*

> Och det börjar ju ofta med en mer specialiserad befattning och så småningom går man vidare och då får man en mera generalister-

farenhet som chef och då blir man också tänkbar för andra jobb. Har jag varit på en viss nivå och sysslat med generella ledarskapsfrågor, då blir jag attraktiv för näraliggande branscher, kanske hela tjänstesektorn ifall jag är i ett tjänsteföretag och så småningom när man kommer i toppositionerna i koncernen … och som sagt ska man inte gå in i stabsorienterade jobb … Det börjar ändå från grunden. Att gå in på affärssidan. Får man in fler kvinnor på affärssidan får man fler kvinnor som blir affärsområdeschefer och fler kvinnor som kan rekryteras till vd-nivåer. Och har du fler kvinnor på vd-nivåer så kommer du att ha fler kvinnor i styrelser.

Ska man bli attraktiv då måste man tidigt, tidigt gå in i affärer och inte ligga kvar i stab hela tiden. Man måste gå in i affärer. Och det gör inte, gör ofta inte vare sig personal- eller informationschefer.

(Kvinnlig vd vid finansföretag)

Styrelseordförandena har oftast varit vd. Av 57 tillfrågade (55 män och två kvinnor) uppgav 33 att de varit vd för ett större företag. Ytterligare tio hade haft andra höga chefspositioner t ex i förvaltningen. Totalt 75 procent hade alltså en exekutiv bakgrund.

Man gör alltså karriär inom näringslivet främst genom att gå från olika positioner med resultatansvar företrädesvis inom samma bransch, gärna också inom samma företag. Det tar lång tid att bli chef, i synnerhet om man är kvinna. Under tiden samlar man yrkeserfarenhet och inte minst goda relationer och personliga kontakter, dvs socialt kapital.[51] Detta torde minska incitamentet att flytta mellan företag, såvida inte de kontakter man har finns även utanför det egna företaget. Att ingå i viktiga nätverk tycks vara avgörande för framgång i karriären. Det gäller att välja en arbetsplats där kollegerna och i synnerhet cheferna är beredda att ge stöd.

Betydelsen av nätverk, personliga kontakter och mentorer för karriären betonas inte minst av kvinnorna i enkäten. Av vår undersökning framgår att en mindre andel av de kvinnliga än av de manliga näringslivscheferna anser sig ha fått stöd av den närmast överordnade chefen. Däremot anser sig kvin-

51. Om socialt kapital se t ex Broady 1991, sid 177ff.

norna i högre grad ha fått stöd av *högre* chefer, både i den egna organisationen och i andra. Det gäller också stöd från kolleger och arbetskamrater. Störst betydelse tycks alltså stödet ha från en högre chef eller från kolleger på samma nivå. Den närmast högre chefen har inte lika ofta gett sitt stöd till kvinnor som till män, enligt vad de sistnämnda själva uppger. Men det finns exempel på motsatsen:

> Det ena – det är liksom två helt olika typer av stöd. Det räcker inte mycket att ha stöd av familjen. Jag tror faktiskt att det är viktigast att ha stöd på arbetet … Genom hela mitt arbetsliv så tycker jag att jag oftast haft ett starkt stöd av min närmaste chef.
>
> *(Kvinnlig vd vid finansföretag)*

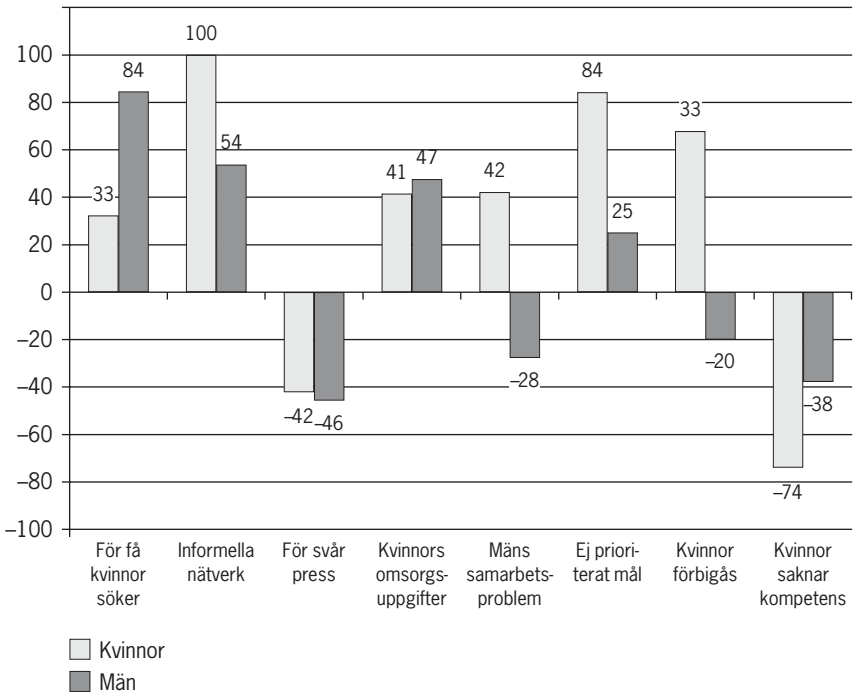
Generellt betonar dock kvinnorna de horisontella relationernas betydelse, särskilt stödet från familj och privata vänner.

En intervjuperson ansåg att män var särskilt bra på att behålla kontakter de fått i arbetet, exempelvis genom att låta dem bli privata när den professionella relationen avslutats t ex genom att ett projektarbete blivit klart:

> … Inte annat än att jag har reflekterat över att killar är duktiga på att göra saker ihop och när jag tänker på dom så, det är blandat för en del gör ju så med sina kompisar och andra – de åker iväg och seglar ett gäng som jobbat ihop och dom har fortsatt och gjort det varje år, åkt iväg och seglat en vecka på sommaren och åker skidor en vecka på vintern. Det är väldigt få tjejer som gör det liksom. Som bygger sina nätverk.
>
> *(Ung kvinnlig chef vid IT-företag)*

Denna reflektion kommer alltså från en yngre person. Vår undersökning visar dock att de kvinnor som nått toppen, har minst lika väl utvecklade nätverk som sina manliga kolleger. I själva verket har detta förmodligen varit en förutsättning för deras framgång.

Figur 10. Orsaker till att det finns så få kvinnliga toppchefer.



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring*. Frågan löd: Enligt Din erfarenhet, vilka är de vanligaste orsakerna till att det finns färre kvinnor än män på de absoluta toppositionerna inom just Ditt område? Svarsalternativen var: Det är för få kvinnor som söker sig till ledarpositioner; Rekryteringen sker ofta genom informella nätverk; Många kvinnor har svårare än män att hantera den press som en ledarposition innebär; Kvinnor har ofta omsorgsuppgifter som begränsar arbetsinsatsen på jobbet; Många män har problem med att samarbeta med kvinnliga ledare; Rekrytering av kvinnliga ledare är inte en prioriterad målsättning; Kvinnliga sökande blir förbigångna vid anställningar; Kvinnor saknar nödvändig kompetens. Svaren Mycket viktigt, Ganska viktigt, Varken viktigt eller oviktigt, Ganska oviktigt, Helt oviktigt. Balansindex (andel positiva svar minus andel negativa svar.) 14 kvinnor och 203 män besvarade frågan.

Toppchefernas åsikter om varför det finns så få kvinnor på toppen

Toppchefer inom näringslivet har också besvarat frågan om vilka de anser vara de viktigaste orsakerna till att det finns så mycket färre kvinnor än män på de ledande positionerna. Av figur 10 framgår det att man ser *personliga relationer* som mycket viktiga. Man nämner som ett av de viktigaste hindren

för kvinnor att rekryteringen sker genom informella nätverk. *Samtliga* kvinnor som besvarat frågan anser att detta är ett viktigt skäl till att det finns färre kvinnor än män på toppen. Många män håller med, men inte mer än sammanlagt ungefär hälften. De mest framgångsrika kvinnorna är alltså eniga om att de informella nätverken hindrar kvinnor från att nå toppen.

Både kvinnor och män avvisar tanken att kvinnor inte skulle tåla den press som är förenad med att vara ledare. De är också eniga om att många kvinnor har omsorgsuppgifter, som kan begränsa deras arbetsinsats i yrket. I övrigt betonar man olika tänkbara orsaker. De viktigaste är enligt kvinnorna att rekrytering sker via informella nätverk (underförstått: där de själva inte ingår), att kvinnliga ledare inte är ett prioriterat mål och att kvinnor förbigås – i den ordningen. Männen betonar särskilt att för få kvinnor söker, därnäst nämner de informella nätverk och sedan kvinnors omsorgsuppgifter. Det betyder alltså att kvinnorna ser hinder i förhållandena på arbetsplatsen, i relationer och agerande (eller underlåtenhet att agera) från de manliga kollegernas och chefernas sida. Männen däremot lägger skulden hos kvinnorna (som inte söker) eller hos förhållanden utanför arbetsplatsen (kvinnors större ansvar för familjen).

De kvinnliga cheferna anser att många män har problem med att samarbeta med kvinnliga ledare, men det avvisas av de manliga cheferna. Kvinnorna betonar också att kvinnliga sökande förbigås, vilket också avvisas av männen. Däremot håller männen med kvinnorna om att det ofta inte är ett prioriterat mål att rekrytera kvinnor. Men de tycker ändå att det är ett betydligt mindre viktigt argument än kvinnorna.

Om vi grupperar hindren är det alltså så att de faktorer som kvinnor och män har olika åsikter om är sådana som gäller att det inte finns en genuin ansträngning att rekrytera kvinnor eller att det rentav finns motstånd bland manliga kolleger/chefer. De kvinnliga cheferna betonar också de informella nätverkens roll som hinder mer än männen. Sammantaget är det *informella strukturer och ageranden*, som ses som det främsta

problemet av både män och kvinnor, även om männen inte tycks anse att de utgör lika stora problem som kvinnorna gör. Det pekar mot förhållandena på arbetsplatsen och inställningen hos kolleger och överordnade. Männen betonar i stället mer än kvinnorna att det är för få kvinnor som söker. För att råda bot på det bör man bredda rekryteringsbasen av kvinnor och göra det attraktivt för dem att söka och aktivt stödja och uppmuntra dem. Det skall påminnas om att de som svarat är de högsta cheferna, som också ansvarar för företagets policy. De manliga cheferna på lägre nivåer – där policyn implementeras – har i tidigare forskning visats ha en mer negativ inställning till rekrytering av kvinnliga chefer och tenderar att uppfatta kvinnorna som konkurrenter.[52]

Även internationell forskning har visat att de informella strukturerna är ett av de främsta hindren för att kvinnor skall nå högre positioner. I både USA och Storbritannien upplever kvinnor liknande typer av karriärhinder. Det är fråga om subtila och ofta omedvetna processer som yttrar sig i sådant som »old boys, networks«, social exkludering och en könsstereotyp uppfattning om ledarskap. Tidigare undersökningar har också påvisat det i Portugal, Norge och Sverige.[53] En färsk svensk doktorsavhandling visar med några fallstudier vilken avgörande roll personlig sympati och informella igenkänningskriterier kan spela i den rekryteringsprocess, där högre chefer rekryterar sina nya kolleger.[54]

En faktor som kvinnor och män är eniga om kan vara ett hinder, är att kvinnor ofta har *omsorgsuppgifter* som begränsar deras arbetsinsats. Vi har ovan sett att männen ofta har ordnat sin barnomsorg privat inom familjen genom att överlåta den på en hemarbetande eller deltidsarbetande maka, medan de kvinnliga cheferna – som i stor utsträckning lever tillsammans med en man som också gör karriär som hög chef i näringslivet, eller är ensamstående – i stor utsträckning själva tagit ansvaret.

---

52. T ex Lindgren 1985, Huusu 2003. Hochschild skildrar hur mellanchefer i ett amerikanskt exempel stoppade ett försök med flextid, som skulle främjat de kvinnliga kollegernas möjligheter. Hochschild 1997.

53. Moore 1987, Wahl 1992, Martin 1996.

54. Holgersson 2003.

Det är ju förutsättningarna för att ta det jobbet, nämligen att ska man ta ett sånt toppjobb så är det liksom inte förenligt med en sån livssituation som jag tror många kvinnor vill ha. Jag tror många kvinnor har andra krav på att förena privat- och yrkesliv, andra krav på att umgås med barnen, att delta i liksom familjelivet som kanske inte alla män har. Och dom toppjobben – dom är svårligen förenliga med det i dag … man accepterar inte, tror jag, alltså man förlägger möten på ett sånt sätt, man har sån arbetsbörda så att man är helt enkelt inte intresserad, man vill inte offra, man vill inte betala det priset, tror jag, som kvinna. Det är liksom inte värt det, man skiter i den statusen på ett annat sätt än vad männen gör … och sen en annan grej också, och det är att jag tror att det är svårt att få männen därhemma att ställa upp och stötta så som det krävs om man har ett sånt toppjobb – i alla fall med de förutsättningarna som finns i dag.

(Ung kvinnlig mellanchef vid IT-företag)

De informella hindren behöver inte vara artikulerade eller ens medvetna. Men det finns också en medvetenhet om att det är lätt att sitta fast i slentrian. Det kräver reflektion och en medvetet förändrad inställning. Bland dem som i dag arbetar aktivt med jämställdheten i sina företag formuleras det t ex så här:

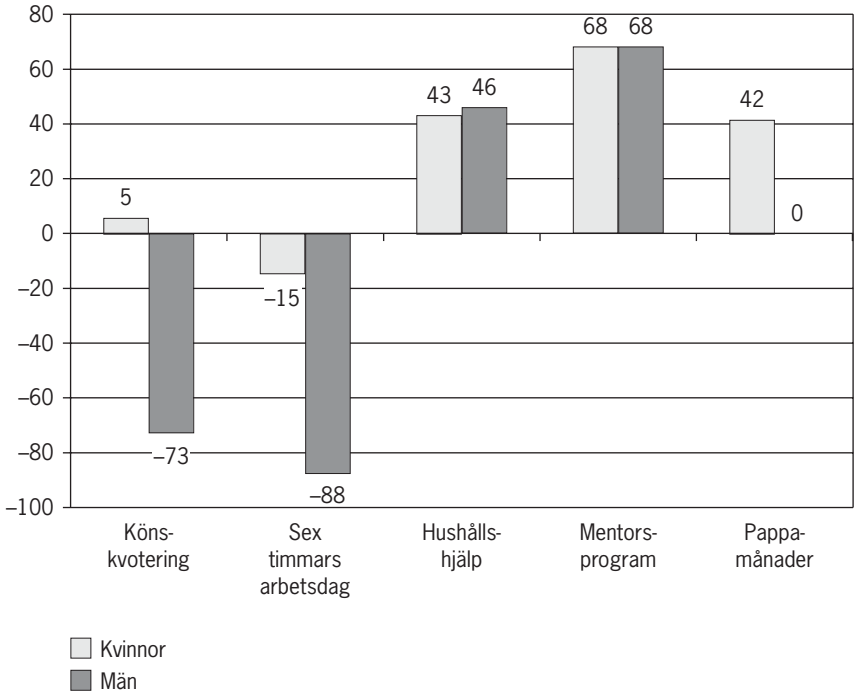
Jag tror att förklaringen till att vi inte tidigare har haft bra fördelning i ledningsgruppen handlar om mer att man inte har tänkt på det.

Där har jag en personlig reflektion på det här med manligt, alltså jämställdhet. Att vi som män då som har den dominanta rollen i samhället eller vad man ska säga, ibland så tar man den rollen för självklar. Man måste påminnas, eller nästan uppväckas, eller upplysas om jämlikheten.

Vad menar du med »tagit för givet«?

(Suck). Jag menar att vi kanske gör så här. Om jag skulle sätta ihop en projektgrupp så skulle jag välja mina gelikar då för att … eftersom jag enkelt och avgjort skulle sätta ihop en grupp med killar som har liknande bakgrund som jag själv. Tidigare då, innan jag började intressera rmig för jämlikhet. Och där tycker jag ändå

Figur 11. Åsikter om åtgärder för att få fler kvinnliga toppchefer.



Källa: Enkätundersökningen *Ledarskap i förändring.* Frågan löd: Nedanstående lista omfattar ett antal förslag som förekommit i debatten om jämställdhet. Vilken är Din åsikt om vart och ett av dem? Införa könskvotering (vid tillräckliga meriter); Införa lagstadgad sex timmars arbetsdag för alla förvärvsarbetande; Införa subventionerad hjälp i hushållet; Införa fler mentorsprogram för kvinnor; Utöka antalet pappamånader. Svaren Mycket bra förslag, Ganska bra förslag, Varken bra eller dåligt förslag, Ganska dåligt förslag, Mycket dåligt förslag. Balansindex (andel positiva svar minus andel negativa.) Antal svar 19 kvinnor, minst 240 män.

att det finns ett intresse liksom, som man måste väcka, för att det räcker inte med att flyta på som vanligt utan man måste gå in i sig själv och ta aktiva åtgärder på nåt sätt.

(Ung manlig chef i finansföretag)

Vilka förslag till åtgärder i debatten anser man vara bra respektive dåliga?

Vi har tidigare i rapporten kunnat konstatera dels att både män och kvinnor i näringslivet anser att det är en stor fördel för karriären att vara man, dels att det vore angeläget att köns-

fördelningen på toppen blir någorlunda jämn. Det är inte orimligt att dra slutsatsen att förändringsviljan då är stor bland cheferna. Av figur 11 framgår hur man ställer sig till de olika förslagen som finns i debatten.

Mest positiva och eniga i sin bedömning är både kvinnor och män till fler mentorsprogram för kvinnor och därnäst till subventionerad hushållshjälp. Det är de två förslag som ingriper minst i chefsrollens nuvarande konstruktion och i den organisering av både arbete och hemansvar, som för närvarande råder. Det är åtgärder, som skall hjälpa kvinnor att anpassa sig till den arbetsorganisation, som utgår från den traditionelle manlige familjeförsörjarens villkor och inte påverkar dem. Samhället skall jämna ut problemen:

> Och när det gäller samhället så kan dom ju göra väldigt mycket. För det första kan dom gå in och ändra systemet när det gäller hem- och familjeservice och göra det billigare, för att det är svindyrt för att tala i klartext. Det är bara en tidsfråga hur länge vi har råd med det. Där kan man gå in och se över pigdebatten och liksom subventionera på ett annat sätt, antingen att man ändrar skattesatserna eller man får göra avdrag precis som man får göra med hantverkare eller nåt i den stilen. Det är ju en grej. Och sen när det gäller föräldraledigheten så skulle man kunna, mycket väl gå in och kompensera – det är dyrt naturligtvis, men mer än sju och ett halvt basbelopp för att stimulera att även pappor tar ut ledighet. För annars är det ju det – ofta är pappan familjeförsörjare och då har man inte råd att han är hemma.
>
> *(Ung kvinnlig chef vid finansföretag)*

Både män och kvinnor är negativa till sex timmars arbetsdag för alla förvärvsarbetande, men männen är oerhört mycket mer negativa än kvinnorna som är mer splittrade men sammantaget negativa. Ändå är det flexibilitet som många ser som en lösning. När det gäller fler pappamånader ställer sig männen neutrala medan kvinnorna är positiva. Slutligen när det gäller könskvotering (vid tillräckliga meriter) så är kvinnorna neutrala eller nätt och jämnt positiva, medan männen tar kraftigt avstånd.

Männen är alltså mest positiva till de åtgärder som berör dem själva minst. De kvinnor som svarat har gjort karriär på de villkor som råder. De stödjer åtgärder som hjälper dem att anpassa sig till den traditionella chefsrollen, antingen det gäller att samhället eller maken skall hjälpa till. De tycker det är lika viktigt med pappamånader som med hushållshjälp. Men de är samtidigt i likhet med sina manliga kolleger svala till könskvotering och avvisande till sex timmars arbetsdag för alla förvärvsarbetande, dvs åtgärder, som skulle ändra på förutsättningarna för den chefskonstruktion, som baseras på en traditionell mansroll, som övergivits i större delen av samhället.

Men de företag som inlett försök att öka andelen kvinnliga chefer, använder t ex *flexibilitet* i närvaron på jobbet som en åtgärd att underlätta för de anställda att kombinera arbete och familj. Det tycks gynna både den anställda och företaget:

> Och jag kan ju säga för min högst personliga del … jag jobbar ju deltid. Och eftersom jag blev rekryterad hit, tillfrågad om jag ville börja, så hade jag också möjlighet att säga då under vilka premisser jag skulle kunna tänka mig det. Och jag har ju personligen min prioriteringsordning helt klar för mig, och jag gör gärna karriär och liksom så där men inte på bekostnad av mina barn. Utan dom ska vara hämtade i hyfsad tid och så vidare. Nu råkar jag ha världens bästa chef då (skratt) som har förståelse för detta och uppmuntrar detta och jag har dator hemma och allting, vilket gör att jag jobbar ju betydligt mer än min deltid. Jag gör det hemifrån, jag gör det på helger – men jag gör det med glädje. För att sen får jag möjligheterna om jag sen behöver vara ledig för att det är sådana här föräldrasamtal eller vad det nu är. Självklart. Bara du inte har möten och så vidare. Gå. Inga problem.
>
> *(Kvinnlig chef vid finansföretag)*

En annan faktor som påpekas är att det behövs en *attitydförändring*. Man efterlyser en förändring i den chefsschablon som ser ledarskap som ett manligt jobb, en manlig egenskap. Den traditionella chefsrollen kan avskräcka kvinnor eftersom den är hårt knuten till en traditionell mansroll.

Ja, generellt tycker jag så att man måste ändra attityderna. Och man måste försöka alltså i företagen att inte sålla bort kvinnor bara för att dom har varit mammalediga så att säga, utan man måste förstå att det är en tillgång.

(Ung kvinnlig chef vid finansföretag)

Att man aktivt söker få fram kvinnliga ledare. För att jag tror det är otroligt viktigt att skylta med att det finns kvinnliga ledare. Jag tror att det är det som är inställningen man läser i dagstidningen och det gör man även när man går i grundskolan och tittar på alla bilderna på alla gubbarna. Det är det som är viktigt att visa att det finns möjlighet.

(Ung manlig chef i IT-företag)

Det är alltså viktigt hur chefsjobben skildras, i skolan och i medierna till exempel.

Med attraktivitet, att det verkar vara kul eller spännande jobb, (…) kul, och spännande, bra betalt, frihet, snygga kläder, alltihopa det här, va, som kvinnor älskar – och om det bara är nyttigt och viktigt och en samhällsinsats och dessutom så kan man inte ha några barn och ingen talar nånsin om att man har bättre lön och kan köpa vilken bil man vill och få liksom en ekonomisk frihet … Allt som har varit attraktivt i chefsjobb – det har varit kopplat till mansrollen: det ger makt, man blir attraktiv på alla marknader, även äktenskapsmarknaden, och jag menar det är en självklar komponent i mansrollen. Men det är inte – att vara kvinnlig chef är inte en självklar – såsom kvinnliga chefer har framställts, så är inte det en självklar positiv komponent i kvinnorollen. Och den är så viktig för unga, både för unga kvinnor och långt upp. Det är liksom först när man kommer i min ålder som man inte bryr sig riktigt lika mycket längre. Jag har kommit fram till att det är så otroligt viktigt att ledarrollen – att vara en duktig chef, en duktig ledare – det är nånting som vi kvinnor är *födda* till skulle jag vilja säga. Man är född, som mamma, man har massor med erfarenheter, man är jätteduktig på social kompetens, emotionell kompetens och så vidare, eq som är så populärt.

Sen, och det är liksom det som är själva grejen. Jag menar: min erfarenhet är att kvinnor är som klippta och skurna för det. Men det framställs inte som en självklar förhöjning och attraktiv kom-

ponent i kvinnorollen. Det tror jag spelar en jättestor roll för kvinnor.

(Kvinnlig vd i finansföretag)

Sammanfattning

De kvinnliga toppcheferna i näringslivet liknar sina manliga kolleger i många avseenden, mer än vad deras kvinnliga kolleger på andra samhällsområden gör. Inte minst gäller det deras åsikter om olika argument för jämställdhet, där de är mer eniga än manliga och kvinnliga chefer på något annat samhällsområde. Ett undantag finns: näringslivets kvinnor anser i högre grad än männen att det är en fråga om *rättvisa*.

När det gäller familjeförhållanden har dock näringslivets kvinnor mer gemensamt över områdesgränserna med andra kvinnliga chefer, och där skiljer näringslivets män ut sig, inte bara från kvinnorna i näringslivet utan också från sina manliga kolleger på andra områden. Näringslivet framstår i jämförelse som ett reservat av traditionella förhållanden mellan könen, där arbetet är organiserat kring den manlige familjeförsörjaren som stöttas av en partner som inte har en karriär. Det lilla fåtal kvinnor som lyckats ta sig fram på detta område, har antingen haft stöd av en man som också är i karriären inom näringslivet, eller också är de ensamstående, ofta med barn. De tycks ha anpassat sig till de förhållanden som råder så gott de kunnat.

Samtidigt som de kvinnliga toppcheferna alltså är mycket lika männen i sin bakgrund, i sitt beteende och i sina åsikter, måste det paradoxala påpekas att det är just i näringslivet som tron på mäns och kvinnors olika medfödda egenskaper är mest utbredd. Både män och kvinnor menar i lika stor omfattning att ett skäl till att det borde finnas fler kvinnor på toppen är att könen har olika *medfödda* egenskaper, ett påstående som andra toppchefer ställer sig tämligen kallsinniga till eller avvisar helt. De män som framför denna åsikt finns på det mest mansdominerade samhällsområdet, de har mycket få kvinnor bland sina medarbetare, och hemma har många av

dem – till skillnad från de flesta andra svenska män oavsett nivå – en icke yrkesarbetande eller deltidsarbetande maka som tar hand om familjen. De lever ett manligt särartsliv.

Internationell utblick

Det är alltid förenat med svårigheter att jämföra länder i olika avseenden. Redan det faktum att det saknas jämförbar statistik när det gäller kön och ledarskap försvårar ett sådant jämförande arbete. Man definierar chef på olika sätt. De undersökningar som finns utgår från olika många företag. Man möter vidare olika historiska traditioner, kulturer, lagstiftning och andra institutionella förhållanden, olika näringsstruktur, marknadsstorlek, för att inte tala om olika könsordningar och syn på vad som är manligt och kvinnligt. Företagen har olika villkor och föräldraansvaret är organiserat på olika sätt.

Internationaliseringen gör det dock allt viktigare att förstå vilka mekanismer som styr social struktur och organisationers och individers villkor. Inom samma koncern kan det i dag finnas olika kulturer, och olika ideal möts eller kolliderar när det gäller de båda könens möjligheter.

Här har två utgångspunkter använts för att något kunna jämföra med förhållandena i andra länder. Det ena är den information om andelen kvinnliga chefer som finns tillgänglig i årsredovisningar och på hemsidor, i synnerhet om stora företag. Det andra är den forskning som sedan länge bedrivs i en del länder om kön och ledarskap, och vars blotta existens och inriktning visar att situationen är likartad åtminstone i de västliga industriländerna. Kvinnliga chefer finns främst på lägre positioner och i mindre företag. Men det finns variationer och huvudtendensen tycks vara en långsam höjning av glastaket.

Det sägs ibland att det skulle finnas förhållandevis många kvinnliga chefer i näringslivet i *USA* till skillnad från t ex Sverige. Det framgår av undersökningar att det finns fler kvinnliga chefer på lägre nivåer (managers), men det gäller inte toppnivån. Under de senaste decennierna har andelen kvin-

nor bland lägre chefer och mellanchefer ökat snabbt.[55] 1980-talets glastak har flyttats uppåt.[56] Kvinnorna har ryckt fram kraftigt också under 1990-talet, även om de ännu är mycket få på de främsta positionerna.[57] På tidskriften *Fortunes* årliga lista över de 500 största företagen finns endast sex kvinnliga vd med (2002) och färre står på tur än man förut räknat med. Av den årliga enkäten i tidskriften *Fortune* med de 50 mäktigaste kvinnorna i amerikanskt näringsliv framgår att dessa kvinnor kommit fram långsamt och genom att stanna i samma företag länge, bygga nätverk och lära sig företaget.

Kvinnorna utgör vidare tio procent av de icke-exekutiva styrelseledamöterna men två procent av de exekutiva. Både i USA och Kanada blir kvinnorna icke-exekutiva styrelseledamöter. De hämtas utifrån, t ex från universitetsvärlden. Det finns fortfarande många amerikanska företag som helt saknar kvinnor i styrelsen.[58]

Också i *Japan* är mansdominansen massiv. Bland de 328 vd:arna och styrelseledamöterna i de femton största japanska företagen tycks inte finnas någon kvinna.[59]

De tre största italienska företagen på *Fortunes* lista över världens största företag saknar helt kvinnor i styrelser och ledning. Det gäller också de två största schweiziska och de sex största tyska företagen.

I *Storbritannien* finns det nu sju procent kvinnliga styrelseledamöter i de 100 största börsföretagen, vilket är lägre än både i Sverige och USA.[60] Sammanlagt finns det 101 kvinnor i styrelserna på de 100 största brittiska företagen. 32 av dessa företag har år 2003 inte någon kvinna i styrelsen, vilket skall jämföras med 39 förra året och 43 året dessförinnan.[61] Av de exekutiva styrelseledamöterna är 17 kvinnor, dvs knappt fyra

---

55. Ely 1995.
56. Burke & Mattis 2000.
57. Zweigenhaft & Domhoff 1998
58. Singh, Vinnicombe & Johnson 2001.
59. Tre namn kan i teorin även beteckna kvinnor, men å andra sidan är dessa lika vanliga som mansnamn.
60. Singh & Vinnicombe 2003.
61. Singh & Vinnicombe 2002.

procent. Det innebär en ökning från tio kvinnor eller två procent 2002. Mest mansdominerade är verkstadsföretagen. Bland de storföretag som har flest kvinnor i styrelsen finns detaljhandeln och läkemedelsindustrin. I finansvärlden finns också fler kvinnor, t ex som fondförvaltare och inte minst chefen för Londonbörsen.

Endast ett av bolagen har en kvinnlig vd, ett mediekonglomerat. Hösten 2001 utnämndes den första kvinnan till styrelseordförande i ett av dessa största bolag. Hon är fortfarande ensam kvinnlig styrelseordförande i det brittiska näringslivet (2003).

Även i *Frankrike*, som präglas starkt av familjeföretag, finns det få kvinnliga toppchefer i de största företagen, men fler i mindre företag och på lägre nivåer. Sju procent av företagsledarna (vd/styrelseordförande) i de 5000 största företagen är kvinnor. I de 40 största och mest omsatta börsföretagen finns sju procent kvinnor i den högsta ledningen och åtta procent på andra chefsposter. De tre största franska företagen har sammanlagt 38 styrelseledamöter och vd, varav en ledamot är kvinna.

Samtidigt är 30 procent av egenföretagarna inom handel och hantverk kvinnor. Och om man räknar med de lägre cheferna utgjorde kvinnorna 24 procent år 2000, en ökning från 19 procent år 1990.

Det finns en stark koncentration av styrelseuppdrag, särskilt bland män. 42 procent av männen har fler än ett uppdrag och 14 procent har fler än fem. Mindre än en fjärdedel av kvinnorna har fler än ett uppdrag och endast knappt fem procent har fler än fem.

En studie av 123 000 företag i Frankrike har dock visat att kvinnorna är på frammarsch. De utgjorde i genomsnitt nio procent av företagsledarna. Men främst gäller det små och medelstora företag, där de redan tidigare varit fler. I de större företagen med över 500 anställda är bara tre procent av toppcheferna kvinnor.[62]

---

62. Nollier de Fiennes 2002.

De branscher i Frankrike som har flest kvinnliga toppchefer är detaljhandel, hotell och restaurang, transport, service, grossisthandel, konsultverksamhet och tillverkning. Låg andel kvinnliga chefer har energisektorn, forskning och utveckling, konstruktion och teknik, bilindustrin samt finanssektorn. Kvinnornas starka inrikining mot tjänstesektorn finns alltså även på chefsnivå.

Sammanfattningsvis kan vi säga att kvinnliga toppchefer inte är särskilt många i något av de länder som ovan nämnts. Men det finns skillnader som borde undersökas och som sannolikt kan hänföras dels till olika nationella utbildningstraditioner som styr karriärgången, dels olika företagsstruktur. Generellt tycks vara att för andelen kvinnliga chefer har storleken betydelse liksom företagets branschtillhörighet.

I de största företagen är kvinnor sällsynta som toppchefer i alla länder men särskilt i de asiatiska företagen. I en del länder (USA, en del länder i Europa) visar olika fallstudier att det finns en större andel kvinnliga mellanchefer än i Sverige, åtminstone i vissa företag eller branscher. Det rör sig dock om chefsposter på lägre nivåer och poster som i praktiken innebär att förbereda beslut för en manlig chef.[63]

Emellertid ger en kvantitativ bild som den nyss givna en bedräglig likhet mellan länderna. Visst visar den med all önskvärd tydlighet att det i alla de nämnda länderna är en exklusiv samling personer som når toppen i de största företagen, och att en rådande könsordning tycks ligga fast, som i huvudsak enbart släpper fram män till dessa positioner. Men om man skall förstå de konkreta mekanismerna bakom urval, inval och bortval av blivande chefer, behöver man gå bakom siffrorna och studera karriärgångar och organisationsstrukturer. Då är en internationell jämförelse mycket användbar. Om man skall vidta åtgärder för att få fram fler kvinnliga chefer, så måste man veta var i förkovrings- och rekryteringsprocesserna som sovringen sker. I vilka faser i utbildning och/eller karriär avgörs vem som fortsätter uppåt och vem som stannar

63. Reskin & Ross 1992.

kvar på en lägre nivå? Detta skiljer sig mellan olika länder, enligt vad forskning visat.

Exempelvis har en studie av 200 näringslivschefer i tre europeiska länder – Frankrike, Tyskland och Storbritannien – nyligen just påvisat att det fortfarande – trots internationalisering – finns tydliga nationella mönster när det gäller toppchefernas karriärgångar.[64] Man kommer fram till att dessa mönster ännu dominerar helt över de likheter, som också kan påvisas mellan toppchefer i olika länder. Dock har de alla tre länderna det gemensamt att det inte fanns en enda kvinna bland toppcheferna, som undersöktes.

I Frankrike krävs familjearv eller akademisk examen för att lyckas. Utbildningssystemet är i Frankrike den främsta sorteringsinstansen när det gäller att sättas på spåret mot toppositionerna. Oavsett vilket samhällsområde man siktar mot är det avgörande att bli antagen vid en av de s k *grandes écoles*.[65] Med en examen från en elitskola har man alltså en säker biljett till toppen i ett företag. Genom utbildningen i elitskolorna skapas också likheter mellan de blivande toppcheferna i näringsliv, förvaltning och inom andra samhällsområden.

I Tyskland däremot är det i företagen som de blivande chefernas auktoritet legitimeras, och därav följer att yrkeserfarenhet och fortbildning inom företaget är viktigare än grundutbildningen. Det innebär samtidigt att näringslivets chefer under sin karriär utvecklar en egen kultur och samhörighet, som kommer att skilja ut dem från andra makthavare i samhället.

I Storbritannien slutligen konstaterar man att det finns en kombination av traditionell bakgrund i utbildningssystemets elitskolor (public schools) och en möjlighet att ta sig fram med annan bakgrund och förkovra sig genom vidareutbildning och yrkeserfarenhet. Det finns så att säga två spår till makt i näringslivet, ett traditionellt och ett modernt.

Det svenska näringslivets toppchefer framstår i denna internationella jämförelse som stående närmast de tyska kollegerna

64. Bauer & Bertin-Mourot 1999.
65. T ex Bourdieu 1996.

na. I Sverige finns t ex ingen motsvarighet till de franska elitskolorna. Men det framstår som mycket viktigt, ja, avgörande, att ha en lång yrkeserfarenhet och väl utvecklade nätverk inom branschen och helst inom samma företag. Urvalet av chefsämnena sker successivt och rekryteringen av toppchefer sker till stor del internt.

Att krossa glastaket

Vad får en person att trivas på jobbet? Tidskriften *Fortune* gör varje år en lista över de amerikanska företag, som framstår som de bästa för kvinnor att arbeta i. Rangordningen bygger dels på enkäter med de anställda, dels på vissa data som samlats in om företaget, t ex omsättningen av medarbetare. Där man trivs stannar man. Fördelar som de anställda framhåller vid dessa företag gäller möjligheten till flexibel arbetstid, hög lön, goda förmåner, hög moral i företaget, respekt för medarbetarna, regelbunden karriärplanering och goda regelbundna kontakter mellan chefer på olika nivåer och ledningen. Det är faktorer som torde uppskattas av både män och kvinnor. Det visar sig också att det är sådana som de senaste åren använts för att särskilt locka kvinnliga medarbetare och främja deras karriärer i svenska företag. Till detta skulle vi mot bakgrund av enkätsvaren ovan kunna lägga betydelsen av en könsblandad miljö. Det är en utbredd uppfattning bland toppcheferna att det gynnar arbetsklimat och stämning på en arbetsplats att det finns en balanserad fördelning av män och kvinnor.

En kort enkät sändes ut inom ramen för denna rapport till ett drygt hundratal svenska företag i olika storlekar och branscher (2002). Frågorna gällde huruvida man vidtagit *åtgärder* för att få fram fler kvinnliga chefer, vilka åtgärder det rör sig om, när man började med dem och om man märkt någon effekt. Syftet har varit att göra ett stickprov för att se vilken typ av åtgärder som förekommer, inte minst i mindre företag. Telefonsamtal och intervjuer har sedan kornpletterat bilden.

Det visar sig att bilden är mycket heterogen. Det är med få undantag först på senare år som företagen har uppmärksammat bristen på kvinnliga chefer som ett problem och gjort insatser för att underlätta för kvinnor att bli chefer. Dessa insatser har också i de flesta fall påbörjats så pass nyligen att man

ännu inte utvärderat dem. Det är förmodligen också alltför tidigt att se resultat av åtgärder som syftar till förändring på längre sikt.

Några stora företag har arbetat under en längre tid – tio år eller mer – för att få fler kvinnliga chefer. Man har ett väl utvecklat batteri av åtgärder och strävar efter att lyfta fram kvinnliga chefsämnen. Man ser tillgodogörandet av kvinnors kompetens som ett mål integrerat i verksamheten.

Andra företag – både större och medelstora – har nyligen startat program och insatser på området. De flesta har märkt positiva effekter, även på kort sikt, i form av fler kvinnliga chefer och en bättre stämning på arbetsplatsen. Attityderna förändras när även männen blir involverade i egenskap av mentorer eller som berörda chefer för kvinnliga medarbetare. De får upp ögonen för kvinnornas kompetens och lyssnar mer på dem.

Åter andra menar att man måste avvakta ett par år till för att kunna bedöma effekten.

Det kan i en utvärdering kanske vara svårt att bedöma i vilken mån en ökad rekrytering av kvinnliga chefer beror på en allmän samhällsförändring och ökad medvetenhet om att ta till vara kvinnors kompetens, eller på en utvidgning av rekryteringsbasen och ett större intresse från kvinnornas sida eller på vissa insatser man gjort från företagets sida. Systematiska utvärderingar bör göras av olika typer av åtgärder för att bedöma deras effekter. Mitt intryck är dock att det är den samlade insatsen av åtgärder på flera olika områden som är mest slagkraftig – och som attraherar kvinnliga medarbetare samtidigt som den gör stämningen bättre inom företaget.

De åtgärder som finns kan delas upp i tre typer:

1) Sådana som skall underlätta att man förenar familj och yrkesarbete.

Exempel: komplettering av föräldrapennillgen under viss period, möjligheter till hjälp med hushållstjänster, möjligheter att arbeta hemifrån; flextid; tillgång till dator hemma; barnrum på jobbet för den händelse det behövs. Genom pappagrupper kan man skapa gemenskap mellan män som

fäder och underlätta deras papparoll. Ett annat sätt att göra arbetet mer flexibelt är ett försök med delat ledarskap inom ett företag.

Det är viktigt att denna typ av åtgärder gäller alla småbarnsföräldrar, och inte bara ena könet. Vad samhället kan göra är därför att knyta föräldrapenningen till vardera föräldern som individ, inte till familjen eller barnet.

Kompletteringen av föräldrapenningen kan ses som ett sätt att utjämna eventuella ekonomiska hinder för män från att ta föräldraledigt. Men det kan också ses som ett sätt att ge incitament till både män och kvinnor att inte vara föräldralediga längre än den period som det kompletterande beloppet utgår, ofta sex månader. Det har också påpekats att föräldraledigheten kan vara ett problem för små företag genom svårigheten att finna en tillfällig vikarie för viktiga funktioner, t ex marknadschefen, under en kort period, antingen det är sex eller 18 månader.[66]

2) Nätverks- och utbildningsverksamhet
såsom mentorsprogram och ledarskapsutbildningar – för kvinnor eller för båda könen; chefsutbildningen tar dock inte alltid upp könsproblematiken, något som vore önskvärt.

Dels finns interna chefsutbildningskurser, dels anlitar man externa specialister för utbildning, men kanske också för utvärdering av arbetsplatsen. Samarbete finns också mellan interna och externa specialister. De flesta kurser som nämnts tar särskilt upp könsproblematiken, men det finns företag som inte tar in detta i sin utbildning. Det är dock viktigt att denna kunskap tas in i alla kurser, både för män och kvinnor.

Det förekommer dels kurser som vänder sig enbart till kvinnor, dels kurser med blandat deltagande. Mentorsprogrammen som från början uppstod för att stödja kvinnorna, har nu också börjat vända sig till män. De uppfattas som ef-

66. Manlig delägare i mindre familjeföretag i samtal juli 2002.

fektiva och man är nöjd med dem. Både mentorer och adepter påverkas positivt av dem. Man strävar nu efter att ha lika många kvinnor som män som mentorer. Fler mentorsprogram efterlystes för övrigt – som tidigare framgått – i synnerhet av näringslivets företrädare i enkätundersökningen *Ledarskap i förändring* som en åtgärd för att få fler kvinnor i ledande positioner.

3) Synliggörande av kvinnliga medarbetare
t ex genom kompetenspooler och namnbanker; särskilda arbetsgrupper eller medarbetare som bevakar frågan; genom rutiner som säkrar att även kvinnliga kandidater lyfts fram, medveten annonsering. Man försöker aktivt rekrytera kvinnliga medarbetare och locka dem till trainee-utbildning m.m. Man har årligen en karriärplanering med varje medarbetare och sätter upp mål, diskuterar starka och svaga sidor m.m.

Dessutom krävs att företagets hela jämställdhetspolicy är förankrad hos högsta ledningen och ses som ett viktigt verksamhetsmål. Det kan t ex innebära att förmånspaket till de anställda gås igenom med tanke på båda könens behov. Verksamheten tas också upp i årsredovisningen. Vissa företag har en särskild medarbetare anställd eller en arbetsgrupp som arbetar med frågorna, kommer med förslag och kontinuerligt granskar utvecklingen. Hos andra ligger frågan på den ledarförsörjningsansvarige eller personalchefen. Det är dock högsta ledningen som har det yttersta ansvaret, och linjecheferna görs också medvetna om sitt ansvar för detta företagets mål.

En särskild fråga är den strukturella könsuppdelningen på arbetsmarknaden som också leder till att vissa branscher/företag är helt mans- eller kvinnodominerade. Flera företag svarar att de aktivt försöker rekrytera män och manliga chefer, eftersom de bara har någon enstaka. Det är emellertid en detalj i jämförelse med det större problemet att ta till vara kvinnors kompetens.

Konkreta exempel på åtgärder

De flesta av de företag som svarat har ambitiösa åtgärdsprogram för att få fler kvinnliga chefer. Några svarar att de har många kvinnor även som chefer och inte vidtagit särskilda åtgärder. Av resten har de flesta svarat att de inte har några åtgärder; någon motiverar det med att behov saknas, men någon påpekar att arbetsmiljön är grabbig och seg och utan hopp om förändring.

Ett finansföretag som har jämn könsfördelning svarar att man hittills rekryterat de bästa oavsett kön och att man inte har några särskilda åtgärder.

En mindre företagskedja i detaljhandelsbranschen har nästan enbart kvinnliga chefer. Ledarskapsutbildning finns internt, men den tar inte upp problemet kön och organisation.

En annat mindre företagskedja i servicebranschen har också nästan enbart kvinnliga chefer och strävar efter att anställa män. Ledarskapsutbildningen gäller alla men tar inte upp problemet.

Två stora bemanningsföretag har svarat att de satsar särskilt på kvinnor. Det ena har en högre andel kvinnor än män men en jämn fördelning på chefsnivå. Man sätter kompetens och erfarenhet i fokus, och har även mentorsprogram, som riktar sig enbart till kvinnor. Det andra företaget fokuserar på kvinnor vid rekrytering och i ett internt chefstraineeprogram. Man har haft programmet i ett par år och kan konstatera att det nu finns fler kvinnor på chefspositioner.

Ett mindre tjänsteföretag säger sig ha ledarskapsprogram med jämställdhetsfrågan i fokus. Målet är att få en effekt inom fyra år. Män dominerar i antal i styrelse och ledning, men det är en mer balanserad sammansättning bland kommande ledare. Utvecklingen går alltså åt rätt håll, menar man.

I ett annat mindre företag finns det 65 procent kvinnor och 35 procent män, men bland cheferna är kvinnorna i minoritet och utgör 25 procent. Här har man sedan ett år tillbaka infört

möjligheten att anlita hemtjänst. Man har upprättat en kompetenspool, och nu har man mycket fler kvinnor än män bland de blivande chefsämnena.

Ett medelstort tjänsteföretag svarar att man har jämn fördelning bland de ansvariga för olika Human Relations-funktioner. Flera av dessa har möjlighet att gå vidare till ledningspositioner. Man har startat en intern ledarskapsskola för att fånga upp lämpliga chefsämnen. Den har pågått i drygt ett år, andra åtgärder har funnits i tre–fyra år. I den internationella stabsfunktionen är fördelningen fyra–fyra. I den högsta ledningsgruppen finns en kvinna. Det är för tidigt att bedöma utfallet av åtgärderna.

I ett medelstort tillverkningsföretag arbetar man aktivt för fler kvinnliga chefer »då det varit möjligt med hänsyn till personlighet och kompetens«. Försöken har pågått i de tre åren sedan anställningsstoppet hävdes. För tre år sedan fanns det i högre chefspositioner ingen kvinna, nu finns det fyra, varav två i koncernledningen.

Ett medelstort kulturföretag svarar att fyra av tio i ledningsgruppen är kvinnor. På andra chefsnivåer är kvinnorna 50 procent. Inga åtgärder har vidtagits utom att man i annonserna påpekar att man gärna ser kvinnliga sökande.

Ett större byggnadsföretag meddelar att man vid ledningsgruppsmöten och chefsmöten klargör för cheferna att man vid nyrekrytering bör beakta strävan att öka andelen kvinnliga chefer, både vid extern och intern rekrytering. Det har pågått under hela 1990-talet, samtidigt med mer styrda åtgärder från och med 1998. Förändringarna har dock varit »väldigt marginella« och även bakslag har förekommit, då nyrekryterade gått tillbaka till sin gamla arbetsplats efter löften om bättre villkor där.

Ett läkemedelsföretag svarar att man har rätt många kvinnliga chefer: Vid lika kvalifikationer hos en man och en kvinna anställer man kvinnan. Man har två trainee-program med 40 procent kvinnliga deltagare. Via dessa program blir de flesta chefer inom något eller några år. Försöken har pågått i fyra år. Man säger vidare att man inte har några speciella åtgärder för

kvinnor som grupp. Kompetensutveckling och mentorer finns. Hushållstjänster gäller snarare för småbarnsföräldrar än kvinnor.

Ett större livsmedelsföretag svarar att man diskuterar frågan i ledningsgruppen vid rekryteringar. Man underlättar arbete hemifrån med hjälp av uppkopplade datorer till företagets interna system. Man anpassar arbetstiderna efter enskilda behov. Åtgärderna har funnits i 1 1/2 år. Man har flera kvinnor i ledande befattningar, t ex fick man sin första kvinnliga distriktschef förra året.

Vid ett större energiföretag har man ett nytt program med rubriken »Främja flerfalden« för underrepresenterade grupper, vilket också omfattar kvinnor.

Ett större tjänsteföretag svarar att man har åtgärder men inte i tillfredsställande omfattning. Man har uppmuntrat kvinnor att söka interna trainee-program och man påpekar i annonser att man gärna ser kvinnliga sökande. Antalet kvinnliga chefer har ökat men deras totala andel har minskat något. Genom planering underlättas föräldraledighet (deltid) samt kontakten med arbetsplatsen under ledigheten, t ex möjligheter att hålla sig informerad och delta i arbetsgrupper/projekt under föräldraledigheten.

Bland de största företagen finns ambitiösa program. En stor IT-koncern svarar att man säkerställt att det på företagets interna bemanningsforum alltid finns kandidater av båda könen när nya chefstjänster skall tillsättas. Man har ökat andelen kvinnor i sin chefsämnesbank. Man arbetar med att öka andelen kvinnor i mentorprogrammen, och har som mål att fler kvinnor skall bli mentorer. Man har vidare bildat ett nordiskt råd som fokuserar på kvinnor under ledning av den högste chefen på nordisk nivå. Åtgärderna har pågått sedan 2000. Under den tiden har det svenska företaget ökat andelen kvinnor i företagsledningen från en till tre. Man har fått fler kvinnliga chefer på nordisk nivå: de har ökat från två till fyra.

Ett stort tillverkningsföretag i trallsportbranscllen svarar att man försöker öka andelen kvinnor över huvud taget genom tidigare skolkontakter. Man har sett över sina annonser och sin

profilering. Man tillämpar positiv särbehandling av kvinnor. Man har mentorsprogram för kvinnor i egen regi; just nu pågår det femte. Man medverkar också i externa mentorsprogram. Man har skapat nätverk av alla adepter och mentorer i sina tidigare mentorsprojekt. Det finns nätverk för alla kvinnliga chefer och andra tunga positioner sedan cirka fem år. Man har särskild fokus på kvinnor vid ledarinventeringen. Man har haft en viss ökning av kvinnliga chefer och deras befattningar blir allt tyngre. Det finns också en stor skillnad i attityd hos män gentemot kvinnor, vilket man sätter i samband med att många män nu varit mentorer.

Vid ett annat stort verkstadsföretag hade koncernledningen sedan 1997, då inga kvinnor fanns med, rekryterat tre kvinnor (2001). Man har en intern arbetsgrupp med uppgift att ställa förslag på hur man underlättar för kvinnor att ha ledande positioner. Ett sådant förslag prövas vid huvudkontoret, alternativet hushållsnära tjänster genom löneväxling. Man har också genomgångar av medarbetarna, ett försök att synliggöra rekryteringsbasen. Man utreder vidare möjligheterna att företaget skall kunna stå för inkomstbortfall vid föräldraledighet.

En annan koncern tillhandahåller datorer i hemmet för anställda med yngre barn liksom möjlighet till hushållsnära tjänster. Man kompenserar också inkomstbortfall vid föräldraledighet.

Vid ett finansföretag har man bildat en jämställdhetskommitté och sett över sin profil. Man synliggör kvinnor och sin strävan efter att anställa kvinnor. Man prioriterar det underrepresenterade könet vid extern och intern rekrytering. Vid introduktionsprogrammet har man gått från tio till 44 procent kvinnliga deltagare. Man ger en högre rekryteringspremie då en kvinna rekryterats. Från och med 2002 sätts mål upp för könsfördelningen som skall fördelas ned på affärsområden. En intervjuundersökning med kvinnliga medarbetare har genomförts. Man ser över förmånspaketet så att det passar båda könen. Alla chefer och projektledare är informerade om policyn att ha balanserade grupper.

Vid en stor bank finns en medarbetare, som ansvarar för le-

darskapsförsörjningen och har ständigt aktuell information om potentiella ledare inom koncernen. Vid varje chefstillsättning skall båda könen vara representerade bland de tre slutkandidaterna. Alla tjänster utlyses till och med ledningsgruppsnivå inklusive specialisttjänster. Annonser utformas medvetet för jämn könsfördelning. Ledarskapsutbildning finns för alla och deltagarna sätts samman så att båda könen finns med i balans. Aktivt arbete med mentorsprogram finns inom divisioner, affärsområden och enheter. Män och kvinnor skall finnas jämnt representerade både som mentorer och adepter. Kandidater till ett externt mentorsprogram utses varje år. Samtliga medarbetare erbjuds Hem PC-paket för att underlätta arbete hemifrån. Företaget bekostar viss hem- och familjeservice för småbarnsföräldrar och för högre chefer. Man kompenserar också inkomstbortfall vid föräldraledighet.

Vid en annan stor koncern finns utvecklingsprogram för kvinnor »med potential«, vilket man driver tillsammans med andra större företag. Man stödjer mentorsprogram och deltar varje år med en medarbetare. Man har ett kvinnligt nätverk och sedan många år ett karriärutvecklingsprogram i form av en kurs för kvinnor där kön problematiseras. Man samarbetar med forskare om kunskapsspridning. Det finns pappagrupper för diskussion. Man ställer krav på kompetensutvecklare som anlitas att hälften av föredragshållarna skall vara kvinnor. Vid rekrytering till högre tjänster måste en kvinna finnas med bland kandidaterna. Högre chefer kan välja hushållshjälp i stället för tjänstebil. Delat ledarskap har prövats och setts som positivt, men finns inte i större skala. Man kompenserar delvis inkomstbortfallet vid föräldraledighet. Man strävar efter flexibelt arbetssätt för att underlätta arbete hemifrån.

En verkstadskoncern har jämställdhetsplaner i alla bolag som utgångspunkt för handlingsplaner. Man har chefsutvecklingsprogram och mentorsprogram för potentiella kvinnliga chefer. Man tillsätter kvinnor i bolagsstyrelserna och identifierar chefsämnen. Chefer erbjuds hemtjänster, och man medverkar i externa mentorsprogram.

Slutsatser

Vi har kunnat konstatera att det fortfarande finns ett tydligt glastak för kvinnor i det svenska näringslivet. Kvinnliga chefer finns företrädesvis i stabspositioner med annan utbildning och karriärgång än linjecheferna. De finns sällan på de positioner, varifrån de högsta cheferna hämtas. Vi har vidare sett att det fåtal kvinnor som lyckats nå toppen, har liknande bakgrund som sina manliga kolleger. De kommer i lika hög grad från socialt privilegierade miljöer, de har lika hög akademisk utbildning och de är ungefär lika gamla. En del av dem har dock gjort karriär inom förvaltningen och först när de nått toppen blivit rekryterade till näringslivet. Den största skillnaden mellan kvinnliga och manliga toppchefer i näringslivet hänför sig till deras familjeförhållanden. Männen lever i stor utsträckning i traditionella familjer där hustrun tar huvudansvaret för hem och familj. De kvinnliga toppcheferna är antingen ensamstående med barn eller också gifta med en man som också nått toppen, ofta även han i näringslivet.

Även när det gäller åsikter dominerar likheterna mellan könen på näringslivets topp. Men de har frapperande olika åsikter när det gäller orsakerna till kvinnors svårigheter att nå toppen. De kvinnor som lyckats, framhäver de informella hindren i form av nätverk, ovilja, passivitet eller samarbetsproblem från männens sida. Detta är faktorer som deras manliga kolleger avvisar eller tar mycket lätt på. Hur skall vi tolka detta?

Miljöer (organisationer) som domineras helt av det ena könet tenderar att utveckla sin egen logik. I vårt mansdominerade samhälle påverkas organisationer av detta faktum antingen de är mans- eller kvinnodominerade. En sådan logik brukar kallas homosocialitet.[67] Den innebär att det maktbärande

67. Lipman-Blumen 1976.

(manliga) könet dominerar relationerna, så att de yngre eller lägre placerade (både män och kvinnor) orienterar sig mot dem och söker likna dem för att få bekräftelse, del i resurser och framgång. Det innebär att de som är mest lika maktens män, är de som syns och som räknas. Det är först när den enkönade karaktären börjar luckras upp, som denna logik blir synlig och kan ifrågasättas.

De åsikter som cheferna ger uttryck för i sina svar på frågorna ovan, utgår naturligt nog från den mansdominerade miljön som given. De tänker efter vilka orsakerna kan vara till att det finns så få kvinnor och de tar ställning till vilka åtgärder som skulle underlätta för kvinnor att passa in där. De tar alltså fasta på de skillnader de anser finns mellan nuvarande manliga chefers förutsättningar och framtida kvinnors. Hur kan kvinnors avvikande villkor jämnas ut? Hur kan de kvinnliga kandidaterna göras synliga? Här finns många goda exempel på åtgärder i de stora företag som arbetat länge med frågorna. Men de ifrågasätter inte den mansdominerade miljön, organisationen eller rekryteringsprocessens utformning som sådan.

Att döma av de likartade åtgärder som vidtas vid olika företag har man en samstämmig bild av orsakerna till att det finns så få kvinnliga chefer. Hur stämmer den bilden med de orsaker cheferna framhåller? Och hur stämmer den med det mönster vår undersökning fått fram över chefernas arbets- och levnadsvillkor?

Männen ansåg särskilt att *för få kvinnor sökte* toppchefsposter. Men vi har sett att de flesta *chefer inte söker* sina poster över huvud taget – de blir erbjudna dem. Det går sällan att söka sådana positioner. Det är i stället relationerna till kolleger och chefer på olika nivåer samt den tidigare karriären som är avgörande. Det gäller att ingå i de informella nätverken, att ha ett stort strategiskt socialt kapital. Betydelsen av personliga kontakter och informella nätverk lyfts också fram av de flesta chefer. Att utöka antalet mentorer framhölls logiskt nog som en angelägen åtgärd av både kvinnor och män. Kvinnor som lyckats framhöll också särskilt det stöd de upp-

levt på vägen, inte minst från familj och vänner. Här finns plats även för chefer och kolleger att visa stöd.

På kort sikt kan det vara effektivt och ett stort stöd med kvinnliga nätverk. Men på längre sikt behöver nätverken bli gemensamma, dvs blandade. Så länge det finns så få kvinnor på högre nivåer, är det de existerande – manliga – nätverken som gäller. Tillgången till dem tycks vara något av en nyckel för framgång. Mentorsprogram kan bidra till att underlätta skapandet av personliga kontakter. Det stärker kvinnornas sociala kapital, ger dem större möjligheter till information och synlighet. De kvinnor som kommit till tals i vår undersökning är de som har lyckats. Trots framgången har de märkt av problem vilket framgår av deras svar. Att männen förnekar dessa problem, tyder på att de hänger ihop med den homosociala miljön. *Man märker dem inte om man passar in.*

En undersökning av ett stort amerikanskt företag har visat att det finns skillnader i vad som är effektivt för kvinnor respektive män när det gäller befordran. Dessa skillnader beror på att miljön är mansdominerad och att kvinnorna kommit in senare i den manliga hierarkin. Nätverk med så kallade tomma hål ses som männens effektivaste medel till snabb karriär, dvs att de har glesa nätverk vilket innebär kontakter med många olika nätverk och personer som sinsemellan inte känner varandra. Detta maximerar den information och den nytta en person får av sina nätverk. Kvinnorna däremot gör snabbare karriär om de »lånar« nätverk, dvs använder sig av de manliga kontakterna, t ex mentorer. Det tar längre tid om de först skall bygga upp egna nätverk, antingen dessa är täta och smala eller breda och med tomma hål.[68]

Både män och kvinnor ansåg att många kvinnor hade *omsorgsarbete* som hindrar dem.

Mot bakgrund av vår undersökning kan man dock ifrågasätta om företagen bör extrapolera dagens läge in i framtiden. Kan man vänta sig att framtida chefer vill leva i lika traditionella förhållanden som dagens? En översikt över landets man-

68. Burt 1999.

liga chefer och deras levnadsvillkor visar att näringslivet står för sig självt i en traditionell och mycket avvikande modell för hur chefer lever. För både mäns och kvinnors – och barns! – skull är stöd åt småbarnsföräldrar angeläget. Men det bör utformas så att båda könen tar del av det. Samhällets föräldrastöd bör bli individuellt och knytas till vardera föräldern. Män har också barn och kommer inte i all framtid att acceptera att leva utan större kontakt med dem under deras uppväxt. De kvinnliga cheferna lever däremot antingen som ensamstående eller i jämställda äktenskap. För att göra det möjligt att kombinera arbetet med resten av livet behöver sannolikt *chefsrollen* ändras. Det torde också förbättra kvaliteten på chefernas arbete att de har en allsidig erfarenhet och en lyckligare tillvaro generellt.

> Och sen så tycker jag att även om man är ett vinstdrivande företag så måste man ta ett visst samhällsansvar. Man kan inte bara premiera medarbetare som jobbar tio timmar om dagen och som mer eller mindre bor på företaget. Visst, dom gör kanske kortsiktigt ett bra jobb och det ger lönsamhet och så vidare. Men vi har ett samhälle därute. Och det bygger nog på att vi måste ta hand om våra barn, alltså om den kommande generationen. Jag tycker att det måste finnas möjlighet för medarbetarna att göra det i hyfsad utsträckning. För jag tror ju också att har man harmoni och har man balans, då utför man också ett bättre jobb.
>
> *(Ung kvinnlig chef i finansföretag)*

Den typen av problem som det innebär att arbetet flyter ihop med fritid och familjeliv blir allt mer utbrett i vårt samhälle, eftersom allt fler har den sortens arbete som bygger på kunskap och kreativitet. Det kreativa arbetet breder ut sig och tar allt större utrymme på arbetsmarknaden. Att lösa chefernas problem skulle kunna innebära att man fann de lösningar som förr eller senare kommer att krävas i större skala på arbetsmarknaden, för att människor inte skall bränna ut sig och för att hela samhällets intellektuella kapital skall kunna användas på drägliga villkor.

Andra viktiga faktorer som lyfts fram av en del chefer ovan

och som också påtalats särskilt i angloamerikansk forskning, är att man identifierar ledarskap med en manlig schablon. Även om denna föreställning tycks vara under uppluckring på sina håll, så kan det fortfarande förekomma att man i ett företag anser det omöjligt att kvinnor skall vara överordnade män, t ex manliga säljare. Detta klär männen ofta i kompetenstermer. Gemenskapen mellan männen i ledningen och männen längre ned i hierarkin kan ge de senare gensvar och tolkningsföreträde, särskilt om ledningen är beroende av deras kompetens och solidaritet. Det kan leda till att ledningen faller till föga och avstår från förändring. Det kan också vara kontraproduktivt så till vida att allmän omstrukturering kan förhindras. Man kan dock med Kanter utgå från att en kvantitativ ökning av andelen kvinnliga chefer successivt skulle påverka synen på ledarskapets kön.[69] Ju fler kvinnliga chefer desto mer individualiserat skulle de betraktas. Det är ett argument för kvotering (vid tillräckliga eller lika meriter), åtminstone tills en viss nivå är nådd.

På längre sikt behöver samhället att bredare, mer varierade bakgrunder, erfarenheter och förhållningssätt accepteras som meriterande för chefer i näringslivet. En rekryteringsprocess där kraven är smala och i praktiken beroende av att rekryteraren skall kunna identifiera sig med den sökande, är förvisso ett sätt att minska osäkerheten och öka förutsägbarheten i hur den nye kommer att agera. Men det reproducerar samma egenskaper och kvalifikationer hos de nya cheferna, som redan finns i systemet hos de etablerade. Det främjar också framväxten av en intern kultur, som kan minska öppenheten mot samhället i övrigt och dess värderingar, samtidigt som den inre lojaliteten med den egna gruppen kan bli alltför stor.

Alltför informella rekryteringsprocesser och smala rekryteringsbaser begränsar bredden i erfarenheterna och därmed möjligheterna att tillgodose framtida behov att kunna handskas med nya krav, oförutsedda händelser och en snabb förändring. Man kan fråga sig om den smala och homogena re-

69. Kanter 1977.

kryteringen av chefer möjligen kan ha bidragit till de utdragna kriserna i svensk ekonomi efter de strukturrationaliserande perioderna på 1900-talet?[70]

70. Se t ex Schön 1982.

Vad vi kan göra?

Företagen:
Föra in statistik över kvinnliga chefer på olika nivåer i årsredovisningarna.
Använda jämställdhetsplaner med tidsbundna mål som utvärderas.
Sprida den kunskap som finns om hur könsordningar i organisationer fungerar.
Införa en statusklubb för de företag, som åtar sig att nå vissa konkreta mål på viss tid.
Analysera chefsrollen: kan den förändras?

Samhället:
Ta fram statistik kontinuerligt, jämförbar över tid och mellan länder.
Dela upp föräldrapenningen och knyta den till båda föräldrarna som individer.
Avskaffa de manskulturella miljöerna vid mansdominerade utbildningar som KTH och Chalmers. De marginaliserar kvinnorna.

Kvinnorna:
Välja ett bra företag/arbetsgivare.
Välja en bra chef.
Välja en bra make.
Välja jobb med resultatansvar.

Männen:
Stödja sina kvinnliga kolleger och yngre medarbetare.
Släppa in dem i sina nätverk.
Stödja sina makor/sambor/döttrar i deras yrkessträvanden.
Ta halva ansvaret för hem och familj. Ta t ex ut halva föräldraledigheten.

Forskarna:
Särskilja olika typer av företag och branscher och olika nivåer av chefer för att undersöka vad som bestämmer förutsättningarna för att rekrytera kvinnliga chefer.
Jämföra utvecklingen i olika länder så fort det finns jämförbart material till det.
Kontinuerligt följa upp och analysera utvecklingen, inte bara i näringslivet utan på alla samhällsområden.

Om metod och material i delundersökningarna

I rapporten har resultat från flera egna undersökningar använts.

Enkätundersökning

Ett huvudmaterial utgörs av svaren från en enkätundersökning, som genomfördes inom ramen för det flervetenskapliga forskningsprojektet Kön och den sociala reproduktionen av eliter i ett komparativt perspektiv, som bedrivs vid Göteborgs universitet under min ledning med finansiering från Riksbankens Jubileumsfond. Enkäten riktade sig till samtliga toppchefer inom näringslivet, politiken, förvaltningen, organisationslivet (inklusive Svenska kyrkan), medierna, kulturen och vetenskapen. Undersökningen gäller alltså hela skiktet, inte ett urval. Gränsen nedåt för skiktet har dragits efter i huvudsak samma kriterier, som användes i maktutredningens elitundersökning från 1989. Utgångspunkten är formella positioner, vilket medför att svaret från en person som samtidigt innehar flera positioner också kommer att räknas flera gånger och få en större tyngd i materialet än svaret från en person som enbart innehar en position. Det är främst inom politiken och näringslivet som en och samma person innehar flera positioner samtidigt.

Enkätundersökningen genomfördes under senvåren och sommaren 2001. Den skickades ut till 2 890 personer, som tillsammans representerade 3 343 positioner. Efter att s k naturligt bortfall (t ex avlidna, pensionerade) räknats bort, var svarsfrekvensen totalt 58 procent av personerna eller 56 procent av positionerna, vilket skiljer sig obetydligt från svarsfrekvensen i maktutredningens studie, som fick svar från 59 procent av personerna, som representerade 58 procent av positionerna. Under 1990-talet har det också blivit allt svårare att få in svar från

enkätundersökningar. Vårt resultat måste mot denna bakgrund ses som tillfredsställande. Svarsfrekvensen varierade dock mycket mellan olika samhällsområden och var lägst i näringslivet, där 43 procent (av personer och positioner) svarade. Emellertid var det många som på grund av tillfällig frånvaro aldrig kunde nås av enkäten. Om dessa personer inte medräknas, visar sig svarsfrekvensen i näringslivet vara 48 procent. (Vår svarsprocent kan jämföras med maktutredningens 48 procent av personerna i näringslivet, motsvarande 45 procent av positionerna). En kontroll av bortfallet visar vidare att det inte finns något systematiskt bortfall av t ex de tyngsta positionerna i näringslivet. Men kvinnorna har generellt svarat i betydligt högre utsträckning än männen; motsvarande 54 procent av positionerna jämfört med männens 42 procent.

De näringslivschefer som besvarat enkäten, fördelar sig ojämnt över olika delar av det ekonomiska området. Tyngdpunkterna är dock desamma som i skiktet i stort. Tre fjärdedelar av männen som svarat arbetar i det privata näringslivet, medan de övriga finns i statliga eller kooperativa företag m m. Av de fåtaliga kvinnorna finns omkring hälften i det privata näringslivet, hälften i statligt näringsliv, AP-fonder, vissa ekonomiska myndigheter m m.

Enkätsvaren domineras alltså av männen i det privata näringslivet, vilket också motsvarar deras dominans i skiktet som sådant. De kvinnor som lyckats nå toppositioner i näringslivet är få, men det finns intressanta skillnader i vissa avseenden mellan män och kvinnor som gör det vikigt att jämföra deras svar med de manliga kollegernas.

De positioner i näringslivet som enkäten riktade sig till, är främst styrelseordförande och vd i de största företagen samt ledande positioner i andra organisationer på det ekonomiska området, såsom AP-fonderna, Riksbanken, vissa chefsekonomer och ledare för vissa ekonomiska intresseorganisationer. Företagens storlek har mätts på flera sätt. För att komma med i undersökningen skulle ett företag möta minst ett av fyra kriterier, nämligen minst 2000 anställda, minst 4 miljarder i omsättning, en balansomslutning på minst 20 miljarder och/eller

ett börsvärde (eller eget kapital) på minst 2 miljarder. Det innebär en framdragning av kriterierna som annars är desamma som användes i maktutredningens undersökning 1989.

Enkätundersökningen var omfattande och gällde områden som bakgrund, rekrytering, karriär, familjeförhållanden, mentorer och nätverk samt åsikter i dels allmänpolitiska frågor, dels om jämställdhet.

En närmare diskussion om utgångspunkter, metod och resultat finns i boken Maktens kön, som utkommer under 2004 och där enkätundersökningen i sin helhet redovisas och analyseras.

Kompletterande enkätundersökning

I föreliggande rapport används också en mindre enkätundersökning med några få frågor, som skickades ut med e-post under senvåren 2002 (och senare kompletterades med telefonintervjuer) till 120 slumpmässigt valda företag av olika storlek i olika branscher för att tjäna som stickprov när det gäller förekomsten av åtgärder för att få fler kvinnliga chefer. Syftet var alltså inte att göra en kartläggning, vilket inte rymdes inom denna rapport, som ursprungligen var avsedd att bygga på sammanlagt två månaders arbete. I stället var avsikten främst att få en exempelsamling på åtgärdstyper. Resultatet redovisas i slutet av rapporten.

Intervjuer

Sammanlagt sju intervjuer genomfördes under sommaren 2002 med fem yngre mellanchefer och två seniora företagsledare. Citat från dessa intervjuer används här för att illustrera och i någon mån fördjupa resonemangen.

I övrigt framgår i texten vilka bearbetningar som gjorts av redan publicerade listor över företag och chefer.

Referenser

Alvesson, Mats & Yvonne Due Billing (1997), *Genders, Managers, and Organizations*. Berlin & New York: de Gruyter.

Alvesson, Mats & Yvonne Due Billing (1997), *Understanding Gender and Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Arbetskraftsundersökningarna (AKU) (2002 och 2003). Statistiska centralbyrån.

Bauer, Michel & Bénédicte Bertin-Mourot (1999), National models for making and legitimating elites. A comparative analysis of the 200 top executives in France, Germany and Great Britain. I: *European Societies*. Vol 1, No 1.

Bilimoria, D (2000), Building the Business Case for Women Corporate Directors. I: Burke & Mattis.

Billing, Yvonne Due (1991), *Kön, karriere, familie*. Köpenhamn: Jurist- og Økonomforbundets Förlag.

Bourdieu, Pierre (1977), *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bourdieu, Pierre (1996), *The State Nobility. Elite Schools in the Field of Power*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, Pierre (1999), *Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori*. Göteborg: Daidalos.

Broady, Donald (1991), *Sociologi och epistemologi*. Stockholm: HLS Förlag.

Burke, R J & M Mattis (red), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Kluwer Academic Publishers.

Burt, R (1999), The Gender of Social Capital. Selected Paper 80. Chicago: University of Chicago Graduate School of Business.

Chandler, A D (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap.

Collinson, David L & Jeff Hearn (red) (1996), *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on men, masculinities, and managements*. London: Sage Publications.

Domhoff, G W & T R Dye (red), *Power Elites and Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Edström, Maria (2002), *Mediebilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv*. Stockholm, SNS Förlag.
Esseveld, Johanna & Gunnar Andersson (2000), *Career Life-forms*. I: Vianello & Moore.
Fagerfjäll, Ronald (2003), *Så spräcker vi glastaket*. Stockholm, SNS Förlag.
Fortune Magazine (2002): www.fortune.com.
Franzén, Christina, Sophie Linghag & Susanne Zander (1998), *Arbetsglädje i livet om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
Fristedt, Daniel & Sven-Ivan Sundqvist (2003), *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 2003–2004*. Halmstad: SIS Ägarservice AB.
Fristedt, Daniel & Sven-Ivan Sundqvist (2004), *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 2004–2005*. Halmstad SIS Ägarservice AB.
Glete, Jan (1987), *Ägande och industriell omvandling. Ägargrupper, skogsindustri, verkstadsindustri 1850–1950*. Stockholm: SNS Förlag.
Gulbrandsen, Trygve, Fredrik Engelstad, Trond Beldo Kalusen, Hege Skjeie, Mari Teigenb & Öivind Österud (2002), *Norske makteliter*. Makt- og demokratiutredningen 1998–2003. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Hochschild, Arlie (1997), *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Ekonomiska forskningsinstitutet. Handelshögskolan i Stockholm.
Husu, Liisa (2000), *Sexism, support and survival in academia: academic women and hidden discrimination in Finland*. Helsinki: Helsinki University.
Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
Kuusipalo, Jaana, Kaisa Kauppinen & Iira Nuutinen (2000), Life and Career in North and South Europe. I: Vianello & Moore.
Kuczynski, S (1999), If diversity, then higher profits? I: *HR Magazine*, 44.
Ledarskap i förändring (2001). Enkätundersökning inom projektet Kön och den sociala reproduktionen av eliter i ett komparativt perspektiv. (Projektet leds av Anita Göransson vid Göteborgs universitet och finansieras av Riksbankens Jubileumsfond.)
Lindgren, Gerd (1985), *Kamrater, kollegor och kvinnor – en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*.

Umeå: Department of Sociology. University of Umeå.
Linghag, Sophie (2003), Unga ledare. *SOU* 2003:16. Stockholm: Norstedts.
Lipman-Blumen, Jean (1976), Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. I: *Signs*, vol 1:3.
Martin, Patricia Yancey (1996), Gendering and Evaluating Dynamics: Men, Masculinities and Managements. I: Collinson & Hearn 1996.
Moore, Gwen (1987), Women in the Old-Boy Network. The Case of New York State Government. I: Domhoff G W & T R Dye (red), *Power Elites and Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
Munk,Christiansen Peter, Birgit Möller & Lise Togeby (2001), *Den danske elite*. Magtudredningen. Köpenhamn: Hans Reitzels forlag.
Neale, Jenny (2000), Family Characteristics. I: Vianello & Moore.
Nollier de Fiennes, Eva (2002), *Kvinnorna i eliten i franskt näringsliv i ett fransk-svenskt perspektiv*. Institutionen för arbetsvetenskap. Göteborgs universitet.
Petrelius, P & S-E Sjöstrand (2001), *Rekrytering av koncernstyrelser*. Stockholm, SNS Förlag.
Petrelius, P Karlberg (2003), *Kvinnor i koncernstyrelser*. Stockholm, SNS Förlag.
Regnö, Klara (2003), Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner. *SOU* 2003:16. Stockholm: Norstedts.
Renstig, Monica (2003), *Kvinnliga chefer i näringslivet*. Stockholm, SNS Förlag.
Reskin, B & I Padavic (1994), *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
Reskin, B & Ross (1992), Jobs, Authority and Earnings among Managers: the Continuing Significance of Sex. I: *Work and Occupations,* 19:34.
Schön, Lennart, Det förstenade kapitalet. Det svenska industrisamhällets kris i historiskt perspektiv. I: *Zenit* nr 1982:4.
Singh, V, S Vinnicombe & P Johnson (2001), *Women Directors on Top UK Boards, Corporate Governance; An International Review*, 9 (3).
Singh, V & S Vinnicombe (2002), *Elites and Social Exclusion: a Research Note on Women Directors in Top UK Companies*. Cranfield University, EGOS Colloquium.
Singh, V & S Vinnicombe (2003), *The 2003 Female FTSE Index. Women Pass A Milestone: 101 Directorships on the FTSE 100 Boards.*

Cranfield Centre for Developing Women Business Leaders. Cranfield University, School of Management.

SOU 1990:44 (O Petersson, A Westholm m fl: Demokrati och makt i Sverige). Stockholm: Norstedts.

SOU 1994:3 (A Wahl, P Höök m fl: Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap). Stockholm: Norstedts.

SOU 2003:16. (A Wahl m fl: Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser). Stockholm: Norstedts.

Standard för svensk yrkesklassificering (SSYK) (2000). Statistiska centralbyrån.

Sundin, A & S-I Sundqvist (2001/02, 2003/04), *Styrelser och revisorer*. Stockholm.

Sveriges 500 största företag 2000. Stockholm: Veckans Affärer.

Sveriges 500 största företag 2003. Stockholm: Veckans Affärer. Endast nätupplaga: www.va.se.

Sveriges största företag (2001). Nr 1. Stockholm: Ekerlids förlag.

Vianello, Mino & Gwen Moore (red) (2000), *Gendering Elites. Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies*. Advances in Political Science. Basinstoke: Macmillan Press Ltd.

Wahl, Anna (1992), *Könsstrukturer i organisationer*, Stockholm: EFI, Handelshögskolan.

Zweigenhaft, R L & G W Domhoff (1998), *Diversity in the Power Elite: Have Women and Minorities Reached the Top?* New Haven, Conn: Yale University Press.

SNS PROJEKT FÖR FLER KVINNOR PÅ LEDANDE POSTER I NÄRINGSLIVET

På SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – uppdrag har SEB:s koncernchef Lars H. Thunell sammankallat en arbetsgrupp med syfte att öka mångfalden på lednings- och styrelsenivå i svenska företag. Gruppen har beslutat 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 är att arbeta för större mångfald och fler kvinnor på ledande poster i näringslivet. Under en treårsperiod kommer arbetsgruppen, SNS och medverkande forskargrupper att verka 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 mål 3.

EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden