

---

# Women to the top

---

**14 arbetsgivares erfarenheter och åtgärder för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner**

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund	3
1.2 Rapportens syften	4
1.3 Rapportens upplägg	4
<b>2. Om Women to the top</b>	<b>5</b>
2.1 Women to the top-metoden	5
<b>3. Uppföljning av handlingsplanerna</b>	<b>8</b>
3.1 Presentation av deltagande företag och organisationer	8
3.2 Varför valde arbetsgivarna att delta i W2T?	9
3.3 Ledningens engagemang och förankringen av arbetet	10
3.4 Målsättningar i projektet	11
3.5 Andra aktiviteter och åtgärder	15
3.6 Problemområden	17
3.7 Framgångsfaktorer	18
3.8 Toppchefs-kandidaterna idag	20
3.9 Ledde projektet till en varaktig förändring?	21
3.10 Samlade erfarenheter	22
3.11 Synpunkter på Women to the top-metoden och genomförandet	23
3.12 Förslag på åtgärder och metoder	25
<b>4. Avslutande betraktelser</b>	<b>28</b>
<b>5. Förslag på körschema och åtgärder</b>	<b>29</b>

# 1. Inledning

Det övergripande målet för jämställdhetspolitiken i Sverige är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina liv. För många är det en självklarhet att kvinnor och män på lika villkor ska ha samma rätt att vara delaktig i skapandet och forandet av hela samhället. Men bara det att Sverige behöver en jämställdhetslag, är ett bevis på att kvinnor och män år 2007 inte har samma möjligheter.

Under efterkrigstiden, och då framförallt under 1970- och 80-talen har kvinnor tagit steget in på arbetsmarknaden, in i näringslivet samt in på många andra domäner som tidigare varit förbehållna och dominerade av männen.

Kvinnors väg in i arbetslivet har kantats av misstänksamhet från manssamhället men också av högljudda krav på dagisplatser och rätten till heltid. Successivt har kvinnor kommit in på högskolorna där de idag till och med utgör en majoritet samt, skaffat sig ansvarfulla positioner i regering, riksdag, media och näringslivet. Kvinnor finns idag inom samtliga yrken och i nästan samma utsträckning som männen på arbetsmarknaden.

Ett av de områden där kvinnor dock fortfarande utgör en minoritet är på höga chefspositioner. Enligt statistik från SCB finns det endast 5 kvinnliga VD:ar i 291 börsnoterade företag i Sverige. I den privata sektorn är 22 procent av alla chefer kvinnor, medan samma siffra för stat, kommun och landsting är 35 procent, 61 procent respektive 50 procent (SCB, På tal om kvinnor och män, 2006). De sista siffrorna är relativt höga, men tar man i beaktning att kvinnornas andel totalt inom kommuner och landsting är över 80 procent, blir det tydligt att männen även här är relativt sett överrepresenterade på ledande positioner.

På de arbetsplatser där antalet kvinnor och män är någorlunda jämnt fördelade, minskar antalet kvinnor successivt ju högre upp i organisationen man kommer. Det är i dessa sammanhang som man kan tala om ett "glastak" – ett hinder som inte borde finnas där då en rekryteringstransparens ska gälla på hela arbetsmarknaden. Men det finns där, osynligt men högst påtagligt för många kvinnor som står i begrepp att söka sig uppåt i organisationen och ta på sig ansvarsfulla uppdrag.

## 1.1 Bakgrund

Av de 30 största yrkena i Sverige, yrken där nära två miljoner arbetstagare återfinns, kan endast 5 anses ha en någorlunda jämn könsfördelning. Med det menas att andelen kvinnor eller män inte understiger 40 procent eller överstiger 60 procent (SCB, På tal om kvinnor och män, 2006). Den svenska arbetsmarknaden kan därför med fog anses vara könssegregerad.

Som tidigare nämnts är även chefspositioner könssegregerade. I SOU 2003:16 Mansdominans i förändring, visar Anna Wahl att andelen kvinnor på ledande

positioner minskar ju högre upp i organisationen man kommer. Men även där kvinnor återfinns på ledande positioner sker en segregering. Kvinnor erhåller relativt sett oftare funktioner som personalchefer, informationschefer eller marknadschefer. Däremot får de endast undantagsvis positioner som tekniska eller finansiella chefer. Rekrytering till den absolut högsta beslutsfattande nivån, den som verkställande direktör, sker emellertid oftast från befattningarna tekniska eller finansiella chefer (Wahl, Anna, SOU 2003:16, Mansdominans i förändring).

Tidigare nämndes begreppet "glastak", ett tak som kvinnor slår i vid rekrytering till högre befattningar. Men då det också sker en horisontell segregering, i bemärkelsen att kvinnor och män ej erhåller samma slags chefsbefattningar, talas det även här om "glasväggar". Glasväggar är subtila hinder som förhindrar att kvinnor erhåller operativa chefsbefattningar så som finansiella chefer och istället fastnar i stabsfunktioner som personalchefer och informationschefer.

En enkätundersökning som JämO med stöd av SCB genomförde år 2005, visade att en majoritet av de arbetsgivare som valde att svara på JämOs enkät hade problem med att bryta könssegregationen på arbetsplatsen. Uppgifterna bekräftar den bild som JämO har haft då olika rekryteringsprojekt har initierats, inklusive Women to the top.

## 1.2 Rapportens syften

Syftet med denna rapport är att kartlägga framgångsfaktorer, fallgropar, ge förslag på åtgärder men också utreda om uppställda målsättningar uppfylldes och om Women to the top-metoden har resulterat i hållbara förändringar. Rapporten bygger på en uppföljning av de handlingsplaner som de i projektet inblandade arbetsgivarna gjort och som skulle ange målsättningarna med projektet och vilka åtgärder som skulle uppfyllas.

Ett annat syfte är att med stöd av denna rapport sprida de deltagande företagens och organisationernas erfarenheter till andra som står i begrepp att aktivt arbeta med att rekrytera fler kvinnor till olika chefsbefattningar.

## 1.3 Rapportens upplägg

I rapporten presenteras Women to the top-projektet (hädanefter förkortat W2T) samt dess metod. Själva uppföljningen av handlingsplanerna börjar med en presentation av de deltagande företagen och organisationerna. Det kartläggs med vilket engagemang som företagen och organisationerna gick in i projektet, vilka målsättningar som sattes upp, vilka aktiviteter och erfarenheter som gjordes samt vilka problem och hinder som upplevdes i arbetet med att rekrytera fler kvinnor till toppositioner. Även framgångsfaktorer och toppchefskandidaternas utveckling tas upp. Avslutningsvis diskuteras även erfarenheterna av W2T-projektet och dess genomförande.

## 2. Om Women to the top

W2T var ett samarbetsprojekt mellan Estland, Danmark, Grekland och Sverige. Projektet, som administrerades av JämO, löpte över 15 månader (december 2003 till februari 2005) och finansierades med stöd av Europeiska Kommissionen och Näringsdepartementet.

Inledningsvis var det tänkt att tio företag eller stora organisationer skulle delta i W2T. Styrgruppen planerade vilka företag som skulle kontaktas. Genom tidigare upparbetade kontakter spreds information om W2T och så småningom valdes femton privata och offentliga verksamheter ut för att delta. Projektledningen var tvungen att tacka nej till ett flertal företag och organisationer som ville vara med, eftersom intresset var så stort.

W2T hade således redan tidigt ett mycket gott genomslag. Det ökade antalet deltagande organisationer ledde dock till att projektledningen samt övriga involverade var tvungna att hantera fler företag, projektledare och toppchefs-kandidater än planerat.

Grundläggande var att Verkställande direktören (VD) eller Generaldirektören (GD) skulle fatta beslut om att projektet skulle genomföras. Var och en av de femton deltagande företagen och organisationer valde därefter ut två toppchefs-kandidater, två mentorer samt en projektledare. Projektledarna kunde vara chefer, HR-personal eller rekryteringsansvariga. Deras uppgift bestod i att administrera projektet lokalt och ta fram handlingsplaner.

De två toppchefs-kandidater som varje företag och organisation valde ut, skulle helst vara kvinnor som redan kommit en bit i sin karriär och som ville ta ytterligare ett steg. Företagen utsåg även två mentorer som skulle fungera som ett stöd till toppchefs-kandidater från andra företag och organisationer. Slutligen inbjöds även fem rekryteringsfirmor med uppdrag att analysera sina egna processer och ta fram åtgärder för andra rekryteringsfirmor.

### 2.1 Women to the top-metoden

Syftet med projektet har varit att påskynda rekryteringen av kvinnor som toppchefer inom näringslivet och den offentliga sektorn. Könnssegregeringen på dessa positioner skulle motverkas genom långsiktigt hållbara metoder. Ur jämställdhetssynpunkt är det många gånger ett problem med att rekryteringen alltför ofta sker utifrån antaganden och förutfattade meningar om kvinnors kompetens, prestationer och engagemang. Både ur kompetensförsörjnings-hänseende och ur jämställdhetssynpunkt har arbetsgivarna mycket att vinna på att utvärdera sina rekryteringspolicies ur ett könsperspektiv.

För att jämställdhetsperspektivet inte skulle gå förlorat när projektet avslutats, var det viktigt att skapa konkreta verktyg och metoder för att säkerställa att arbetet med att få fler kvinnor på ledande positioner skulle ske på ett medvetet sätt även i framtiden.

En förutsättning i projektet var att det genomsyrades av ett genusperspektiv, vilket innebär att utgångspunkten är att kön har betydelse och får konsekvenser i arbetslivet. Således handlar frågan föga om individuella val utan mer om att gamla normer upprätthålls. Arbetsgivare rekryterar ofta från sina egna nätverk eller led. Det resulterar inte sällan i att män rekryterar andra män. Mot bakgrund av detta var en central aspekt i projektet att skapa nya nätverk och tillföra ny kunskap hos berörda parter.

### **Ledningens engagemang**

En grundläggande utgångspunkt i W2T-metoden är att ledningens engagemang är avgörande om syftet med att få fram fler kvinnor på chefspositioner ska lyckas. JämOs erfarenhet är att jämställdhetsarbetet inte upplevs eller bedrivs som en central personalpolitisk- eller kompetensförsörjningsfråga. Jämställdhetsarbetet tenderar att bli en sidovagn som prioriteras lågt. Det är en av orsakerna till att arbetet med att skapa en könsblandad arbetsplats också så ofta misslyckas.

Däremot har det visat sig att i de situationer där arbetsgivaren eller ledningen prioriterat frågan uttryckligen, har arbetet blivit framgångsrikt. Där frågan prioriterats har det funnits möjligheter att experimentera med olika metoder samtidigt som misslyckanden inte har resulterat i att frågan försvunnit från dagordningen. Ledningens engagemang är därför av avgörande betydelse och därför har ett starkt fokus inom W2T-programmet legat på att engagera högsta ledningen i olika aktiviteter och samtal.

### **Från ax till limpa**

I många organisationer är användandet av begrepp som jämställdhet, kön, könsmaktordning, genus och diskriminering inte helt oproblematiskt. Begreppen kan upplevas som politiskt laddade, akademiska eller svåra att definiera och förstå. Ett annat problem är att arbetsgivaren inte ser behovet av att arbeta med frågorna då arbetsplatsen redan ses som fri från diskriminering samt att arbetsgivaren utgår från att enbart kompetens styr rekrytering.

Kvinnors frånvaro på ledande positioner förklaras istället av brister hos kvinnorna själva eller av deras prioriteringar i livet.

W2T-projektet har haft som utgångspunkt att all form av rekrytering kräver ett medvetet genusperspektiv för att kompetenta kvinnor ska kunna erhålla toppositioner. Det innebär en medvetenhet hos ledning och rekryterande chefer om att kön spelar roll och att det får konsekvenser i arbetslivet.

Målet är dock inte att kvinnor ska "anpassa" sig till befintliga strukturer eller normer. Istället innebär genusmedvetenheten att ett förändrat synsätt och ett ifrågasättande av organisation och ledarskap är nödvändig. Arbetsgivare har en viktig uppgift i att säkerställa att kompetens och lämplighet ska styra valet av vem som blir chef – inte kön. Arbetsgivare behöver här kunskap om hur föreställningar om kvinnors och mäns egenskaper som ledare spelar roll i

rekryteringsprocessen och att orsaksförklaringar inte främst bör sökas hos den enskilda individen utan i de rådande strukturerna. W2T erbjöd arbetsgivarna en möjlighet att gå från teori till praxis, det vill säga från teoretiska perspektiv till praktiska lösningar – från ax till limpa.

### Parallella åtgärder

För att påskynda arbetet med att få fler kvinnor som chefer och för att arbetet ska genomsyra hela arbetsplatsen och hela organisationen förespråkar W2T att flera metoder eller åtgärder sker parallellt. Viktigt är att arbetet bedrivs på ett systematiskt sätt och att ansvariga utses samt att tidsramar sätts ut för åtgärder och aktiviteter. En bra utgångspunkt är därför att kartlägga verkligheten. Här handlar det dock inte enbart om att räkna antal kvinnor och män på olika positioner utan även om att kartlägga inställningar till jämställdhetsarbete på alla olika nivåer i organisationen, hur arbetet har skett tidigare, upplevda hinder, nuvarande rekryteringskanaler med mera.

Den övervägande delen av chefsrekryteringar sker oftast genom handplockning eller intern befordran. Som det ser ut i dag gynnar detta i första hand män. Det är främst män som sitter på chefspositionerna vilket ofta leder till att män väljer andra män. Öppenhet runt karriärvägarna är därför ett steg i rätt riktning liksom att befattningsbeskrivningar, intervjufrågor och annonser ses över utifrån ett könsperspektiv. Rekryteringsgruppens sammansättning är ytterligare en beståndsdel i en lyckad rekryteringsprocess. I de fall där rekryteringskonsulter anlitas är det väsentligt att även dessa är med på tåget.

För att stärka det interna rekryteringsunderlaget är det viktigt för arbetsgivaren att arbeta med att utveckla mentorskapsprogram, kandidatbanker och coachning. Samtliga anställda ska vara informerade och införstådda med syftet med de pågående satsningarna och åtgärderna. Bristfällig information kan annars leda till diskussioner om kvotering och orättvisa vilket i sin tur kan utvecklas till en sämre psykosocial arbetsmiljö för de kvinnor som erhåller chefspositioner och en misskreditering av deras kompetens.

Med utgångspunkt i att kvinnor tar ett större ansvar för hem och familj måste varje arbetsgivare skapa förutsättningar för anställda att förena föräldraskap och jobb. Undersökningar bland yngre chefer visar en kritisk syn på dagens villkor för ledarskap. Frustrationen kan sammanfattas med att chefskapet är svårt att förena med ett ansvarstagande som förälder. Detta påverkar både kvinnliga och manliga unga chefer.

För att erhålla de mest kompetenta cheferna är det därför viktigt att en arbetsgivare arbetar med att ställa rimliga krav på chefer, inte minst när det gäller arbetstider. Viktigt är även att alla åtgärder skrivs ned i en jämställdhetsplan. Denna ska utvärderas årligen och det bör framgå vem som bär ansvaret, vilka åtgärder som ska vidtas och när dessa ska genomföras.

### 3. Uppföljning av handlingsplanerna

Ett mål med W2T var att respektive företag eller organisation skulle utveckla en handlingsplan för hur de ska arbeta med att få fler kvinnor till höga chefspositioner. I samband med det uttrycktes ett önskemål från de deltagande organisationerna att JämO vid ett senare tillfälle skulle följa upp hur företagen eller organisationerna hade verkställt åtgärderna i handlingsplanerna.

I projektet kom man därför överens om att myndigheten i januari 2007 skulle begära in en utvärdering av företagens handlingsplaner för att se hur företagen lyckats i sina strävanden, men också för att kunna tillvarata deras erfarenheter, positiva och negativa, och sprida dem till andra intressenter på arbetsmarknaden. Uppföljningen ska därför främst ses som ett gemensamt lärande för både JämO och de inblandade företagen och organisationerna, men också för andra arbetsgivare.

Samtalstonen – både mellan arbetsgivarna och mellan JämO och arbetsgivarna, har varit konstruktiv och förtroendefull. Påpekas bör att samtliga arbetsgivare som har varit involverade i projektet redan innan hade kommit långt i sina jämställdhetssträvanden och tog frågan på stort allvar. Det har varit en förutsättning för att de skulle få delta i projektet.

Den nu presenterade uppföljningen bygger inte enbart på de till myndigheten inkomna handlingsplanerna utan även på den information som har framförts vid de olika träffar som ägt rum under projektets gång.

Alla de ursprungliga målsättningarna har inte alltid uppnåtts. Svängningar i konjunkturer, omorganiseringar, nedskärningar, omprioriteringar, uppköp och ett sviktande rekryteringsunderlag har påverkat resultatet. Men det målinriktade arbetet har också resulterat i ett arbete med värderingar, information och utbildningar. Detta arbete låter sig inte alla gånger fångas i mätbara siffror. Arbetet med att lägga en "värdemässig grund" ska inte undervärderas då en vällagd grund så småningom resulterar i mätbara resultat. I rapporten har därför ett särskilt fokus lagts på det värdemässiga arbetet som bedrivits hos arbetsgivarna.

För att kunna fånga upp så många aspekter av chefsrekryteringarna som möjligt valde JämO att ge förslag på frågor. Syftet var att fånga in både mätbara målsättningar, andra målsättningar och aktiviteter, synpunkter i största allmänhet och lyckade erfarenheter. Även mindre framgångsrika erfarenheter efterfrågades då dessa har ett lärande värde i sig.

#### 3.1 Presentation av deltagande företag och organisationer

Initialt var 15 företag och organisationer involverade i projektet. 14 av de 15 företagen inkom med utvärderingen av sina handlingsplaner. NCC har trots upprepade uppmaningar inte inkommit med sin utvärdering. De 14 företag och organisationer som inkom med sina utvärderingar representerar stora

arbetsgivare och olika branscher, både inom det privata och det offentliga området. Medverkande företag och organisationer var:

**ABB:** 8800 anställda, 21 procent kvinnor  
**Cloetta Fazer AB:** 700 anställda, 56 procent kvinnor  
**Folksam:** 3 300 anställda, 49 procent kvinnor  
**Göteborgs Stad:** 37 400 anställda, 79 procent kvinnor  
**Hägglunds Drives AB:** 384 anställda, 19 procent kvinnor  
**IBM Svenska AB:** 3 500 anställda, 27 procent kvinnor  
**Polismyndigheten i Västra Götaland:** 3 769 anställda, 36,3 procent kvinnor  
**Sahlgrenska Universitetssjukhuset:** 18 149 anställda, 81,2 procent kvinnor  
**SEB:** 8 800 anställda, 54 procent kvinnor  
**Sveriges Radio:** 1679 anställda, 44 procent kvinnor  
**Swedbank (Föreningssparbanken):** 9 400 anställda, 60 procent kvinnor  
**Tullverket:** 2 300 anställda, 46 procent kvinnor  
**Volvo Personvagnar:** 27 000 anställda, 24 procent kvinnor  
**Öhrlings PricewaterhouseCoopers:** 3 140 anställda, 57 procent kvinnor

### 3.2 Varför valde arbetsgivarna att delta i W2T?

De 15 företag som valdes ut var redan från början arbetsgivare som på olika sätt hade visat ett starkt intresse för att arbeta med jämställdhet och i synnerhet chefsrekryteringar ur ett könsperspektiv. Således fanns det redan från första början en bra grund att utgå ifrån.

Hägglunds Drives skriver att syftet med arbetet var att öka andelen kvinnor både totalt och på ledande befattningar inom företaget. Företaget hoppades på att attrahera kompetent personal genom att vara en arbetsgivare som aktivt arbetar med jämställdhet och jämlikhet. Målet var att det ökade antalet kvinnor på olika nivåer skulle resultera i en positiv utveckling för företagets resultat.

Även Volvo Personvagnar var inne på samma spår. Företaget ville bland annat klargöra sambandet mellan mångfald och affärsmässiga prioriteringar. Företaget anser att en bredare mångfald, i bemärkelsen kön, ålder, etnicitet och utbildning, ger fler perspektiv och nya idéer, men också en ökad förståelse för kundens behov. Kundernas tillfredsställelse leder i sin tur till en vinstökning.

Överhuvudtaget var flera arbetsgivare inställda på att tillvarata "hela" den potentiella kompetensen som idag finns på den svenska arbetsmarknaden, både ur kompetensförsörjningssynpunkt men också ur ett marknadssegmentperspektiv. "*Planens syfte är att tillvarata all kompetens och erfarenhet inom NRPB och få fler kvinnliga ledare i toppen*" skriver SEB som tidigare också framfört att bättre beslut blir fattade i könsblandade grupper (handlingsplanen gäller för SEB, Nordic Retail & Private Banking - NRPB). Även Polisen i Västra Götaland anser att kvinnor i ledningen gör ledningsarbetet mer effektivt.

Cloetta Fazer framhävde att företaget ville spegla den omvärld som företagets produkter existerar i och ansåg att det är en framgångsfaktor för företaget att ha båda könen representerade i dess beslutsprocesser.

Även Sahlgrenska Universitetssjukhuset angav marknadsperspektivet som ett skäl. *“Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) beslöt att delta i Women to the Top-projektet, för att få fler kvinnor på de högsta ledningsnivåerna, då man bedömde att detta speglade kundperspektivet som utgörs av både kvinnor och män.”* Men en jämställd rekrytering är också en demokratifråga, anser Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Med en jämnare könsfördelning på ledningsnivå skulle Sahlgrenska bli en mer attraktiv arbetsgivare och rekryteringsunderlaget större.

Projektet, ansåg man, gav också möjlighet att jämföra det egna företag med andra och få draghjälp för att uppmärksamma jämställdhetsfrågor och tillgång till ny och annan kunskap om jämställdhet.

För andra arbetsgivare hade de erfarenheter, idéer och kontakter med en mångfald av branscher och sektorer som de skaffade sig i projektet ett värde i sig.

Tullverket, som hade ett uttryckligt önskemål från ledningen att öka andelen kvinnor som chefer, framförde till exempel att upplägget, som innebar att få arbeta tillsammans med andra stora organisationer från näringslivet, var lockande, medan ABB såg JämOs medverkan som en garanti för att projektet var seriöst.

### 3.3 Ledningens engagemang och förankringen av arbetet

Att ledningens engagemang är av avgörande betydelse har tidigare påpekats. Ledningens engagemang kan bli skillnaden mellan framgång eller fiasko. Det var därmed en förutsättning för att delta i W2T att högsta ledningen hade ett uttalat engagemang. Således var intresset initialt inte ett problem för de 15 företag och organisationer som valdes ut.

Arbetet med att förmedla ledningens syn på dessa frågor är också viktigt då organisatoriska flaskhalsar kan finna längre ned i organisationen. En uttalad ambition kan därför förebygga att åtgärder inte genomförs.

Engagemanget har hela tiden funnits hos åtminstone 14 av de deltagande organisationerna. Krister Jacobsson, länspolismästare hos Polisen i Västra Götaland, betonade till exempel, vid en konferens på IHM i Göteborg under temat “ledarskap och rekrytering ur ett genusperspektiv”, hur viktigt det är att gå från politisk korrekthet till en aktiv handling.

Hos Sahlgrenska Universitetssjukhuset å sin sida har personaldirektören gått en utbildning i “ledarutveckling med ett genusperspektiv”. Sjukhusdirektören kommer att gå samma kurs under våren 2007. Tanken är att samtliga i ledningsgruppen så småningom ska gå utbildningen.

Parallellt med det arbetet har flera företag och organisationer också jobbat för att förankra själva handlingsplanen längre ned i organisationen. Hos Cloetta Fazer har handlingsplanen arbetats fram av koncernchefen och personaldirektören. Planerna har sedan kommunicerats vidare ner i organisationen genom såväl koncernledning som lokal landsledning.

ABB har tillämpat ett liknande förfarande. Där har även en arbetsgrupp bestående av projektledaren, personaldirektören, processgruppen för jämställdhet samt de två toppchefskandidaterna varit med i framställningen av handlingsplanen. På ABB har planen senare kommunicerats längre ned i organisationen.

Swedbank har valt att först förankra handlingsplanen hos samtliga personalchefer och personalkonsulenter. Personalcheferna har sedan förankrat åtgärderna i samband med till exempel rekryteringar och upprättande av ledar- och kompetensförsörjningsplaner.

Hos Polisen i Västra Götaland intervjuades cheferna i personaltidningen innan man presenterade toppchefskandidaterna. På så sätt redovisades chefernas åsikter och vilka målsättningar de hade. Hos Hägglunds Drives visade det sig att det var VD:n själv som var eldsjelen och genom sitt uttalade engagemang tydligt angav tonen.

### 3.4 Målsättningar i projektet

Hörnstenen i projektet var att arbetsgivarna satte upp målsättningar för den egna organisationen. I projektet kom man överens om att JämO under våren 2007 skulle följa upp dessa målsättningar som formulerats i en handlingsplan för fler kvinnor på toppositioner. Toppchefskandidaterna definierades i projektplanens rollbeskrivning som *“kvinnor som redan har en hög chefsbefattning och har potential att kliva ytterligare ett steg uppåt i karriären”*.

Varken JämO eller projektgruppen har varit inblandade i arbetet med målsättningarna. Istället har syftet varit att varje målsättning och handlingsplan skulle utgå från den egna organisationens förutsättningar. JämOs uppföljning däremot är att betrakta som en extra försäkring att arbetet inte avstannar. Ett annat syfte är att använda erfarenheterna från projektet för att ge råd och stöd till övriga arbetsgivare på arbetsmarknaden.

De flesta målsättningarna handlade om att rent kvantitativt öka andelen kvinnor på chefspositioner samt öka andelen kvinnor på företaget. Med hur många procent eller till vilken nivå varierade dock utifrån vilken bransch som organisationen verkade i.

Utifrån handlingsplanerna att döma kan fyra grupper av organisationer urskiljas.

- a) organisationer där målsättningarna har genomförts eller i det närmaste har genomförts.

- b) organisationer där målsättningarna ej kunnat förverkligas men andra positiva resultat som har ett samband med jämställdhet har uppnåtts.
- c) organisationer där förändringar/omorganisationer inträffat som gjort de ursprungliga målsättningarna onödiga.
- d) organisationer där varken måluppfyllnad eller andra förändringar kunnat konstateras i nuläget.

Till den förstnämnda gruppen kan Polisen i Västra Götaland räknas.

Målsättning var där att vid slutet av år 2006 öka andelen kvinnor i de högsta ledningsgrupperna till 20 procent, 20 procent av de arbetsledande befattningarna skulle innehåsa av kvinnor och 20 procent av myndighetens instruktörer skulle vara kvinnor.

När det gäller kvinnor i högsta ledning har målet uppnåtts. Där har man ökat andelen kvinnor i samtliga ledningsgrupper utom en, från 7 procent till 27 procent. Även målet om att 20 procent av de arbetsledande befattningarna ska innehåsa av kvinnor har i det närmaste uppnåtts då man kommit upp i 19,8 procent. Endast målet om 20 procent kvinnliga instruktörer har inte kunnat uppfyllas. Idag är andelen kvinnliga instruktörer i princip lika stort (18,1 procent) som när projektet startade.

I sin utvärdering noterar Polisen i Västra Götaland att: *“Ansvaret för nyrekrytering av instruktörer sker ute på enheterna utan ett normaliserat ansökningsförfarande. Detta arbete förankras därmed inte i ledningsgrupperna på samma sätt som vid tillsättningar av framförallt högre chefsfunktioner. Oftast rekryteras denna personalkategori i ‘korridoren’ och då kan det vara nära till hands att man rekryterar en man. Det krävs större insatser för att entusiasmera och motivera kvinnor att på eget initiativ anmäla intresse till vapeninstruktör. Här har våra enhetschefer en oerhört viktig roll.”*

Trots detta tillkortakommande har Polisens arbete varit mycket framgångsrikt. Med beaktande av att organisationen verkar inom en mansdominerad bransch med traditionellt sett “manliga” arbeten, har man på relativt kort tid kunnat öka andelen kvinnor på ledande befattningar.

En annan organisation som nått upp till sina målsättningar är Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Målsättningen att få upp antalet kvinnor på ledande befattningar till minst 40 procent uppnåddes. Högsta ledningen består idag av 8 kvinnor och 9 män. Områdescheferna lyckades med att öka andelen kvinnor från 25 procent 2003 till 30 procent år 2006. På nivån under (verksamhetscheferna) ökade andelen kvinnor från 37 procent till 41 procent.

Folksam hade initialt som målsättning att inget kön skulle understiga 40 procent i lednings- och arbetsgrupper. Målsättningen skulle uppnås innan år 2006 var slut. Under projekttiden vidgades målet till att gälla chefer med personal- och verksamhetsansvar. På koncernledningsnivå har andelen kvinnor som chefer ökat från 40 procent år 2004 till 41 procent år 2006. Målet var således redan uppnått år 2004.

Även Swedbank hade en 40/60-fördelning på alla nivåer som riktmärke i företagets långsiktiga mål. Enligt dess senaste statistik har företaget också levt upp till målsättningar och det har numera 40 procent kvinnor totalt på chefsbefattningar.

IBM Svenska AB hade som målsättning att utöka andelen chefer som är kvinnor och kvinnor i ledningsgrupperna till 27,4 procent, en siffra som motsvarar andelen kvinnor totalt på IBM Svenska AB. Idag är 28 procent av alla chefer kvinnor mot tidigare 27 procent. I ledningsgruppen har andelen kvinnor ökat markant från 28,5 procent till 57 procent.

ABB, som har 21 procent kvinnor bland sina anställda, hade som målsättning i sin handlingsplan att öka andelen kvinnliga chefer från 13 procent till 15 procent år 2007. Företaget är nu uppe i nära 16 procent. Även målet med en påfyllning av kvinnor på ledande positioner (den så kallade ledarförsörjningsprocessen), har uppnåtts. Där var målet 15 procent och i dagsläget är man uppe i 16,2 procent kvinnor.

Göteborgs Stad hade som målsättning att öka andelen kvinnor som förvaltningschefer vilket man också lyckades med. Antalet ökade från 32 procent (2005) till 39 procent (2006). För de lägre chefsnivåerna – enhetschefer och avdelningschefer, noteras däremot endast marginella förbättringar respektive försämringar. Det ska dock påpekas att där är redan andelen kvinnor över 50 procent.

Cloetta Fazer hade som mål att öka andelen kvinnor i samtliga ledningsgrupper, vilket man i stort också lyckades med. Andel kvinnor i ledningsgruppen ökade från 11 procent (2004) till 22 procent (2006).

Öhrlings PricewaterhouseCoopers målsättning var att företaget ska vara en jämställd arbetsplats år 2007, med minst 40 procent av vardera kön upp till och med directorsnivå. Målsättningen är på väg att förverkligas. Idag råder en jämn fördelning till och med senior managernivå, det vill säga den nivå som ligger under directors-nivån. Målet att öka andelen partners som är kvinnor från 11 procent till 20 procent har företaget däremot än så länge inte lyckats uppnå men med 15 procent är man på god väg att även genomföra denna målsättning. Ett mål som företaget däremot redan har lyckats med är att minst en kvinna ska få plats i ledningsgruppen. Sedan den 1 juli 2007 ingår en kvinna i ledningsgruppen.

Sveriges Radio kommenterar att många chefs- och arbetsledargrupper nått en 40/60-fördelning, ibland upp till 50 procent, vilket också var målet. Det som däremot drar ned medeltalet är siffrorna för chefer inom teknik och utveckling. Där är männen i majoritet. I hela chefskollektivet är förhållandet 64 procent män och 36 procent kvinnor och idag är 3 av 7 i ledningen kvinnor. Samtliga tre anses också inne de tyngsta posterna, bland dem VD.

Enstaka organisationer upplevde vissa svårigheter med målsättningarna. Tullverket nådde inte ända fram, men noterar tydliga förbättringar. Tullverket skriver i sin utvärdering att: *“När vi gick med i W2T hade vi just genomfört en mycket omfattande omorganisation som bland annat medförde att alla chefer fick söka nya och förändrade befattningar. Alla de chefer har numera femårsförordnande på sina befattningar. I samband med det lyckades vi genom medvetet arbete höja andelen kvinnor som chefer från 31 procent till 36 procent. I W2T hade vi vårt mål att öka andelen kvinnor som chefer till 40 procent under tiden till och med 2006. Som delmål hade vi att öka till 38 procent vid utgången av 2005. Vi var medvetna om att det var ett högt ställt mål eftersom vi så alldeles nyligen ökat andelen kvinnor som chefer markant”*.

Volvo Personvagnar stötte på ett intressant problem med sina målsättningar. I samband med utvärderingen upptäcktes att målsättningen om 30 procent kvinnor på högsta chefsbefattningar bestämdes centralt utan någon egentlig dialog med berörda chefer. Efter diskussion med högsta ledningen om möjligheten att realisera målen, justerades de år 2005 till 25 procent, vilket är ett snittvärde för Volvo Personvagnar. Vid mätningen i slutet av år 2006 noterade man ett snittvärde på 18 procent kvinnor på högsta chefsbefattningar men, spridningen är mycket stor. Andelen kvinnor i chefsbefattningar varierar från 14 procent till 57 procent för de olika enheterna.

Bland de organisationer där varken nämnvärda förbättringar eller andra förändringar kunnat konstateras i nuläget kan nämnas Hägglunds Drives. För Hägglunds del försvårar både det demografiska underlaget och branschtillhörigheten möjligheten att leva upp till målsättningarna. Även företagets låga personalomsättning blir här ett problem. I sin utvärdering skriver företaget dock att de inte ser det som ett misslyckande eftersom arbetet lett till flera bra arbetsformer som bådär gott inför framtiden. *“Vi har satt fokus på frågan på ett helt annat sätt än tidigare. Målet att uppnå 40 procent kvinnor som chefer kvarstår i vårt system för styrning, ledning och uppföljning”*.

Sammanfattningsvis kan konstateras att flera organisationer levt upp till sina målsättningar. Det bör dock noteras att arbetet med att upprätta målsättningar har kantats av vissa problem. Målsättningarna verkar ibland ha varit för höga för att visa på en stor, dock ej realistisk ambitionsnivå, eller så sattes målen utan en närmare dialog med berörda chefer eller enheter. Målen visade sig också vara känsliga för konjunkturen och omstruktureringar, samtidigt som två år är en för kort tid för att kunna dra några mer generella slutsatser. I vissa fall var också andelen kvinnliga chefer redan högt.

Även andra tendenser kunde skönjas i samband med målformuleringar. För att säkerställa att målsättningarna uppnåddes fanns ibland också en tendens att de sattes förhållandevis lågt. En tydligare eller mer sammanhållen definition av vad som avsågs med toppositioner gör det också svårt att mer noggrant utvärdera resultaten.

### 3.5 Andra aktiviteter och åtgärder

Att enbart ha som målsättning att öka antalet kvinnliga toppchefer från en nivå till en annan är inte tillräckligt för att målsättningen ska förverkligas. Det krävs även en rad understödjande och kompletterande åtgärder. Att vissa arbetsgivare ännu inte nått sina målsättningar kan till exempel bero på att andra åtgärder inte hunnit få genomslag. Vid sidan av de mätbara målen är det därför lika viktigt att närmare granska övriga rekryterings- och jämställdhetsåtgärder.

Även om Hägglunds Drives AB har ett svårt utgångsläge fortsätter företaget arbeta aktivt för att rekrytera fler kvinnor in i organisationen. Hägglunds hoppas kunna skapa en bredare urvalsbas för chefsbefattningar genom att utforma annonser på ett för kvinnor mer tilltalande sätt. I platsannonserna finns till exempel alltid en bild på en kvinna, liksom en kommentar om att särskilt kvinnor uppmanas söka. Även företagets informationsmaterial vänder sig till kvinnor och män genom att båda könen representeras i materialet.

Vad gäller chefsjobb är Hägglunds Drives involverad i flera olika mentorskapsprogram i syfte att stärka befintliga kvinnliga chefer och i nuläget håller företaget även på att utforma en föräldraskapsöverenskommelse. Ur ett längre perspektiv arbetar företaget även med att redan i grundskolor och gymnasier väcka flickors intresse för industrin.

ABB använde sig av djupintervjuer av kvinnor inom ABB som hade ambitionen att gå vidare i sin karriär i sitt arbete med att få fram fler kvinnor som chefer. Erfarenheterna utmynnade bland annat i både åtgärder och nya strategier. Ledningsgruppen i Sverige har till exempel uttalat sig om varför dessa frågor är så viktiga för ABB. Också via ABBs interntidning kommuniceras vikten av frågan och tidningen lyfter fram befintliga kvinnliga chefer, alternativt kvinnor med hög teknisk kompetens, som förebilder. När det gäller rekrytering annonserar ABB idag ut fler chefstjänster än tidigare. Ett mål är att alltid ha en kvinnlig kandidat vid chefsrekryteringar.

Även IBM Svenska AB har detta som mål, något som också har meddelats chefs- och rekryteringsföretagen, vilka återfinns i avtalen. Vid anställning av nyutexaminerade är målet att minst 50 procent ska vara kvinnor. En mångfaldsplan har upprättats som följs upp varje år. Här samverkar IBM Svenska AB:s "Diversity & Inclusive Council" samverkansgrupp" med representanter från svenska ledningsgruppen i form av VD och den svenska personaldirektören. I syfte att utbilda kvinnor att ta mer plats har programmet "Taking the stage" genomförts både år 2005 och 2006. Totalt har hittills över 200 kvinnliga anställda genomgått programmet. Taking the stage är ett utbildningspaket där kvinnor deltar för att bli bättre på att "ta utrymme", synas och höras i affärsmässiga sammanhang samt utbyta erfarenheter av hur kvinnor kan bli mer synliga i "manliga" sammanhang.

Utbildningen erbjuds även männen då företaget anser att bristen att ta för sig inte primärt handlar om en kvinnlig eller manlig egenskap. I dessa samman-

hang läggs dock ett större fokus på att göra medarbetare uppmärksamma på hur dessa kan uppfattas i officiella sammanhang som till exempel gruppmöte och arbetsmöten.

Tullverket noterar å sin sida att det planmässiga arbetet med jämställdhetsplanen har förbättrats. Den har både blivit enklare och mer pedagogisk. Numera finns också krav på den anställande chefen på uppföljning vid rekryteringar. Annonser granskas och båda könen återfinns i intervjueteamen. När det gäller potentiella chefer har myndigheten särskilt uppmuntrat kvinnor att söka chefsprogrammet. I det första programmet som genomfördes var hälften kvinnor och i det senaste var något fler än hälften kvinnor.

Polisen i Västra Götaland bedriver jämställdhets- och mångfaldsarbete med ett nytt fokus kring ledarskap. Även värdegrundsdiskussioner förekommer. Den kvinnliga kompetensen används idag på ett helt annat sätt än tidigare.

Alla polismyndighetens åtta ledningsgrupper har erhållit en grundläggande utbildning i genusperspektiv. Även all personal i ett av polisområdena och mellancheferna i ett annat polisområde har fått genusutbildning.

Resultat av utbildningarna har blivit att varje område eller avdelning identifierat åtgärder som bör vidtas. Ledningsgruppen för Länsordningspolisen har genomfört en utbildning angående sexuella trakasserier och kvinnliga arbetsledares kompetens för att informera om arbetsledarskapet som kvinna. Myndighetens policy är att det i alla arbetsgrupper ska finnas minst två kvinnor. I mars 2006 anordnades ett forum för erfarenhetsutbyte för kvinnliga arbetsledare. Ett sextiotial av myndighetens kvinnliga arbetsledare träffades, vilket resulterade i ett nätverk.

Hos Göteborgs Stad har alla medarbetare getts möjlighet att anmäla sitt intresse för att genomgå ett utvecklingsprogram för ett första chefskap. Nästan 400 anmälde sitt intresse och efter tester rekommenderades 78 anställda (58 kvinnor) att inleda sitt utvecklingsprogram. En andra omgång har just inletts. *“Metoden är intressant ur ett könsperspektiv eftersom den inte bygger på att chefen anmäler intresserade utan detta görs av medarbetaren själv, vilket borgar för att en eventuell snedrekrytering på grund av icke könsneutrala attityder undviks”*, skriver Göteborgs Stad. Andelen kvinnor bland de rekommenderade är 74 procent. Staden har också en ledarbank. För närvarande finns 130 chefer i banken varav 64 procent är kvinnor. Av dem som intresserar sig för högsta chefsnivån är drygt 50 procent kvinnor.

Andra arbetsgivare har noterat att de behöver vidareutveckla sina åtgärder för att få fram fler chefer som är kvinnor alternativt att företaget på grund av omfattande omstruktureringar behöver få en nystart med sina aktiviteter.

Sammanfattningsvis kan konstateras att hos flertalet företag och organisationer som satt upp tydliga mål för fler kvinnor på toppositioner, har dessa mål understötts av en rad medvetna åtgärder och strategier. Många gånger har åtgärderna säkerligen redan funnits men i samband med W2T har ny kunskap tillkommit

som förändrat, alternativt lyft fram frågan på nytt. Många av åtgärderna har också handlat om att arbeta med rekrytering på ett grundläggande sätt genom att se över hela rekryteringsprocessen och arbeta föreberedande genom att stärka rekryteringsunderlaget för de högsta chefsbefattningarna.

### 3.6 Problemområden

Trots de många positiva resultaten och stegen i rätt riktning, har arbetsgivarna upplevt olika svårigheter med att kunna genomföra sina målsättningar. Vid sidan av att omorganisationer satt stopp för jämställdhetsåtgärder framfördes i utvärderingarna ett antal problem som antingen löstes eller som behöver arbetas vidare med i framtiden.

Göteborgs Stad "nöjdhetsindex" visade till exempel att chefer som är kvinnor i genomsnitt var mindre nöjda än manliga chefer. Andra undersökningar visade att det fanns problem med könssegregering och uppföljning av målen i jämställdhetsplanerna.

Göteborgs Stad har även intervjuat ansvariga för rekrytering av förvaltnings- och bolagschefer i syfte att se hur könsperspektivet vägts in vid rekryteringen. Dessa intervjuer pekade på att flertalet uttalade sig positivt till kvinnor på dessa befattningar. Detta framkom dock ej i kravprofilen.

Vissa kompetenskrav eller formuleringar av kraven i arbetet i annonserna var inte könsneutrala, men någon diskussion hos de rekryterande om det kunde inte konstateras. Även rekryteringskanalerna var ibland inte öppna. Sökprocessen grundades många gånger på interna nätverk eller konsulternas egna nätverk och i flera fall genom ett slutet rekryteringsförfarande. Någon diskussion om hur det påverkar möjligheten att rekrytera chefer som är kvinnor har dock ej förts annat än i allmänna ordalag. Bland annat skriver Göteborgs stad att *"det kan innebära olika möjligheter för män och kvinnor att bli sökande till exempel genom att kvinnor antas ha mindre nätverk"*.

Slutligen gav intervjuerna även prov på att beslutet om anställning ibland sker på intuitiva grunder. Göteborg Stad skriver att: *"Angående beslutsprocessen för att till slut välja kandidat redovisar intervjuerna att faktorer som väger tungt är att de rekryterande känner vederbörande sedan tidigare samt att personkemi och 'magkänsla' spelar stor roll"*.

Tullverket konstaterade att andelen kvinnliga chefer under mätperioden varierade. En anledning är justeringar av organisationen men också att andelen chefer totalt sett ökat. Tullverket påpekar också att myndighetens två huvudarbetsområden är så olika. Effektiv handel är ett kvinnodominerat område. Andelen kvinnor där är 62 procent och könsfördelningen bland cheferna är 54 procent kvinnor. Brottsbekämpning å sin sida är ett mansdominerat område (32 procent kvinnor) samtidigt som andelen kvinnor som chefer där är klart lägre (23 procent kvinnor). Tullverket påpekar därför att när man bara ser till totalsiffrorna av andelen kvinnliga chefer så kan det bli

ett sämre resultat även om myndigheten har lyckats inom respektive område då man i vissa fall (inom effektiv handel) arbetar med att få fram fler män som chefer.

Folksam noterade att rörligheten i chefsleden varit låg under projekttiden och att i de arbetsgrupper där sned könsfördelning råder, såsom kundtjänstmedarbetare och säljare, har företaget inte lyckats nå ända fram med sina målsättningar. Det tyder på att där behoven är som störst, är det svårast att skapa en könsbalans, medan enheter som har eller i det närmaste har en jämn könsbalans har lättare att arbeta med jämställdhetsmål.

IBM Svenska AB är visserligen nöjd med att andelen chefer som är kvinnor är lika hög som andelen kvinnor på företaget totalt, men önskar en ännu större andel kvinnor på toppositioner. Likt Folksam konstaterar IBM Svenska AB att få rekryteringar har ägt rum de senaste åren men också att företaget har köpt upp andra företag eller delar av företag. I dessa fall har IBM Svenska AB fått ta över deras personalstruktur.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers konstaterar i efterhand att en tydligare uppdelning av vem som var ansvarig för uppsatta mål, hade varit önskvärt. Ansvarsfördelningen är viktig att fastställa i jämställdhetsfrågor på alla nivåer. Enligt Öhrlings PricewaterhouseCoopers var dock tidsperioden för kort för att kunna genomföra samtliga åtgärder.

Av de ovan angivna exempel på vilka hinder som företagen och organisationerna stött på framgår att:

- a) personalomsättningen på höga chefsposter varit låg under projekttiden vilket gör det svårt att mäta och utvärdera målen.
- b) hos de enheter eller delar av organisationen som redan har en relativt positiv utveckling vad gäller jämställd rekrytering är det lättare att nå upp till de förväntade resultaten.
- c) målsättningar kan omintetgöras vid uppköp då det uppköpande företaget tar över det uppköpta företags könsstruktur.
- d) rekryteringsprocessen inte är könsneutral och att det krävs en nedmontering av själva rekryteringsprocessen i dess olika beståndsdelar för att upptäcka problemen och vidta förändringar.
- e) en tydlig ansvarsfördelning är ett måste.

### 3.7 Framgångsfaktorer

Mycket av arbetet med att få fram fler kvinnliga toppchefer låter sig inte alltid fångas upp i mål, åtgärdsformuleringar eller handlingsplaner. Därför ombads arbetsgivarna att redogöra för vilka övriga faktorer som de ansåg hade påverkat resultatet.

Flera organisationer har särskilt lyft fram VD:s eller GD:s engagemang som en viktig framgångsfaktor. IBM Svenska AB skriver att: *“en av de absoluta framgångsfaktorerna är att ha ledningen engagerad och delaktig i frågorna.*

*Det har vi på IBM Svenska AB och detta gör att vi har möjlighet att förändra även om det tar tid”.*

Sveriges Radio lyfter också fram högsta ledningens engagemang. Företaget anser också att det lyckades skapa en debatt och starta ett arbete med att implementera ett kompetensverktyg som bättre kunde ombesörja kvinnors och andra individers behov av kompetensutveckling. Sveriges Radio har inlett ett arbete att förändra chefs- och ledarskapsutbildningarna så att mångfald och genusfrågor nu finns med och företaget genomförde även seminarier i genusfrågor till riktade grupper.

Ledningens förankring har bland annat resulterat i att företaget aldrig behöver driva mångfaldsfrågor som projekt som ligger vid sidan av den ordinarie verksamheten. *“Särskild nöjda var vi med att vi under de omfattande rekryteringarna som genomfördes 2006 lyckades öka respektive behålla andelen chefer och arbetsledare som är kvinnor. Det ska ses mot ljuset av att det är mycket lätt att falla tillbaka i traditionella mönster när det dels ska gå snabbt och dels inte finns möjlighet att rekrytera externt”.* Sveriges Radio anser även att samkörningen av arbetet med olika diskrimineringsgrunder lett till en positiv utveckling trots risken för att några diskrimineringsgrunder kan hamna i skymundan.

För att få fram vilka faktorer som ligger bakom kvinnors hinder i karriären och vilket eventuellt stöd kvinnor därför kan behöva få, genomfördes en kartläggning i form av djupintervjuer med 40 kvinnor hos ABB. En frågeguide användes under intervjuerna som varade i en och en halvtimme och vände sig till kvinnor inom ABB som hade ambitionen att gå vidare i sin karriär. Frågeguiden baserades på kvinnornas bakgrund, hemförhållanden, fortsatta utveckling, nätverk och förebilder. De svar ABB fick har resulterat i ett antal aktiviteter i handlingsplanen samt workshops.

Folksam tror att företagets långa arbete med jämställdhet har resulterat i ett positivt resultat. Företaget har till exempel i alla chefsrekryteringar arbetat för att i sluturvalet alltid ha med minst en kvinna och en man. Ett annat exempel är det utåtriktade “Corporate Governance”-arbetet som inkluderar uppföljning av styrelsesammansättning ur ett jämställdhetsperspektiv. I det programmet granskar Folksam andra arbetsgivares jämställdhetsarbete. Därför gäller det att själv föregå som ett gott exempel.

Polisen i Västra Götaland har som ett krav att rekryteringsgrupperna ska innehålla minst två kvinnor i hela rekryteringsprocessen. Syftet är att fånga upp kvinnors erfarenheter och kunskap på ett bättre sätt än tidigare, men också att säkerställa “det kvinnliga perspektivet” via ökad andel kvinnor i högsta ledningsgruppen. “Det kvinnliga perspektivet” är nödvändigt för att få igång diskussioner om ett nytt ledarskap och en ny ledarskapsutveckling både nationellt och regionalt inom polisen. Projektledaren adjungeras till högsta ledningsgruppen med uppdrag att bevaka frågorna och öka medvetenheten hos de högre cheferna, genom bland annat utbildningar samt föreläsningar med fokus på genusperspektivet.

Även här lyfts högsta ledningens engagemang fram som avgörande. Men ord som utbildningar, genusfrågor och rekryteringsgruppens sammansättning återkommer också som viktiga framgångsfaktorer. Kartläggningar via djupintervjuer och en pågående diskussion om ett nytt ledarskap indikerar att frågan om fler kvinnor på toppositioner fått karaktär av ett accepterat och inkorporerat arbete istället för den sidovagn som den många gånger tenderar att bli.

### 3.8 Toppchefs-kandidaterna idag

Trots alla positiva erfarenheter återstår frågan: hur det har gått för de toppchefs-kandidater som valdes ut i projektet? Även om inte alla arbetsgivare svarat på den frågan verkar det som om resultaten varit blandade. I åtminstone hälften av fallen har kandidaterna tagit nästa steg i karriären. För övriga visade sig att tajmingen inte stämde. I ett enskilt fall hade toppchefs-kandidaten nyligen påbörjat en ny tjänst och således kan hon inte anses ha fått tjänsten som ett resultat av W2T-projektet. En annan hade ingen möjlighet att genomföra programmet av personliga skäl. Hos fem andra arbetsgivare konstateras att ingen av toppchefs-kandidaterna gått vidare i sin karriär, i bemärkelsen fått högre chefsbefattning eller mer ansvar.

Sahlgrenska universitetssjukhuset nådde visserligen sitt mål vad gäller kvinnor på toppositioner men den ena kandidaten gick inte vidare i sin chefskarriär. Sjukhuset skriver att det nog kan *“ses som ett utslag av att rörligheten inte är så stor just på de högre positionerna inom sjukhuset. Mentorskapet i programmet gav inte tänkt utdelning bland annat för att tiden för planering, införande och själva aktivitetsdelen var för kort och lärdomen blir att detta arbete kräver långsiktighet. Arbetet i övrigt med att förändra antalet kvinnor på ledande befattningar, måste ändå ses som lyckat. Den medvetna rekryteringsprocessen, handledning som stärker kvinnors mod att söka ledande befattningar och män att stödja detsamma, är faktorer som bidrar till att utfallet har motsvarat ställda förväntningar”*.

Göteborgs Stad, Öhrlings PricewaterhouseCoopers, IBM Svenska AB, Polisen i Västra Götaland och Folksam rapporterar att alla kandidater gått vidare i sina chefskarriärer. När det gäller Folksams toppchefs-kandidater har den ena kandidaten gått från en befattning som verksamhetsutvecklare till en ny befattning som projektledare på ett av Folksams dotterbolag. Den andra kandidaten är nu en av företagets toppchefer och ingår från och med januari 2007 i koncernledningen.

Av de två kandidaterna från polisen i Västra Götaland har idag den ena en ordinarie funktion som polisintendent och ställföreträdande chef för Länsordningspolisen. Den andra kandidaten har arbetat som chef på Rikspolisstyrelsen, vikarierat som chef för Länsordningspolisen och är nu myndighetens projektledare i ett nationellt ledarskapsprojekt under Rikspolisstyrelsen. Projektledaren har till och med gått vidare och är numera chef för myndighetens HR-enhet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att långt ifrån alla kandidater nått de positioner som var tänkta när organisationerna gick in i projektet och valde ut sina toppchefskandidater. Att så är fallet beror, utifrån svaren att döma, på att projekttiden varit kort vilket resulterat i begränsad tid för planering, implementering och genomförande. Företagens och organisationernas planering har ibland också gått i otakt med toppchefskandidaternas egna planer eller händelser i deras privatliv. Det har även framförts synpunkter på själva begreppet toppchefskandidat – antingen att begreppet inte passar in organisationens kultur eller att begreppet har definierats olika.

Denna begreppsförvirring till trots har ett antal toppchefskandidater verkligen gått vidare i sina karriärer. Huruvida det enbart beror på projektet eller ej är dock svårt att bedöma.

### 3.9 Ledde projektet till en varaktig förändring?

En följdfråga till hur toppchefskandidaterna påverkats i sina karriärer är om projektet resulterat i en varaktig förändring. Den korta projekttiden gör det visserligen svårt för arbetsgivarna att svara på denna fråga men enstaka svar kan ändå redovisas.

Sveriges Radio å sin sida skriver att jämställdhetsaspekten i arbetet med ett kompetensverktyg samt utvecklingen av befintliga chefs- och ledarskapsutbildningar inte enbart är ett resultat av W2T utan att projektet på sätt och viss fungerat som en katalysator. *“Tack vare att projektet målmedvetet och idogt har förankrats hos VD och kontinuerligt följts upp har kunskapen hos högsta ledningen ökat. Jämställdhetsfrågan har inte drunknat i de övriga mångfaldsfrågorna utan har ett stöd i W2T-processen och dess handlingsplan”.*

Även hos Polisen i Västra Götaland anser man sig kunna se att en attitydförändring är på gång på chefssidan liksom en ökad förståelse för vikten av jämställd ledningsstruktur på alla nivåer. Myndigheten skriver även att projektet förhoppningsvis lett till en insikt hos många höga chefer att det inte är en kvinnofråga utan en organisationsfråga.

Folksam å sin sida kan konstatera att med hjälp av W2T har företaget fått ytterligare ett hjälpmedel i uppföljningen tack vare Nyckeltalsinstitutets Jämix (en del av programmet i W2T).

Öhrlings PricewaterhouseCoopers redovisar en rad förändringar sedan projektstarten med W2T. Företaget har gått från policydeklarationer till mätbara mål, något som också har “smittat av sig” inom andra verksamhetsområden när det ska skrivas målformuleringar. Jämställdhetsfrågorna drivs från företagsledningsnivå och finns explicit närvarande i årsredovisningen bland topp tio-aktiviteterna i affärsplanen, på hemsidan samt i företagets rekryteringsbroschyr.

År 2005 implementerades även en policy innebärande att öppen rekrytering

ska gälla för chefstjänster upp till kontorschefsnivå och ett mentorprogram för kvinnor startades under hösten 2006 som pilotprojekt.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers redovisar även vad man beskriver som en solskenshistoria: *“Inom en av våra enheter var samtliga partners män och det fanns endast en kvinna som var director. Där finns det numera en kvinna som är partner och tre kvinnor som är directors! Särskilt glädjande är att en av kvinnorna som utsågs till director var deltidsarbetande och en kvinna utsågs under sin föräldraledighet, vilket tyder på att prestation varit avgörande vid utnämningen och att de omständigheter som ofta anses utgöra hinder för karriären inte utgjorde hinder för dessa kvinnor”*.

Om själva projektet i sig ledde till en förändring är visserligen en underordnad fråga, men ändå relevant. Flera arbetsgivare uppgav innan projektet startade att det var svårt att driva frågan på grund av tidsbrist. De saknade också ett kontaktnät med andra företag som arbetar aktivt för att få fler kvinnor till chefspositioner. I utvärderingen framkom att flera av arbetsgivarna genom projektet har fått det stöd och hjälp som de behövde. Många ansåg att projektet gjort chefsrekryteringen tydligare och även fungerat som en katalysator.

### 3.10 Samlade erfarenheter

Av de hittills redovisade kommentarerna framgår att hos de företag och organisationer där målet om fler kvinnor på toppositioner uppnåddes, har en rad nya erfarenheter gjorts och nya tankar väckts. Likaså har flera av de arbetsgivare som inte fullt ut uppfyllt sina målsättningar ändå kunnat redovisa ett antal förbättringar och lärdomar.

Folksam beskriver att den största lärdomen varit det långsiktiga och ihållande arbetssättet med jämställdhetsfrågan.

Även Polisen i Västra Götaland konstaterar att det är ett långsiktigt arbete och att det kommer att ta tid. *“Det är viktigt att ledningen visar att man är aktivt för och inte passivt för. Frågan måste ses som en organisationsfråga. Alla arbetsledande chefer måste vara engagerade och inse fördelarna med fler kvinnor på ledande positioner”*. Polisen påpekar också att kvinnor kräver mer stöd för att söka ledarskap.

Sahlgrenska universitetssjukhuset ser liksom många andra ledningens engagemang som avgörande för de attityder och förhållningssätt kring dessa frågor som gäller i organisationen. *“Frågan måste hållas levande man kan inte plocka fram jämställdhetsglasögonen bara i januari när bokslut ska skrivas”*. Förutom att projekttiden varit kort och att urvalet av kandidaterna måste få ta tid och förankras bättre, konstaterar Sveriges Radio även vikten i rollen som projektledare av att ha ett stöd och nätverk utanför den egna arbetsplatsen. Företaget påpekar att regelverk ska vara tydliga och organisationen transparent med kompetenta och trygga chefer. Det anses borga för att kvinnor ska ses som valbara och själva vilja ta arbete som högre chefer.

Volvo Personvagnars erfarenhet är att i framtida projekt kommer en betydligt gedignare förankring i högsta ledningen att äga rum. En förankring där ledningen klargör varför Volvo Personvagnar överhuvudtaget valt att satsa på projektet samt beskriver fördelar, nackdelar och konsekvenser av projektet. De mätbara målen ska utvärderas och integreras med övriga mål.

Återigen läggs betoningen på ledningens engagemang och på förankringen längre ned i organisationen. Men även kritik mot projekttiden och urvalsprocessen av toppchefskandidaterna noteras. Frågan är därför hur arbetsgivarna ser på W2T som metod och på hur projektet genomfördes?

### 3.11 Synpunkter på Women to the top-metoden och genomförandet

W2T var ett nytt koncept på så sätt att varje deltagande företag eller organisation valde ut två toppchefskandidater som sedan fick en mentor från ett annat företag. En inte alldeles lätt uppgift inom det privata näringslivet där rädslan för konkurrens eller negativ mediapublicitet ibland leder till en viss distansering mot sådant som kan vändas mot den egna organisationen.

Ulla Eriksson-Zetterquist, som utvärderade projektets första fas år 2005, intervjuade representanterna från de privata och offentliga arbetsgivarna. Flera intervjuade berättade då att ett motsvarande arbete som W2T inte kunde göras av dem själva då det kräver både tid och kontaktnät. Således var det nödvändigt att en extern organisation drev, samordnade och följde upp arbetet. *“Företagen sinsemellan kan då undvika konkurrenssituationer. De blir inte heller beroende av sina enskilda eldsjälar. Med en myndighet som regelbundet efterfrågar resultat blir det nödvändigt att förvalta den enskilda eldsjälens kunskap i den egna organisationen”*, skriver hon i sin utvärdering (Eriksson-Zetterquist, Ulla, GRI-rapport 2005:3, Från insikt till ?).

Även genusmedvetenheten i projektets olika delar kan upplevas som hotfull. Begreppet är laddat då det antingen för tankarna till att arbetsgivaren i dag saknar en sådan dimension i sitt arbete alternativt att begreppet likställs med kvotering eller favorisering av vissa anställda på oklara grunder.

Det måste dock påpekas att projektledningen vid starten till och med tvingades tacka nej till företag som ville vara med. Att projektet var finansierat av EU-medel, administrerat av JämO, riktat mot chefer på höga positioner och att det ingick en rad stora välkända företag och organisationer ledde till att det sågs som en viss garanti för kvalitet på projektet. Sätillvida verkar det som om många arbetsgivare såg potential med att projektet kunde bli ett stöd.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers skriver till exempel att: *“vi hade inte varit där vi är nu, om vi inte hade valt att delta i Women to the top-projektet. Därmed kan vi konstatera att projektet uppnått det syfte vi hade genom att delta: att skynda på och strukturera förändringsprocessen för jämställdhet och för att underlätta kvinnors möjlighet till karriär”*.

Göteborgs Stad å sin sida anser att adepternas kontakter och projektledarträffarna med övriga deltagande företag och organisationer, varit konstruktiva genom att information och diskussion skett över gränserna mellan offentliga organisationer. Utbytet har resulterat i att jämställdhetsfrågan tagits upp både ur ett demokratiskt och affärsmässigt perspektiv.

Tullverket är inne på samma spår som Göteborgs Stad och skriver att: *“projektledarnätverket har varit givande och spännande. Det har varit en unik möjlighet att lära av varandras erfarenheter. Det har också varit en lärdom att det inte är så stora skillnader när det gäller personalfrågor mellan näringslivet och de offentliga organisationerna utan att vi brottas med samma problem”*. Men myndigheten framför även en del kritik. Bland annat anser Tullverket att urvalsprocessen och sättet att ta ut toppchefskandidaterna kunde ha varit bättre.

Just utbytet mellan de deltagande företagen och organisationerna verkar ha varit särskilt lyckat och även Folksam tar upp det. *“Medverkan i W2T har för kandidaterna i första hand inneburit många nya kontakter. Deras nätverk kommer att träffas två gånger per år och gruppen känns stabil. En gemensam uppfattning är att det skulle ha givits mer tid till reflektion och utbyte mellan deltagarna”*.

Detta till trots upplevde den ena kandidaten att matchningen mellan henne och hennes mentor var illa planerad. Mentorns tidsbrist resulterade i att kontakten och lärandet avstannade. För den andra kandidaten däremot innebar mentorkontakten ett ökat självförtroende och mod att söka chefstjänster och större uppdrag. Dessa erfarenheter rikare framför Folksam att *“inför eventuella kommande mentorprogram är det viktigt att definiera nivå vid urvalet och bidra med en tydlig kravprofil för att kunna matcha mentor och adept och för att få en homogen kandidatgrupp. Det skulle leda till ett ännu större utbyte mellan deltagarna och underlätta programupplägget”*.

Även IBM Svenska AB ser kontakterna i projektet som positiva och kallar dem bland annat för “ögonöppnare” inom flera områden. Däremot anser företaget att en del av träffarna kunde ha varit mer proffsigt genomförda och gett ett mer konkret utbyte vid varje tillfälle. Även deltagarnas föräntningar varierade en hel del enligt IBM Svenska AB. En tydlig definition av “förväntningarna” kunde därför ha varit på sin plats. *“De första träffarna tenderade att bli för mycket diskussionsklubb och för mycket tid gick åt för alla att redovisa”*, kommenterar företaget.

Volvo Personvagnar personvagnar ser det som positivt att W2T-metoden gett större fokus på genusfrågan vid rekrytering av höga chefer. Det negativa däremot är att urvalsprocessen av toppkandidaterna har varit bristfällig och att förankringen av målen varit svag. Swedbank har beslutat sig för att tillfälligtvis inte gå vidare med W2T-metoden. Istället vill företaget säkerställa att såväl *“jämställdhets- som mångfaldsfrågor inkluderas i samtliga chefsutvecklings- och chefsförsörjningsprogram”*.

Ulla Eriksson-Zetterquist kom i sin analys fram till att den breda ansatsen som präglade projektet både var dess styrka och dess svaghet. För de inblandade företagen och organisationerna har det varit svårt att skapa sig en samlad bild av projektet. Å andra sidan är många parter nu engagerade i förändringsarbetet.

Projektet visade också att kvinnor som gör karriär inte kan satsa både på den egna karriären och samtidigt vara förändringsagenter för denna typ av frågor. Stor vikt läggs därför på högsta ledningens uttalade engagemang.

En annan, inte helt ointressant iakttagelse som Ulla Eriksson-Zetterquist gör i sina intervjuer är att de yngre kvinnorna framhöll problematiken med att vara relativt ny som chef, i bemärkelsen att det finns en osäkerhet innan de lär sig det nya arbetsinnehållet. De äldre kvinnorna underströk däremot vikten av att få vara chef, det vill säga kvinnlig chef, i stereotyp bemärkelse. *“De yngre kvinnorna vill inte vara kvinnliga på det sättet som de äldre önskar, utan anser sig trygga med den delen i sin identitet och vill istället diskutera identiteten som chef”* (Eriksson-Zetterquist, Ulla, GRI-rapport 2005:3, Från insikt till ?).

### 3.12 Förslag på åtgärder och metoder

Avslutningsvis ombads arbetsgivarna att kommentera de åtgärder eller metoder som de bedömde som betydelsefulla. Ett förslag som flera arbetsgivare återgav kan åskådliggöras med Sahlgrenska universitetssjukhusets kommentar: *“Sammanhållet, medvetet och övergripande arbete med utgångspunkt från sjukhusdirektörens medvetna engagemang och vilja att lyfta fram dessa frågor som en del i det vardagliga ledningsarbetet är den absolut viktigaste delen i arbetet med jämställdhet”*.

Även Folksam instämmer i det ovan beskrivna och skriver att: *“koncernledningens medverkan och kunskap om det interna jämställdhetsarbetet är avgörande för utvecklingen. Över tid blir det väldigt tydligt hur det personliga engagemanget ger konsekvenser vid rekrytering och befordran. Utvecklingen stannar upp om frågan inte finns på koncernledningens dagordning och någon/några ‘rundar’ frågeställningen”*.

Folksam beskriver också hur ständig uppdatering via olika hjälpmedel blivit en kontinuerlig vardaglig påminnelse i alla led av organisationen och drivit på chefer att arbeta med jämställdhetsfrågan lokalt. Här kommer också kravet på könsblandade chefsrekryteringsgrupper in som ytterligare ett sätt att öka trycket.

Folksam anser också att synen på kvinnors och mäns livsvillkor och konsekvenser av familjebildning med mera måste hållas levande. *“Det är inte ovanligt att samma livshändelse för en man och en kvinna bedöms helt olika i samband med en tänkt befordran. Vår erfarenhet är också att den organisation som har beredskap för ställföreträdande chefsroller och projektledarroller har underlättat för kvinnliga chefskandidater att ta ett ytterligare steg i*

*sin karriär*”, skriver Folksam.

Slutligen delades även ett jämställdhetspris ut under några år där inte bara andelen kvinnor och män utvärderades utan också andra parametrar så som affärsnyttan med könsbalans och attitydförändring. Enligt Folksam satte priset stor press på organisationen och ledde till ett nytt mer kreativt arbete kring jämställdhet.

Folksams arbete med prisutdelningar ses som ett sätt att hålla fokus på jämställdhetsarbetet. SEB kompletterar denna bild med att påpeka att små och kontinuerliga aktiviteter kan vara minst lika effektiva som stora och kostsamma. Mindre aktiviteter kan på ett positivt sätt hålla liv i engagemanget och bli en del av verksamheten, anser SEB.

När det gäller arbetet med de kvantitativa resultaten är Sveriges Radios råd kort och koncist – *“Mät – What gets measured gets done”*. JämOs erfarenhet är att kartläggning, i bemärkelsen “mäta”, tillsammans med ansvarsfördelning för det som ska mätas, är ett utmärkt verktyg för att hålla frågan vid liv och bemöta eventuell kritik mot jämställdhetsarbetet. Andra råd från Sveriges Radio är att det är viktigt att bygga från grunden och se till att alla har möjlighet att utvecklas utifrån sin potential. Tydliga kompetensplaner, utvecklings- och uppföljningssamtal med chefer blir här ett stöd. Även rekryteringssystem som säkerställer jämställdhet och mångfald rekommenderas. Slutligen påpekar Sveriges Radio också att nätverkande är bra men kan slå fel om det utestänger de som inte hittar in.

Hos revisions- och konsultföretaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers var en representant från företagsledningen löpande involverad under hela projektet genom avstämningar med projektledaren. För att få ut det mesta av ett sådant projekt som W2T anser företaget att det är en fördel om projektledaren kan jämställdhetsfrågan. *“Många saknar genuskunskap, vilket lätt kan leda till diskussioner som bygger på åsikter snarare än kunskap”*, skriver Öhrlings PricewaterhouseCoopers i sina kommentarer och listar samtidigt tre saker som gör det lättare att få människor att lyssna:

- 1) använd fakta och statistik,
- 2) undvik antaganden och åsikter,
- 3) samla på bra exempel från erfarenheter som gjorts i andra företag och organisationer,
- 4) samla på studieresultat.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers skriver också att *“i sammanhang där kunskapen om och intresset för genus är lågt, försök fokusera på de affärsmässiga argumenten för jämställdhetsfrågorna, snarare än till exempel rättviseaspekten.”*. Även Polisen i Västra Götaland är inne på samma linje. *“Vi måste bli bättre på att diskutera varför vi behöver fler kvinnor på olika befattningar. Det krävs att fler män kliver fram och berättar varför det behövs kvinnligt ledarskap. Det finns idag många goda förebilder inom myndigheten. Jämställdhet är inte en rättvisefråga utan en fråga om bättre verksamhet. Den som är högste chef för områdelavdelning har en enorm betydelse för huruvida övriga chefer/*

*arbetsledare fokuserar på frågan eller ej.”.*

Både Öhrlings PricewaterhouseCoopers och Polisen, en privat och en offentlig arbetsgivare, poängterar fördelen med att betona affärsnytta och verksamhetsfrågor istället för rättviseaspekter. JämO har noterat att dessa dimensioner, affärsnytta och rättviseaspekten, ibland ställs mot varandra. JämOs erfarenhet är att så inte är fallet. Tvärtom går perspektiven hand i hand. Förslaget från båda organisationerna bör därför snarare tolkas som att lyfta fram respektive perspektiv beroende på vem som lyssnar eller vem som ska övertygas.

Polisen ger avslutningsvis förslag på en rad andra åtgärder så som att minst två kvinnor ska återfinnas i alla arbetsgrupper, beredningsgrupper och tillsättningsgrupper, utbildningar i genusperspektiv, värdegrund och etik samt uppstart av arbetsgrupper med uppdrag att få fram fler kvinnliga arbetsledare. Myndigheten rekommenderar även att arbetsplatsträffarna ska användas för att informera och diskutera jämställdhetsfrågor..

## 4. Avslutande betraktelser

När projektet nu har avslutats och handlingsplanerna har utvärderats kan JämO konstatera att efterfrågan från privata och offentliga arbetsgivare om stöd för att rekrytera fler kvinnliga toppchefer är mycket stor. W2T är en metod. Tillvägagångssättet att låta en utomstående part ansvara och genomföra projektet tillsammans med att arbetsgivare från olika branscher och sektorer ingår i samma projekt har upplevts som både positivt och lärorikt.

Oavsett vilken bransch eller sektor man kommer från har många av problemen eller hindren varit identiska och ett värdefullt erfarenhetsutbyte ägt rum. Erfarenhetsutbytet förstärktes ytterligare genom att adepter och mentorer hämtades från olika organisationer. De ständigt närvarande diskussionerna om kön, jämställdhet eller genus har skapat en gemensam plattform samt en förståelse och insikt i hur kön påverkar rekryteringsprocesser.

De positiva erfarenheterna till trots, har vissa brister kunnat konstateras. En del härrör från själva W2T-metoden medan andra snarare beror på brister inom den egna organisationen eller i den bristande förankringen av projektet. Tydligare definitioner av vad som avses med toppchefs-kandidater var en av lärdomarna.

Påpekas bör dock att W2T-metoden tagit intryck av kritiken och därför talar man idag hellre om ledarprogram för unga personer som är i början av karriären. Andra brister som framkom, visserligen i enstaka fall men ändå, var dålig matchning av adepten och mentorn. Andra problem härrörde från faktorer som stod både utanför projektets eller företagets makt så som personalneddragningar, konjunktursvängningar, låg personalomsättning och omorganisationer. I vissa fall kunde dock noteras att mål sattes upp som antingen var orealistiska eller dåligt förankrade hos berörda parter.

Att flera företag och organisationer inte fullt ut nådde upp till sina uppsatta mål bör dock inte ses som ett misslyckande. Många av arbetsgivarna har påpekat att projekttiden varit alltför kort för att kunna notera mätbara förändringar, medan andra å sin sida arbetat hårt med det förberedande arbetet som inte alla gånger låter sig mätas i siffror. En majoritet anger dock att projektet på ett eller annat sätt påverkat hela organisationen i rätt riktning. Antingen genom att frågan har lyfts eller genom att ett större fokus nu ligger på att uppsatta mål också ska infrias.

## 5. Förslag på körschema och åtgärder

Nedanstående körschema och förslag på åtgärder för rekrytering av fler kvinnor till chefspositioner har hämtat inspiration från de erfarenheter som har gjorts i W2T samt JämOs erfarenheter kring rekrytering.

### Ledningens engagemang

Ledningens engagemang är nyckeln till framgång. Förankringen från högsta instans leder till att riktlinjer och målsättningar upprättas och frågan ges hög prioritet. Det kräver dock att engagemanget uttrycks vid olika tillfällen och helst både verbalt och i skrift. Risker finns annars att enstaka uttalanden kan tolkas som ”politisk korrekthet” och ingenting mer. Förankringen ska också säkerställa att eventuellt motstånd i er organisationen mot frågorna bemöts och att kvinnors kompetens inte blir ifrågasatt. Ett råd är att här ge uttryck för varför arbetsgivaren väljer att prioritera frågan. Både argument om affärsnyttan och rättviseargumentet bör redan i detta skede lyftas fram. Effekten av en förankring blir att jämställd rekrytering prioriteras och blir en del av verksamhetsplanen.

### Utbildning

Utbildning ska säkerställa att alla berörda parter i en rekrytering är pålästa och väl medvetna om ledningens direktiv. Chefer, rekryteringsansvariga och arbetstagarnas representanter ska vara pålästa kring lagar. De ska också vara insatta i avtal och tidigare dokument som reglerat rekryteringen och chefsförsörjningen. Det innebär också att de inblandade (inklusive ledningen) ska ha införskaffat sig genuskunskaper.

### Kartlägg och analysera

Våga ifrågasätta er befintliga rekryteringsprocess. Är den könsneutral i alla led? Om inte – vilka led behöver ni förbättra? Se särskilt över rekryteringskanaler, annonser, formella krav (i arbetet) och informella krav (personliga egenskaper) samt intervjufrågor. Nöj er dock inte med att endast kartlägga rekryteringsprocessen. Kartlägg även om arbetsmiljön, föräldraskapsfrågor eller annat kan påverka rekryteringen. Vid behov kan kartläggningen kompletteras med djupintervjuer.

Analysera de brister som framkommer. Varför har det skett på det sättet tidigare och vad kan ni göra för att rekrytera utifrån kompetens och öka andelen kvinnor på arbetsplatsen?

### Målsättningar

Sätt upp mål! Mål kan vara mätbara eller låta sig utvärderas genom uppföljningar. Se till att målen motsvarar de brister som framkommit och

att dessa tas fram i dialog med berörda parter, för att de ska bli realistiska.

### **Åtgärder**

Vilka åtgärder behövs för att tillmötesgå era målsättningar? Denna rapport ger en hel del konkreta förslag så som chefsbanker, arbetet med mentorskapsprogram, utbildningar, nyckeltal, rekrytering till lägre chefsnivåer med mera. JämO tillhandahåller även en rekryteringslathund (Trappan) som innehåller 11 steg till en jämställd rekrytering. Här tas frågor om jämställdhetsplanens betydelse upp, rekryteringsgruppens sammansättning, rekryteringskanaler, kravspecifikationer, annonser, intervjufrågor med mera. Andra åtgärder kan vara översyn av tester som utförs eller era anvisningar till rekryteringskonsulter.

### **Tidsramar och ansvar**

Sätt upp tydliga tidsramar för när mål och åtgärder ska vara genomförda. Jämställdhetslagen talar om årliga åtgärder, men skilj på långsiktiga och kortsiktiga mål och åtgärder. Rekrytering tar tid så det gäller att vara tålmodig. Tidsramar ska förhindra att arbetet glöms bort och därmed avstannar. I samband med det kan det vara klokt att utse ansvariga för de enskilda målen. Även det säkerställer att arbetet inte glöms bort eller faller mellan stolarna. Dessutom sätter det press på de ansvariga att redovisa sina resultat eller motiveringar inför den kommande utvärderingen.

### **Utvärdering**

Utvärdera era mål och åtgärder. Detta är inte bara ett lagkrav utan även en sund kvalitetssäkrande åtgärd. Vad lyckades vi uppnå? Vad misslyckades? Varför misslyckades det? Vad kan ni ta med er till nästa år? Alla dessa frågor kan få ett svar vid en utvärdering som också säkerställer att en kontinuitet skapas från år till år.

Avslutningsvis gäller det att komma ihåg att det inte finns några garantier att ovanstående steg leder till fler kvinnor på chefspositioner. Det viktiga är att försöka. Och kom ihåg att en jämställd rekryteringsprocess även gynnar män och andra grupper, då fokus ligger på sakliga definitioner av kompetens och inte föreställningar om kompetens.

Jämställdhetsombudsmannen, JämO, övervakar att flickor och pojkar/kvinnor och män har lika rättigheter i arbetslivet, i högskolan, i skolan samt inom flera andra viktiga samhällsområden. JämO tar även emot anmälningar från personer som anser att de blivit missgynnade på grund av föräldraledighet. Grunden för JämOs arbete är jämställdhetslagen, lagen om likabehandling i högskolan, lagen om förbud mot diskriminering och annan kränkande behandling av barn

och elever, lagen om förbud mot diskriminering och föräldraledighetslagen. Lagarna innehåller förbud mot könsdiskriminering. Jämställdhetslagen, likabehandlingslagen och barn- och elevskyddslagen innehåller även krav på ett målinriktat arbete för att främja lika behandling och motverka diskriminering. JämO utreder diskrimineringsanmälningar, utövar tillsyn, informerar, utbildar, ger råd till fack och arbetsgivare, andra myndigheter, näringsidkare, mfl.

# JämO

Jämställdhetsombudsmannen  
Drottninggatan 92-94  
Box 3397  
103 68 Stockholm  
Tel 08-440 10 60  
Fax 08-21 00 47  
[info@jamombud.se](mailto:info@jamombud.se)  
[www.jamombud.se](http://www.jamombud.se)