

Underlagsrapport 2023:1

JÄMSTÄLLDHETSARBETE I NÄRINGSLIVET –EN FORSKNINGSOVERSIKT

Beställd från Klara Regnö

Jämställdhetsmyndigheten publicerar flera olika typer av rapporter. Underlagsrapporter från externa forskare eller aktörer som fungerar som ett kunskapsunderlag är en typ av rapport

Jämställdhetsmyndigheten

Göteborg, april 2023

Underlagsrapport 2023:1

Dnr: ALLM 2021/404

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Peter Vikström, avdelningschef Analys och Uppföljning

Telefon 031-392 90 00

INNEHÅLL

Förord	4
1. Inledning	5
1.1 Syfte och metod.....	5
2. Jämställdhetsarbete i näringslivet: Bakgrund och kort historik.....	7
3. Satsningar på samhällsnivå för att öka andelen kvinnor i ledningspositioner.....	9
4. Jämställdhetsarbete i företag.....	10
4.1 Aktiviteter 1993-2013	10
4.2 Vem som arbetar med jämställdhet i företagen 1993-2013.....	13
4.3 Jämställdhetsinsatser 1993-2013, förändringsaktörernas syn	14
4.4 Förändringsaktörernas syn på jämställdhet i företag och samhälle 1993-2013	15
4.5 Jämställdhetsarbete efter 2014	16
4.6 Vem som arbetar med jämställdhet, mångfald och inkludering efter 2014	18
4.7 Skillnader mellan privat och offentlig sektor 2022	19
5. Forskning om resultaten av satsningar på samhällsnivå	21
5.1 Forskning om effekterna av kvotering och frivilliga regleringar	21
5.2 Forskning om utbildningsprogram och styrelseskolor	22
6. Forskning om jämställdhetsarbete i organisationer	24
6.1 Vad är problemet? - forskning om betydelsen av föreställningar om (o)jämställdhet	24
6.2 Vem arbetar med jämställdhet? - forskning om olika aktörers roll i jämställdhetsarbete	28
6.3 Vad görs i jämställdhetsarbete? Forskning om metoder och jämställdhetsarbetets olika faser	30
6.4 Hur ska jämställdhetsarbetet bedrivas? - forskning om olika strategier i jämställdhetsarbete	35
6.5 Varför gick det inte som planerat? - forskning om hinder och motstånd i jämställdhetsarbete	38
7. Avslutande kommentarer.....	42
Referenser	44

FÖRORD

Den här underlagsrapporten, som är en forskningsöversikt om jämställdhetsarbete i näringslivet, har tagits fram av universitetslektor Klara Regnö, Mälardalens universitet.

Analysen pekar mot att jämställdhetsarbetet inom näringslivet har stagnerat. De slutsatser som framförs i rapporten är rapportförfattarens egna och utgör inte Jämställdhetsmyndighetens uppfattning.

Göteborg, april 2023

*Peter Vikström,
Avdelningschef*

1. INLEDNING

I mitten av 1900-talet togs initiativ till de första jämställdhetspolitiska insatserna riktade mot arbetsmarknaden och de senaste 30 åren har det funnits ett uttalat fokus från politiskt håll på den ojämna könsfördelningen på ledande poster i näringslivet. I den här översikten redovisas empirisk forskning om jämställdhetsarbete i det svenska näringslivet, vad som görs, av vem och hur arbetet har utvecklats över tid. Rapporten innehåller också en sammanställning av forskning om jämställdhetsarbete som adresserar frågor om hur arbetet kan bedrivas för att jämna ut ojämna maktförhållanden mellan (olika grupper av) kvinnor och män och därigenom bidra till att öka andelen kvinnor på ledande poster.

1.1 Syfte och metod

Forskningsöversikten har genomförts på uppdrag av Jämställdhetsmyndigheten. Bakgrunden till uppdraget är den långsamma ökningen av kvinnor på ledande poster i svenskt näringsliv. Uppdraget har bestått i att sammanställa en forskningsöversikt över:

- Forskning kring vad som behövs för ett framgångsrikt förändringsarbete för ökad jämställdhet i näringslivet i ett internationellt perspektiv.
- Empirisk forskning om hur företag arbetar med jämställdhet i Sverige.

Arbetet har genomförts av ek. dr. Klara Regnö och är ett uppdragsforskningsprojekt. Det innebär att uppdragsgivaren har formulerat frågeställningarna men att forskaren har bedrivit arbetet självständigt och ansvarar rapportens innehåll och slutsatser. Arbetet har omfattat en månads heltid, fördelat över sex månader, med början i december 2021 och färdigställande i juni 2022.

Uppdragstagaren har omfattande erfarenheter av forskning om det privata näringslivet och har medverkat i flera statliga utredningar som rör kvinnors representation på ledande poster och jämställdhetsarbete i näringslivet (SOU 2003:16; SOU 2014:80; SOU 2014:81). I SOU 2003:16 var Regnö utredningssekreterare med ansvar för att kartlägga förekomsten av jämställdhetsarbete och könsfördelningen i på ledande positioner (Regnö 2003a, 2003b). I senare utredningar har hon bland annat genomfört intervjuer med kvinnliga verkställande direktörer om deras syn på jämställdhet och villkoren för kvinnor i näringslivet (Regnö 2014).

Sökprocessen har både skett genom ett så kallat snöbollsförfarande och genom enskilda litteratursökningar. Med utgångspunkt i forskningsöversikter inom området (Amundsdotter m.fl. 2015; Höök 2001, 2003; Linghag m.fl. 2016; Regnö 2013) har relevant litteratur ringats in och därefter har ett allt större antal studier som rör uppdragets olika frågeområden identifierats genom att relevant citerad forskning har inkluderats. Enskilda sökningar har genomförts för empiriska studier av jämställdhetsarbete genom Mälardalens universitets söktjänst PRIMO som samsöker i flertalet databaser samt den i den lokala bibliotekskatalogen. Sökord som använts enskilt och tillsammans är: gender equality och Swedish, Sweden business*, jämställdhet, företag, jämställdhetsarbete,

företag, jämställdhetsarbete, näringsliv, mångfald, inkludering, diversity och inclusion. För att spåra samtida jämställdhetsarbete och för att få en uppfattning om vilket jämställdhetsarbete som uppmärksammas på olika arenor, har även sökningar efter jämställdhetspriser genomförts.

En av forskningsfrågorna berör framgångsrikt jämställdhetsarbete och är således av normativ karaktär. Framgångsrikt tolkas i denna översikt som att arbetet har ett maktutjämnande resultat, med det avses att sökningarna har riktat in sig på studier med ett maktperspektiv som ger kunskap om hur jämställdhetsarbete kan bedrivas för att jämna ut maktförhållanden mellan (olika) grupper av kvinnor och män och därigenom öka andelen kvinnor på ledande poster. I sammanställningen av forskning om framgångsrikt jämställdhetsarbete har även forskning om jämställdhetsarbete i statliga och kommunala verksamheter inkluderats i de fall där slutsatserna är av övergripande karaktär och inte begränsade till den enskilda sektorn. Fokus för sammanställningen är forskning publicerad från runt år 2000 och framåt men äldre studier som bidragit teoretiskt och konceptuellt till kunskapen om jämställdhetsarbete och som har inspirerat efterföljande forskning har inkluderats. Översikten har som ambition att ge en bild av det samlade kunskapsläget, snarare än att redovisa alla studier på området, vilket inte har varit möjligt inom ramen för uppdragstiden. Inledningsvis ges en bild av hur inriktningen mot ledningsposter har vuxit fram inom jämställdhetspolitiken, därefter ges en översikt av hur näringslivet arbetar med jämställdhet. I den avslutande delen av forskningsöversikten redovisas forskning som bidrar med lärdomar om hur jämställdhet kan bedrivas för att ha en maktutjämnande resultat.

2. JÄMSTÄLLDHETSARBETE I NÄRINGSLIVET: BAKGRUND OCH KORT HISTORIK

Jämställdhetspolitiken i form av lagstiftning och olika nationella satsningar på jämställdhet påverkar vad som sker i arbetsorganisationer. Jämställdhetslagen och den efterföljande diskrimineringslagen är exempel på detta. Fokus i den här översikten är emellertid inte på hur jämställdhetspolitiken har utformats och ändrats över tid, utan inledningsvis redovisas en kort historik för att ge ett ramverk och en bakgrund till de satsningar som sker i företag. Jämställdhet är ett politiskt begrepp som introducerades i Sverige för att skilja jämställdhet från det bredare jämlikhetsbegreppet. Jämställdhet markerade att relationen mellan könen stod i centrum, medan jämlikhet i första hand omfattade klass eller socioekonomisk status mer generellt (Hirdman 1990). Jämställdhet blev en aktuell politisk fråga i slutet av 1960-talet och började formuleras som ett eget politikområde under tidigt 1970-tal (proposition 2005/06:155). Den första delegationen för jämställdhet mellan kvinnor och män tillsattes år 1972 och några år senare, 1979, kom den första jämställdhetslagen (SFS 1991:433). År 2009 ersattes jämställdhetslagen av en diskrimineringslag i vilken kön finns med som en av diskrimineringsgrunderna (SFS 2008:567).

Jämställdhetspolitikens fokus har skiftat över tid och olika frågor har varit i förgrunden i olika perioder. Inledningsvis var fokus på att bryta könssegregeringen på arbetsmarknaden. Redan under 1950-talet bildades "Arbetsmarknadens kvinnonämnd". Kvinnor sågs som en underutnyttjad resurs eftersom förvärvsarbetsfrekvensen var lägre för kvinnor än för män. Det rådde arbetskraftsbrist och syftet med nämnden var att få fler kvinnor att yrkesarbeta, främst i industrin (Antonsson 2008; Sundin & Göransson 2006). Under 1970-talet var fokus fortfarande på kvinnors villkor på arbetsmarknaden. Aktuella frågor var rätten till arbete, lika lön för lika arbete och frågor som rörde förutsättningarna för arbete, till exempel en utbyggnad av föräldraförsäkringen och barnomsorgen (Jordansson 2005). Att bryta segregeringsmönstren på arbetsmarknaden var även fortsättningsvis en hörnsten i jämställdhetspolitiken. Detta arbete fortsatte i de så kallade "BRYT-projekten" under den senare delen av 1980-talet. BRYT-projekten syftade till att bryta ensidig könsfördelning inom ett yrke eller en befattning. De följdes av de så kallade "Fogaprojekten", som även de syftade till att minska könssegregeringen. Målet var att få mäns och kvinnors arbeten att närma sig varandra genom att kvinnor och män lärde sig varandras uppgifter (Antonsson 2008; Sundin & Göransson 2006).

I början av 1990-talet skedde en förskjutning av jämställdhetspolitiken, från representation mot integration och makt. I propositionen "om jämställdhetspolitiken inför 1990-talet" (proposition 1987/88:105) framlagd å regeringens vägnar av Ingvar Carlsson och Ingela Thalén, slogs vikten av att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter, och möjligheter fast. Propositionen innehöll en handlingsplan för jämställdhetsarbetet i Sverige 1988–1993 och det konstaterades att det år 1986 inte fanns en enda kvinna som

var verkställande direktör i de företag som var registrerade på Stockholms fondbörs. Ett av målen på arbetsmarknaden var att ”andelen kvinnor på chefsposter och på kvalificerade arbeten ska vara minst lika stor som andelen kvinnor anställda inom området” (proposition 1987/88:105 s. 23). I proposition 1991/92:100, förslag till stadsbudgeten, framlagd å regeringens vägnar av Carl Bildt och Anne Wibble, konstaterades att det saknades statistik på området. Propositionen slog fast att ”andelen kvinnliga chefer i arbetslivet, inte minst inom den privata sektorn, är alldeles för låg” (proposition 1991/92:100 bilaga 2 s.179). I propositionen konstaterades att statistiken på detta område behövde vidareutvecklas. Statistiska centralbyrån (SCB) beviljades därför medel för en kartläggning av andelen kvinnor på chefsnivå inom privat och offentlig sektor (Proposition 1991/92:100).

År 1992 presenterade SCB resultatet av detta uppdrag i kartläggningen ”Man är chef. En studie av kvinnor och män på ledande poster i privat och offentlig sektor” (SCB 1992). Det var första gången som tillförlitlig statistik över kvinnor och män på chefsposter inom olika delar av den svenska arbetsmarknaden publicerades. Knappt 10 procent av cheferna inom den privata sektorn som helhet var kvinnor och andelen var lägre på de högre chefsnivåerna (a.a.).

För att ytterligare fördjupa kunskapen om den sneda könsfördelningen på ledande poster, tillsatte socialminister Bengt Westerberg år 1993 utredningen ”Kvinnliga chefer i näringslivet” (Dir 1993:42) i vilken dåvarande Jämställdhetsombudsmannen, Gun Neuman, fick i uppgift att utreda möjligheterna för en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet. Inom ramen för utredningen genomfördes den första kartläggningen av jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv (Höök 1994).

År 2005 antogs det övergripande mål för jämställdhetspolitiken som gäller idag. I detta mål har makt en central position. Målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (Skr 2008/09:198). I samband med detta beslutades också om fyra delmål, som år 2015 utökades till sex. Det första delmålet har emellertid varit detsamma sedan 2005 och är: ”En jämn fördelning av makt och inflytande. Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva samhällsmedborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet”. Kvinnors representation på ledande poster i näringslivet är en viktig del av detta jämställdhetsmål.

3. SATSNINGAR PÅ SAMHÄLLSNIVÅ FÖR ATT ÖKA ANDELEN KVINNOR I LEDNINGSPPOSITIONER

Utöver instiftandet av jämställdhetslagen och den efterföljande diskrimineringslagen initierades flera olika satsningar under 1990- och 2000-talen för att öka andelen kvinnor på ledningspositioner i näringslivet (Skr. 2002/03:140). År 1994 lanserades "Jämmt på toppen" för att öka andelen kvinnor på näringslivets högsta ledningspositioner. Näringsdepartementets jämställdhetsenhet i samarbetade med länsstyrelserna, arrangerade seminarier i Sveriges olika län där representanter från respektive läns företag med fler än 200 anställda deltog (Eriksson-Zetterquist 2005; Skr. 2002/03:140).

Ett annan satsning var "Women to the Top-programmet" (W2T) som finansierades av Näringsdepartementet och EU-kommissionen och drevs av Jämställdhetsombudsmannen 2003–2005. Programmet riktade sig till arbetsgivare i näringslivet och den offentliga förvaltningen som var intresserade av, och bestämde sig för, att arbeta för att få fler kvinnor på topp-positioner. Satsningen riktade sig också till rekryteringskonsulter som ville bli bättre på att lyfta fram kvinnliga kandidater. Ledningens engagemang var centralt och högsta ledningen deltog i programmet. 15 företag och offentliga organisationer ingick i programmet. De deltagande företagen identifierade ett antal "toppchefskandidater" och varje företag och organisation bidrog även med mentorer från företagets högsta ledningar. Programmet var uppbyggt så att varje deltagande organisation hade en intern projektledare, en chef, rekryterings- eller HR-ansvarig som hade ansvar för att driva förändringsarbetet i den egna organisationen. Toppchefskandidaterna hade ett eget nätverk och tog del av föreläsningar om genus och jämställdhet. Projektledarna hade också egna nätverk. Målet var att varje deltagande företag skulle ha upprättat en handlingsplan efter genomgången program.

År 2009 initierade den dåvarande regeringen, med näringsminister Maud Olofsson i spetsen, programmet "Styrelsekraft". Programmet var en utbildning om styrelsearbete riktad till kvinnor med syfte att öka andelen kvinnor i svenska bolagsstyrelser. 200 kvinnor genomgick den första omgången (DN 2009). Ett annat initiativ för att öka andelen kvinnor i styrelser är en kod för bolagsstyrning för företag som handlas på en reglerad aktiemarknad i Sverige. Den togs fram för första gången år 2004 av Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Koden är en del av aktiemarknadens självreglering och den bygger i motsats till lagstiftning på frivillighet, enligt devisen "comply or explain" översatt till svenska motsvarar det ungefär, "följ eller förklara". Av koden framgår att: "en jämn könsfördelning ska eftersträvas" i styrelserna (s. 24. Kollegiet för svensk bolagsstyrning 2004). Koden har reviderats flera gånger och i den nu gällande koden finns motsvarande skrivning kvar och i avsnittet som rör valberedningens arbete uppmanas valberedningen att "särskilt beakta kravet på mångsidighet och bredd i styrelsen och [...] att eftersträva en jämn könsfördelning (s. 13. Kollegiet för svensk bolagsstyrning 2019).

4. JÄMSTÄLLDHETSARBETE I FÖRETAG

De största och mest systematiska översikterna av näringslivets jämställdhetsarbete har genomförts inom ramen för tre statliga utredningar med ungefär 10 års mellanrum, år 1994, 2003 och 2014 (SOU 1994:3; SOU 2003:16; SOU 2014:80). Kartläggningarna i de olika utredningarna har i så lång utsträckning som möjligt genomförts på samma sätt. Förändringar i den privata sektorns sammansättning har emellertid skett under perioden genom privatiseringar av verksamhet som tidigare bedrevs i offentlig regi och förändringar i SCB:s standard för näringsindelning gör att resultaten inte är helt jämförbara. Kartläggningarna ger ändå en unik möjlighet att följa 20 års utveckling av jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv. Kartläggningarna inom ramen för utredningarna omfattar en mycket större grupp företag än de börsnoterade företagen som endast utgör en liten del av svenskt näringsliv. Statistiken är inhämtad med utgångspunkt i SCB:s företagsregister. I detta finns alla Sveriges företag och organisationer. I majoriteten av organisationerna i kartläggningen är aktiebolag med privat ägarform. En liten del är statlig och kommunalt ägda aktiebolag. De minsta företagen är exkluderade från undersökningen som omfattar företag med 200 eller fler anställda (SOU 2003:16). Inom ramen för dessa tre utredningar har det också genomförts intervjuer med personer som arbetar professionellt med att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Dessa benämns förändringsaktörer och flera av dem har varit verksamma under lång tid. I detta avsnitt redovisas resultaten från kartläggningarna av jämställdhetsarbete (Höök 1994; Regnö 2003b; SCB 2013). Statistiken som publicerades i de olika utredningarna inhämtades år 1993, 2002 respektive 2013.

Tabellen nedan visar hur stor andel av de privatägda företagen som uppgav att det bedrev ett organiserat jämställdhetsarbete olika år. År 1993 var det endast drygt hälften av företagen som svarade att de hade ett organiserat jämställdhetsarbete. 20 år senare hade siffran ökat till över 80 procent. Det var emellertid nästan ett av fem företag som år 2013 svarade att de inte hade ett organiserat jämställdhetsarbete. Dessa företag bröt mot lagen. År 1979 fick Sverige sin första lag om jämställdhet, ”lag om jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet” (SFS 1979:118). I och med den blev arbetsgivare skyldiga att bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja jämställdhet i arbetslivet.

Tabell 1 Organiserat jämställdhetsarbete i företag med privat ägande 1993, 2002 och 2013 Andel (%)

	1993	2002	2013
Företag som bedriver ett organiserat jämställdhetsarbete	56	75	83

Källor: SOU 1994:3, SOU 2003:16, SOU 2014:80

4.1 Aktiviteter 1993–2013

Den inbördes rangordningen av olika jämställdhetsaktiviteter är i stort sett samma år 1993, 2002 och år 2013. Jämställdhetsplan var den vanligast förekommande formen av jämställdhetsarbete, följt av rekrytering, och därefter att arbeta med löner, arbetstider och andra villkor. Att jämställdhetsplan var den vanligaste insatsen är inte överraskande

med tanke på att jämställdhetsplanen under denna period var lagstadgad. I och med 1991-års jämställdhetslag (SFS 1991:433) infördes krav på att arbetsgivaren skulle upprätta en årlig plan för jämställdhetsarbetet. Plankravet fanns kvar då jämställdhetslagen ersattes av diskrimineringslagen år 2008 (SFS 2008:567). Kravet fanns kvar ändra till år 2017 då diskrimineringslagen ändrades och krav på särskilda planer ersattes med ett allmänt krav på skriftlig dokumentation (Arbetsmarknadsutskottets betänkande 2015/16:AU10).

År 1993 var det 50 procent av de privatägda företagen som arbetade med jämställdhet som uppgav att de hade en plan. Denna siffra ökade till 70 procent 10 år senare och år 2013 var det 87 procent som uppgav att de hade en plan. Värt att notera är dock att en betydande andel av företagen inte följde lagen. Även andra studier av jämställdhetsarbete visar att jämställdhetsplan var den vanligaste aktiviteten i jämställdhetsarbete under denna period (Drejhammar & Pingel 2001). Att företagen uppgav att de hade en plan säger emellertid inget om vilka aktiviteter eller hur omfattande insatser företaget hade planlagt.

Den näst vanligaste formen av jämställdhetsarbete under hela perioden var rekrytering. År 1993 var den frågan preciserad till att handla om medvetna rekryteringar av underrepresenterat kön. 21 procent av företagen svarade då att de arbetade med detta. På 10 år hade andelen företag som arbetade med rekrytering stigit till drygt 40 procent och år 2013 var det närmare 80 procent av företagen som svarade att de arbetade med rekrytering. Detta är också en åtgärd, likt jämställdhetsplan som fanns med i jämställdhetslagen och den efterföljande diskrimineringslagen under perioden. Värt att notera är att det även för denna fråga var företagen själva som definierade vad som avsågs med medvetna rekryteringar. Rekrytering som metod kan exempelvis handla om att i annonser ange att organisationen välkomnar sökande av underrepresenterat kön. Det kan också handla om ändringar i det befintliga rekryteringsförfarandet, till exempel mer formaliserade rekryteringssätt eller krav på att både kvinnor och män ska finnas med i urvalet (Höök 2003). Rekrytering som metod kan även handla om positiv särbehandling som är möjligt att använda för att ge sökande av det underrepresenterade könet företräde vid anställning vid lika, eller nästa lika meriter hos de sökande (SFS 1991:433; SFS 2008:567).

Att arbeta med löner, arbetstider och andra villkor var den tredje vanligaste insatsen år 2002 och 2013. Denna fråga fanns inte med i 1993 års enkät. Då var den vanligaste insatsen som berörde arbetsvillkor att underlätta för fäder att utnyttja sin föräldraledighet. Det var emellertid en del av företagen om under svarsalternativet ”Annat” år 1993 svarade att de hade flexibla arbetstider för småbarnsföräldrar vilket också är en insats som rör arbetstider och villkor. Att arbeta med arbetstider och andra villkor kan också handla om att erbjuda deltid för småbarnsföräldrar vilket det har rätt till enligt lagen. Jämställdhetsinsatser som handlar om lön kan handla om lönekartläggningar för att se till att det inte förekommer osakliga löneskillnader, vilket också är en lagstadgad skyldighet.

Utbildning i jämställdhetsfrågor och nätverk för kvinnor bedrevs i ungefär samma omfattning år 2013 som under 1990-talet. Utbildning är en beprövad metod i jämställdhetssammanhang (Hagberg m.fl. 1995). I enkätundersökningen var det företagen själva som definierade vad de avsåg med utbildning. Det kan innebära enstaka utbildningstillfällen som riktar sig till alla i ett företag eller kurser som pågår en lägre tid och riktar sig till en speciell målgrupp. Utbildningar kan ha olika syften. De kan syfta till att öka medvetenheten och kunskaperna om genus och jämställdhet (Höök 2003; Tan m.fl. 2003).

Utbildning förekommer även som en metod för att minska könsarbetsdelningen. Tanken i detta fall är att om kvinnors kompetens breddas så ökar deras möjligheter att kunna ta mansdominerade arbeten och tvärtom. För kvinnor kan det både handla om en vertikal förflyttning, till nya (mansdominerade) arbeten och en förflyttning på höjden, det vill säga att i högre utsträckning ta arbeten i ledande positioner. För män handlar det främst om en vertikal förflyttning (Antonsson 2008; Hagberg m.fl. 1995; Sundin & Göransson 2006).

De insatser som ökade mest under perioden var jämställdhetsintegrering och rekrytering. Integrering är inte en metod utan en strategi som handlar om att jämställdhet ska införlivas som en dimension i den ordinarie verksamheten där beslut fattas (Europarådet 1998). Jämställdhetsintegrering introducerades på kvinnokonferensen i Peking år 1995 och i Sverige har integrering, parallellt med särskilda insatser, varit den huvudsakliga strategin för jämställdhetspolitiken sedan mitten av 1990-talet (Callerstig 2011; Regnö 2013). Strategin kommer således från politiskt håll och har operationaliserats genom styrning och uppdrag till myndigheter och kommuner. Strategin syftar till att jämställdhet inte ska sidordnas med målet att den offentliga servicen ska komma alla medborgare till godo i samma utsträckning oavsett kön (Callerstig 2011; Lindholm m.fl. 2011; Regnö och Martinsson 2017). I enkätundersökningen är det företagets själva som har definierat vad som avses med integrering. I näringslivet har inte integrering varit kopplad till en politisk styrning på samma sätt som i offentlig sektor.

Tabell 2 Jämställdhetsaktiviteter år 1993, 2002 och 2013. Andel (%) av företag med organiserat arbete.

Aktivitet	År		
	1993	2002	2013
-			
Jämställdhetsplan	50	70	87
Rekrytering	21	42	78
Lön arbetstid och andra villkor	*	41	69
Utbildning i jämställdhetsfrågor	16	22	20
Utvecklingsprogram endast för kvinnor	14	*	*
Nätverk för kvinnor	*	17	16
Underlättar för fäder att ta föräldraledighet	14	*	*
Integrering av jämställdhet i verksamheten	*	8	39
Annat	7	5	5

Källor: SOU 1994:3, SOU 2003:16, SOU 2014:80

Företagen fick också frågor om hur de bedrev ledarutveckling och identifierade potentiella chefer i verksamheten. En klar majoritet av företagen, ca 70 procent år 1993 och 80 procent år 2002 och 2013 svarade att de hade återkommande chefsutveckling. År 1993 uppgav företagen att andelen kvinnor i programmen var ungefär 15 procent. År 2002 hade andelen ökat till 1/3 men var därefter oförändrad år 2013.

I SOU 1994:3 fick företagen svara på om de hade speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnor. 14 procent svarade att de hade detta. År 2002 var det 14 procent av organisationerna med chefsutveckling som uppgav att de hade riktade satsningar i form av speciell chefsutveckling för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. År 2014 hade den siffran ökat något till 17 procent.

Mentorprogram var en annan vanlig ledarutvecklingsaktivitet. Det förkom både mentorprogram som enbart vände sig till kvinnliga deltagare och program med medvetet jämn könsfördelning. Det var företagen själva som beskrev hur de arbetade med ledarutveckling för kvinnor och i några fall nämndes mer allmänna jämställdhetsaktiviteter, som att man hade en policy eller arbetade med värderingar och kultur i organisationerna för att på så sätt öka andelen kvinnliga chefer. Att kvinnor uppmanades att söka i annonser, positiv särbehandling och kvotering var metoder som nämndes när företagen själva gav exempel på ledarutveckling. Dessutom nämndes i enstaka fall; coaching, nätverk, hjälp med hushållsnära tjänster och att stimulera pappor att ta föräldraledigt.

4.2 Vem som arbetar med jämställdhet i företagen 1993–2013

I SOU 2003:16 och SOU 2014:80 fick företagen svara på frågor om vem som arbetade operativt med jämställdhet i företaget. Det var möjligt att lista flera aktörer. Rangordningen är densamma i båda kartläggningarna. Det vanligaste var att personalchefen arbetade operativt med jämställdhet. Detta kan tolkas som att jämställdhet i första hand sågs som en personalpolitisk fråga. I drygt en tredjedel av organisationerna med jämställdhetsarbete fanns även en annan person i ledande ställning som arbetade med jämställdhet. Ungefär lika stor andel hade även en jämställdhetsansvarig person i form av en jämställdhethandläggare eller liknande. Störst skillnad mellan år 2002 och 2013 fanns för nätverk vilket var en aktivitet som hade minskat med nästan 20 procent på 10 år. En möjlig tolkning är att jämställdhetsarbete har professionaliserats under perioden. Det arbete som tidigare skedde i nätverk och arbetsgrupper har blivit ett chefsansvar. En annan tolkning är att jämställdhetsfrågans aktualitet har minskat under perioden. Ett mindre antal organisationer nämnde fackliga representanter i svars-kategorien ”Annan”. Andra svarade att alla chefer i organisationen arbetar med jämställdhet. Det senare alternativet, dvs. att alla chefer arbetar med jämställdhet, indikerar att ansvaret för det operativa jämställdhetsarbetet är integrerat i verksamheten.

Tabell 3 Vem som arbetar operativt med jämställdhet i företaget år 2002 och 2013
Andel (%) av företag med organiserat jämställdhetsarbete

Funktion	År	
	2002	2013
Personalchef	77	85
Annan person i ledningsbefattning	31	36
Jämställdhethandläggare/ansvarig	31	29
Nätverk/arbetsgrupp	30	10
Intern projektledare	7	5
Extern konsult	3	2
Annan	19	27

Källor: SOU 2003:16, SOU 2014:80

4.3 Jämställdhetsinsatser 1993–2013, förändringsaktörernas syn

I de tre utredningarna (SOU 1994:3; SOU 2003:16; SOU 2014:80) genomfördes intervjuer med personer som arbetade med att öka andelen kvinnor på chefsnivå, så kallade förändringsaktörer. Förändringsaktörernas beskrivningar kompletterar statistiken och fördjupar bilden av jämställdhetsarbetet i företagen. Resultaten nedan härrör från kapitlet med intervjuer med förändringsaktörer och de sammanfattade kapitlen i utredningarna (Holgersson m.fl. 2014; Höök & Wahl 2003; Wahl 1994, 2014).

I intervjuerna som genomfördes år 1993 (Wahl 1994) beskrev förändringsaktörerna en mognadsaxel för hur företagen arbetade med att öka andelen kvinnor på ledande poster. De beskrev att förändringsarbetet har olika faser och att program och insatser förändras över tid som ett resultat av lärande i organisationen. Inledningsvis fanns ofta ett program med enbart kvinnor, med eller utan genusperspektiv. Det kunde gå under beteckningen "personlig utveckling" eller ses som en "självförtroendekurs" för kvinnor. Om organisationen fortsatte att arbeta med dessa frågor så beskrev förändringsaktörerna att ledarutvecklingen oftast blev mer förankrad i organisation, fler män deltog i utbildningarna. Det skapades också utrymme för fler satsningar med olika form och innehåll att pågå samtidigt. Slutligen skapades också utrymme för misstag eller oväntade resultat inom satsningarna utan att det ledde till att företaget slutade med jämställdhetsarbete.

Denna mognadsaxel utgör också en illustration av hur förändringsarbetet har utvecklats från år 1993 till 2013. Metoderna är på ytan i stort sett desamma under hela perioden. Det är utbildningsinsatser, ledarutveckling, mentorprogram, nätverk och rekrytering. Vid närmare granskning framgår det emellertid att de flesta av metoderna har utvecklats. Förändringsaktörerna beskrev tre övergripande förändringar: för det första i val av fokus i de projekt som utformas mot större integrering och betoning på verksamhetsutveckling och ledarskap. År 2014 beskrev förändringsaktörerna att de inte satte genus eller mångfald främst när de kommunicerade sin metod med uppdragsgivaren utan i stället betonade betydelsen av att arbeta med verksamhets- och affärsutveckling, lönefrågor eller ledarskap. Genus integrerades genom att relatera det till affärsnytta. Betydelsen av att arbeta genom den högsta ledningen i företaget betonades ännu mer och de flesta förändringsaktörerna lyfte fram vikten av att arbeta med eller via ledningen för att kunna nå resultat.

Den andra förändringen rörde hur processen i förändringsarbetet såg ut. Förändringsarbetet har blivit mer formaliserat i den bemärkelsen att det följer en tydlig process. Många av aktörerna beskrev att de arbetade utifrån egna modeller i flera steg. Processen innehöll flera faser av kartläggning, problemanalys, målsättning och aktiviteter för förändring.

För det tredje hade arbetet utvecklats i val av målgrupper. Den vanligaste målgruppen förändringsaktörerna beskrev att de arbetade med år 2014 var män vilket är en stor förändring i jämförelse med vad som framkom i de tidigare utredningarna. Ledarutbildning med genusperspektiv som enbart riktade sig till män fanns inte år 1993. Förändringsaktörerna beskrev att män har gått från att vara stöd för olika jämställdhetsinsatser i egenkap av ledningspersoner, till att vara målgruppen för förändringsarbetet. Att män blivit vanligare som målgrupp kan tolkas som en ökad insikt om att män både är en del av problemet och lösningen och att det därför är viktigt att arbeta med dem för att åstadkomma förändring. Kvinnor var fortfarande en målgrupp som förändringsaktörerna arbetade med år 2014 men de hade även könsblandade grupper i olika jämställdhetsinsatser

vilket de såg som ett resultat av integrering av jämställdhetsarbetet. Förhållningsättet till kvinnor hade också förändrats över tid. I de fall då målgruppen bestod av kvinnor var det inte i första hand för att de skulle lära sig något utan för att de sågs som experter. Det var kvinnors erfarenheter av ojämställdhet och speciella kunskaper när det gällde hur dessa frågor ska tas tillvara i förändringsarbetet som var viktiga enligt förändringsaktörerna. Det betonade också att de är viktigt att kvinnor har inflytande över hur ojämställdhetsproblemen formuleras och att de kan vara drivande i förändringsprocesser.

Sett till förändringar i enskilda metoder så beskrev förändringsaktörerna att mentorprogram inledningsvis under 1990-talet oftast var utformade med manliga mentorer och kvinnliga adepter. Mentorer som då oftast var män, betraktades i vissa program som förebilder, som skulle lära ut sina kunskaper och erfarenheter till adepterna som var kvinnor. Det förekom också att mentorer betraktades som okunniga inom jämställdhet och ovana att arbeta med kvinnor, till exempel genom att de själva inte hade erfarenheter av att arbeta nära en kvinna. Mentorer kunde alltså ingå i program som den som lär ut, eller som den som själv ska lära sig något nytt. Förändringsaktörerna beskrev emellertid att mentorer oavsett vilken grundsyn som fanns på deras roll, fick nya insikter och kunskaper. År 2014 beskrev aktörerna ett det var lika vanligt att kvinnor och män var mentorer och det ömsesidiga lärandet var mer i fokus.

Rekryteringsaktiviteter hade inte genomgått en lika tydlig förändring enligt aktörerna. Det handlade i första om att aktivt lyfta fram kvinnor vid rekryteringar. Ett av huvudproblemen som förändringsaktörerna beskrev år 1993 var att män inte såg kvinnor och kvinnors kompetens. Aktörerna beskrev att det ständigt möttes av invändningen att det inte "finns kvinnor" till den här typen av befattningar men tyckte inte att de gjordes ansträngningar för att se kvinnor. Att alltid ha kvinnliga kandidater vid rekryteringar beskrevs som ett första steg för att möjliggöra att kvinnor blev tillsatta på chefsbefattningarna. Ledautvecklingsprogram utgjorde också en källa till namnbank för att lyfta fram kvinnor vid rekrytering. Aktörer som arbetade med ledarutveckling berättade att de hade byggt upp namnbank av kompetenta kvinnor som de kunde rekommendera till olika positioner och uppdrag. De aktörer som beskrev att de arbetade med integrering lyfte fram rekrytering som en metod de försökte jämställdhetsintegrera genom att till exempel se till att det alltid fanns kvinnor med bland de sökande. Av aktörernas beskrivningar förefaller integreringen såsom de beskriver det inte ha samma betydelse som i offentliga organisationer. Det handlar till exempel inte om det som företagen producerar i form av varor eller tjänster. Integrering i det privata näringslivet förefaller främst innebära att arbetet med jämställdhetsfrågorna blir en integrerad del av ordinarie verksamhetsprocesser, kopplat till rekrytering och karriärutveckling. Det tillkom några metoder under perioden. Individuell coaching och att ge ut böcker och dela ut egna priser och utmärkelser var nya inslag som framkom i intervjuerna år 2002. Priserna var ett sätt att synliggöra goda exempel och ge erkännande till de som bedrivit ett framgångsrikt arbete. Coachningen syftade till att handleda och stärka kvinnor på chefspositioner. Coachningen kan ses som ett uttryck för att förändringsarbetet under denna period har blivit mer individfokuserat.

4.4 Förändringsaktörernas syn på jämställdhet i företag och samhälle 1993–2013

När förändringsaktörerna själva beskrev vad de tyckte hade hänt med jämställdhetsfrågan i näringslivet och i samhället i stort över tid framträdde två huvudspår. Å ena sidan

tyckte de att det fanns en större medvetenhet i samhället om problemet med få kvinnor på ledningsnivå. Fler var kunniga inom området och samhällsdebatten hade förändrats som ett resultat av det. Frågan fanns på agendan i det offentliga samtalet på ett tydligare sätt. Jämställdhet hade blivit en professionell fråga och ett arbetsområde. Andelen kvinnor på maktpositioner, framför allt inom politiken och i offentlig sektor hade ökat och det har haft betydelse för hur kvinnor på maktpositioner betraktas även i näringslivet. År 2002 beskrev förändringsaktörerna att det fanns ett ökat medialt och politiskt intresse för jämställdhetsfrågor i samhället. Intresset i media tyckte aktörerna var fortsatt starkt år 2013. Däremot tyckte de att det politiska intresset hade minskat. En annan förändring som de framhöll hade varit betydelsefull var den framväxande forskningen på området som de beskrev hade varit ett stöd i jämställdhetsarbetet. Förändringsaktörerna lyfte bland annat fram forskning om intersektionalitet, där olika maktrelationer analyseras tillsammans som viktiga bidrag i arbetet för förändring. Mäns uttag av föräldraledighet såg de som en viktig förändring som innebar att det finns män som hade egna erfarenheter av att ta hand om barn i kombination med karriär

Å andra sidan beskrev de att lite hade förändrats, och att det fanns ett minskat intresse för frågorna i företag. Det upplevde att det fanns en trötthet kring frågan och antalet projekt och satsningar hade minskat. De beskrev också ett strävsamt arbete som innebar att upprepa samma kunskaper på nytt i företagen som om det vore nyheter, samtidigt betonade de att det var en del av utvecklingsarbetet, att nya grupper anställda tar del av och införlivar kunskaper om genus och jämställdhet. Aktörerna beskrev att förändringar i inställningen till jämställdhet i företagen går hand i hand med inställningen hos olika grupper män. Mäns inställning till fler kvinnliga chefer kan skilja utifrån till exempel ålder och hierarkisk position. Parallellt med att kunskaperna hade ökat tyckte aktörerna också att det var det vanligare att män hade uppfattningen att det redan var jämställt och att bristande jämställdhet därför inte längre var något problem. Aktörerna tyckte att förändringarna över tid var små och att det gick långsamt även om det fanns stora skillnader mellan branscher. Det fanns enligt aktörerna fortfarande ett stort motstånd mot större förändringar inom näringslivet eftersom det handlade om fördelning av makt. Det fanns också de som menade att attityderna trots allt hade förändrats till det bättre. Förändringsaktörerna konstaterade att kunskap är nödvändigt, men inte tillräckligt, för förändring. Män behöver kunskap med det leder inte automatiskt till en vilja att förändra, hävdade aktörerna. För att åstadkomma förändring behövs utöver kunskap även vilja och handling.

4.5 Jämställdhetsarbete efter 2014

Företaget Mitt liv gav år 2022 undersöknings- och analysföretaget Novus (Novus 2022) i uppgift att undersöka chefers syn på inkludering och mångfald på arbetsmarknaden i Sverige för att förstå om företagen bedriver ett aktivt arbete med dessa frågor. Chefer som arbetar i företag eller organisationer med fler än 25 anställda inom privat, offentlig samt ideell sektor är inkluderade i undersökningen. I denna undersökning finns alltså både näringslivet, den offentliga och den ideella sektorn representerad och statistiken gäller alla dessa sektorer. I de fall där den privata sektorn har ett avvikande resultat i relation till gruppen som helhet har dessa resultat särredovisats. Generellt visar statistiken att den privata sektorn är sämre förberedd och arbetar mindre aktivt för ökad inkludering och mångfald än den offentliga sektorn. Större företag och organisationer, med fler än 1000 anställda, har också ett mer omfattande arbete än mindre och medelstora

företag. En anledning till detta resultat kan vara en samvariation mellan sektor och antalet anställda. Detta då offentlig sektor generellt är en större arbetsgivare sett till antalet anställda.

Det är inte specificerat i undersökningen vad som avses med mångfald och inkludering men på frågan om vilka fördelningar företaget kartlägger framgår att könsfördelning är vanligast. 75 procent svarade att de kartlade könsfördelningen vilket indikerar att jämställdhet är en central fråga i inkluderingsarbetet. Efter kön följde ålder (62 procent), graden av upplevd inkludering och (40 procent) och 27 procent svarade att de kartlade utländsk bakgrund.

Enskilda studier finns som fokuserar på hur jämställdhet förstås och kommuniceras i olika branscher och vad det får för konsekvenser för vilket arbete som bedrivs. I en studie av gruv- som skogsföretag framgår det att affärsnyttan med jämställdhet är det som lyfts fram mest, vilket är i linje med hur förändringsaktörerna beskrev utvecklingen ovan (Johansson & Ringblom 2017). Studien visar att när (o)jämställdhet inte ses som en fråga om makt, strukturer och processer i den egna organisationen blir tolkningen att det är kvinnor utanför organisationerna som ska lösa problemet med ojämställdhet genom att komma in i organisationerna. Jämställdhetsaktiviteter i mansdominerade branscher som initieras med motiv om affärsnytta tenderar därmed att främst resultera i aktiviteter som syftar till att attrahera kvinnor till branschen, genom att kommunicera på sätt som förväntas attrahera kvinnor och genom att ordna aktiviteter, såsom sommarläger där yngre kvinnor informeras om verksamheten (Johansson & Ringblom 2017).

I en studie av jämställdhetskonsulter som bedrev jämställdhet i fristående företag (Olivius & Rönnblom 2019) framgår också att argument om hur jämställdhet bidrar till ökad lönsamhet och framgång har en mycket stark ställning i deras marknadsföring gentemot företag. I intervjuerna betonade de emellertid att lönsamhet inte ska tolkas i alltför snäva ekonomiska termer utan att det handlar om åtgärder som i vidare mening skapar bättre företag och arbetsplatser. De fanns också de konsulter som beskrev lönsamhetsargument som en ingång, en möjlighet att arbeta med företag, men att detta sedan kan ersättas med andra sätt att tala om jämställdhet.

Drygt sju av tio chefer, 71 procent, i Novus undersökning (Novus 2022) svarade att de upplevde att företaget eller organisationen bedriver ett aktivt arbete för ökad inkludering och mångfald. Det kan ställas i relation till att 83 procent av företagen år 2013 svarade att de bedrev ett organiserat jämställdhetsarbete (SOU 2014:80). I Novus undersökning är det 23 procent av cheferna som svarade att företaget inte bedriver ett aktivt arbete. I den privata sektorn är den siffran högre, 27 procent. Drygt en fjärdedel av cheferna i den privata sektorn svarade således att de inte upplever att företaget bedriver ett aktivt arbete för att öka mångfalden och inkluderingen. Endast fyra av tio (39 procent) av alla chefer svarade att den högsta ledningen arbetar aktivt med frågorna. Ungefär hälften (47 procent) svarade att den högsta ledningen berör frågor om mångfald och inkludering ibland men att det inte är en fråga som prioriteras. 10 procent av cheferna svarade att ledningen överhuvudtaget inte arbetar med detta. Det framgår inte av enkäten vilka aktiviteter som företagen genomför men medlemsorganisationen för arbetsgivar- och branschorganisationer, Svenskt näringsliv lyfter fram anonymiserade ansökningshandlingar, kvoter på frivillig basis, till exempel genom att ledningen fattar beslut om att hälften av den anställda i en ny fabrik ska vara kvinnor, och mentorsprogram som lyckade satsningar för att öka jämställdheten (Svenskt näringsliv 2017). Fackförenings-

rörelsen delar också ut priser för jämställdhet, vilket ger en bild av vilket jämställdhetsarbete som uppfattas som framgångsrikt. Unionen delar årligen ut priset ”guldnappen” till en arbetsplats som genomfört insatser för ett föräldravänligt arbetsliv till exempel genom att föräldrar ges möjligheter till löne- och kompetensutveckling på samma villkor som andra anställda (Unionen 2022).

På frågan om det finns en strategi för hur företaget eller organisationen ska öka inkluderingen och mångfalden, står den privata sektorn ut i den bemärkelsen att det är en högre andel av cheferna som svarade att företaget inte har någon strategi för att arbeta med frågorna. 41 procent svarar att företaget inte har någon strategi, jämfört med 34 procent för arbetsmarknaden som helhet. I mindre företag och organisationer med upp till 200 anställda var det hälften (50 procent) som uppgav att de inte har någon strategi. Drygt hälften (53 procent) av cheferna i alla företag och organisationer angav också att det inte finns några specifika mål för hur de ska uppnå ökad inkludering och mångfald. Mindre än en tredjedel (31 procent) uppgav att de har mål.

4.6 Vem som arbetar med jämställdhet, mångfald och inkludering efter 2014

75 procent av samtliga chefer i Novus undersökning uppgav att de tycker att det är mycket eller ganska viktigt att deras företag eller organisation bedriver ett arbete för mångfald och inkludering. 12 procent av cheferna svarade att det är ganska eller helt oviktigt. I denna fråga finns betydande skillnader utifrån sektor och kön. Bland de som svarade att det är viktigt är kvinnor, offentlig sektor och åldersspannet 50–64 år överrepresenterat. 88 procent av de kvinnliga cheferna, 84 procent av cheferna i offentlig sektor och 79 procent av cheferna i åldersgruppen 50–64 år uppgav att det är viktigt. Bland de som svarade att det är ganska eller helt oviktigt är män (19 procent), den privata sektorn (16 procent) och ålderskategorierna 30–40 år (15 procent) överrepresenterade i förhållande till arbetsmarknaden i stort där 12 procent uppgav att det är ganska eller helt oviktigt.

Ett liknande mönster finns för frågan om cheferna anser att arbete med att skapa ökad mångfald och inkludering är del av deras chefsansvar. Totalt är det drygt fyra av fem (83 procent) som svarade ja på den frågan. Även för denna fråga är kvinnor och den offentliga sektorn överrepresenterade, 93 procent av kvinnorna och 90 procent av cheferna i den offentliga sektorn svarade jakande. Totalt svarade 15 procent av cheferna nej på frågan om mångfald och inkludering är en del av deras chefsansvar. Bland männen är motsvarande siffra 22 procent och i den privata sektorn svarade 19 procent av cheferna att det inte är en del av deras ansvar. De yngre cheferna är också överrepresenterade då 19 procent i ålderskategorin 30–49 år svarade att mångfald och inkludering inte är en del av deras chefsansvar.

I undersökningen fick cheferna också svara på frågan om vilka resurser och funktioner som företaget eller organisationen har för att bedriva arbete med mångfald och inkludering. Denna kartläggning visar i likhet med de statliga utredningarna redovisade ovan att det vanligast är att en HR person eller en personalchef arbetar med dessa frågor. Statistiken i denna undersökning är framtagen på ett annat sätt än den i SOU:erna och därför inte direkt jämförbar. Värt att notera är emellertid att de personella resurserna för att arbeta med mångfald och inkludering som är angivna i Novus undersökning är avsevärt lägre än vad som framkom i de statliga utredningarna. En möjlig förklaring är att jämställdhet, mångfald och inkludering år 2022 i större utsträckning än tidigare ses som ett

ansvar för alla chefer. En annan möjlig förklaring är att externa konsulter har blivit alltmer centrala aktörer i svenskt jämställdhetsarbete (Olivius & Rönnblom 2019). Siffrorna väcker ändå frågor om resurserna för jämställdhet, mångfald och inkludering har minskat över tid. Anmärkningsvärt är att nästan en tredjedel uppgav att företaget inte har någon av de listade resurserna för att arbeta för mångfald och inkludering. 19 procent av cheferna i den privata sektorn svarade också att mångfald och inkludering inte är en del av deras ansvar.

Tabell 4 Resurser eller funktioner i företaget/organisationen för mångfalds- och inkluderingsarbete, 2022. Andel (%) av chefer som svarat att det finns i deras företag/organisation

Funktion	2022
Finns en anställd inom HR som har en viss del av sin arbetstid dedikerad för att driva dessa frågor	28
Finns en dedikerad mångfalds-och inkluderingsansvarig inom HR	20
Finns en mångfalds- och inkluderingsansvarig i högsta ledningen	15
Finns en eldsjäl-/ar i organisationen som driver arbetet ideellt	15
Finns en mångfalds- och inkluderingskommitté som har en viss del av sin arbetstid dedikerad för att driva dessa frågor	12
Annat	8
Ingen av ovanstående resurser/funktioner finns	29
Vet ej	15

Källa: Novus 2022

4.7 Skillnader mellan privat och offentlig sektor 2022

Nedanstående tabell ger en översikt av skillnaderna mellan privat och offentlig sektor som framkommer i undersökningen. Det framgår att den privata sektorn ligger lägre än den offentliga sektorn för samtliga listade frågor. Det är färre chefer i den privata sektorn som anser att de bedriver ett aktivt arbete för ökad inkludering och mångfald. De svarar att högsta ledningen arbetar mindre aktivt, att det i lägre utsträckning finns en strategi, att företaget i lägre utsträckning är väl förberett för att bedriva ett aktivt arbete med frågorna och att det i något mindre utsträckning finns specifika mål för arbetet i den privata sektorn än i den offentliga.

Tabell 5 Arbete med mångfald och inkludering i privat och offentlig sektor. Andel (%) av chefer som svarat på de listade frågorna.

Fråga	Svar	Sektor	
		Privat	Offentlig
Upplever du att ni inom företaget/organisationen bedriver ett aktivt arbete för att öka inkludering och mångfald på arbetsplats?	Ja	67	75
Vad av följande stämmer in på ditt/din företag/organisation när det gäller ert arbete för ökad inkludering och mångfald på er arbetsplats?	Högsta ledningen arbetar aktivt med detta	38	41
Finns det en strategi för hur ni inom ert företag/organisation ska öka inkludering och mångfald på er arbetsplats?	Ja	42	58
företaget/organisationen är, för att bedriva ett aktivt arbete med ökad inkludering och mångfald på er arbetsplats?	Mycket/Ganska väl förberedd	59	66
Finns det specifika mål för hur ni inom företaget/organisationen ska uppnå en ökad inkludering och mångfald på er arbetsplats?	Ja	30	32

Källa: Novus 2022

5. FORSKNING OM RESULTATEN AV SATSNINGAR PÅ SAMHÄLLSNIVÅ

Genomgången ovan visar att många företag bedriver någon form av jämställdhetsarbete. I detta avsnitt redogörs för forskning om olika aspekter av jämställdhetsarbete med syfte att lyfta fram lärdomar från forskningen. Inledningsvis redovisas forskning om nationella satsningar på jämställdhet i näringslivet som initierats från politiskt håll, eller på annat sätt initierats utanför de enskilda organisationerna.

5.1 Forskning om effekterna av kvotering och frivilliga regleringar

I boken ”Women on corporate boards and in top management. European trends and policy” (Fagan m.fl. 2012) jämförs olika europeiska länders förhållningssätt och institutionella respons till könsfördelningen i företagsledning och styrelser. Syftet är att identifiera likheter skillnader mellan länder samt att utvärdera effekterna av olika typer av regleringar. Fagan m.fl. (2012) beskriver tre olika förhållningssätt. Det första är avsaknaden av regelverk, det vill säga att det inte finns något regelverk som adresserar frågan om könsfördelningen i företagsledning och styrelser. I dessa länder är det frivilligt att arbeta med frågor som rör könsfördelningen i företagets toppskikt i den bemärkelsen att staten inte lägger sig i utan låter företagen själva bestämma. Det andra förhållningssättet som identifieras kallas ”soft law” på svenska ungefär ”mjuk lagstiftning”. Det är icke bindande instrument. Det är en företagsstyrning som försöker stimulera företag att nå önskade mål. Det kan vara i form av till exempel rekommendationer om ”best-practice” eller i form av uppförandekoder eller riktlinjer för bolagsstyrning och representation. Den svenska bolagskoden med sin självreglerande ambition räknas till denna kategori (Bohman m.fl. 2012; Fagan m.fl. 2012; Kollegiet för svensk bolagsstyrning 2004, 2009).

Det tredje förhållningssättet som författarna identifierar är bindande lagliga regleringar för könsfördelning på olika positioner i form av lagstadgade kvoter. Norge var det första landet som antog en lag om könsfördelningen i bolagsstyrelser. År 2003 beslutade den norska regeringen om en lag om kvotering som inte innehöll några sanktioner och som skulle avskaffas efter två år om den efterlevdes. Detta försök att frivilligt få bolagen att öka andelen kvinnor i styrelserna misslyckades. Två år efter lagens införande var andelen kvinnor i styrelserna i norska börsföretag 13 procent, i stället för 40 procent som lagen krävde. Detta fick som följd att kvotering till bolagsstyrelser blev obligatorisk, och straffpåföljden om bolagen inte mötte lagens krav var tvångslikvidation. Lagen omfattar norska bolag listade på börsen samt kommunala och statligt ägda bolag. Den största majoriteten av företag, privatägda utanför börsen, omfattades inte (Teigen 2012; Thorburn 2014). Nio EU-länder har sedan dess infört någon form av kvotering till företagsstyrelser och EU genomgår under våren 2022 en process för att få till ett ramverk för kvoter i företagsstyrelser som ska omfatta alla EU:s medlemsländer (Europaparlamentet 2022).

Kvoteringslagen i Norge har haft flera olika effekter utöver att den har ökat andelen kvinnor i styrelserna. En effekt är att valprocesserna till styrelserna har professionaliserats och blivit mer transparenta. Valberedningar används nu vid tillsättandet av

styrelseledamöter i stället för att dessa utses informellt. En annan effekt är att lagen satte i gång en europeisk debatt och har inspirerat flera länder att följa efter med lagstiftning. Samtidigt har den ändrade könsfördelningen i styrelserna inte lett till att andelen kvinnor på andra höga ledningspositioner i företagen till exempel vd-poster har ökat. Inte heller har andelen kvinnor i styrelser ökat i företag som inte omfattas av kvoteringslagen. Det är således inte en insats som enskilt kan lösa ojämställdheten på ledningsposter (Teigen 2012).

I Sverige är lagstiftad kvotering till bolagsstyrelser en omdebatterad metod (Dahlerup & Freidenvall 2008; Holgersson m.fl. 2014; Regnö 2014; Thorburn 2014; Tienari m.fl. 2009). Begreppet kvotering har använts på olika sätt och med olika betyder i den svenska debatten och kvotering genom lagstiftning blandas ihop med stävan efter jämn könsfördelning som frivillig förändringsmetod i organisationer (SOU 2003:16). I början av 2000-talet öppnade den dåvarande jämställdhetsministern Margareta Winberg för möjligheten att införa lagstadgad kvotering till börsbolagens styrelser, om inte näringslivet själva förmådde utse fler kvinnor.

Det blev aldrig aktuellt med lagstiftning vid detta tillfälle utan i stället infördes den svenska bolagskoden.

Fagan m.fl. (2012) drar slutsatsen att kvotering är det snabbaste och mest effektiva sättet att öka andelen kvinnor i styrelser. Lagstiftade kvoter är mer effektivt än frivilliga rekommendationer, givet att det har konsekvenser att inte följa lagen. I länder med starkare sanktioner och kortare tidsspann för införandet av lagen har andelen kvinnor ökat snabbare. En studie av införandet av den svenska bolagskoden visar att koden inte förefaller ha haft något större inflytande över könsfördelningen i bolagsstyrelser, men att den kan ha haft effekt när den introducerades som ett alternativ till bindande lagstiftning. Effekterna av koden är emellertid mycket mindre än vid kvotering. En möjlig tolkning är att det snarare var det aktuella politiska läget då införandet av lagstadgade kvoter uppfattades som en politisk nära förestående möjlighet, snarare än den nya bolagskoden, som gav resultat i form av en ökad andel kvinnor. Införandet av bolagskoden skedde under en tid då frågan om kvotering var politiskt aktuell och effekterna av koden på könsfördelningen har efter det avtagit (Bohman m.fl. 2012).

5.2 Forskning om utbildningsprogram och styrelseskolor

En av satsningarna som beskrivs ovan är ”Women to the Top-programmet” (W2T). Programmet, som både riktade sig till arbetsgivare i näringslivet och i offentlig förvaltning, följdes och utvärderades av forskare. Utvärderingen visade att den relativt heterogena deltagargruppen gav goda förutsättningar för reflektioner och diskussioner men att dessa sedan inte på ett tydligt sätt omsattes i handling (Eriksson-Zetterquist 2005; Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008). Betydande tid ägnades åt att skapa en gemensam utgångspunkt för diskussionerna och programmet resulterade i deltagarna blev mer kunniga och reflekterande kring genusaspekter. Hos flera företag skapades utöver kunskap också en vilja till förändring men själva förändringsarbetet återstod vid programmets slut. Programmet resulterade i en del åtaganden i de deltagande organisationerna i form av arbetsgrupper och jämställdhetsplaner (som var ett lagkrav). Men över lag blev programmet frikopplat från det dagliga arbetet i företagen. En av slutsatserna i utvärderingen var att programmet resulterade i gemensam kunskap men in inte praktisk handling (a.a.).

Satsningen ”Styrelsekraft”, en utbildning om styrelsearbete riktad till kvinnor med syfte att öka andelen kvinnor i svenska bolagsstyrelser utvärderades genom enkäter. Utvärderingen visade att närmare hälften av de deltagande kvinnorna tackat ja till styrelseuppdrag under programperioden (Skriftlig fråga 2912/13:422). Utbildningssatsningar för kvinnor likt styrelsekraft har också mött kritik för att de utgår ifrån föreställningen att orsaken till kvinnors låga representation i styrelser är att kvinnor är bristfälliga, och att detta kan avhjälpas med utbildning. En sådan föreställning riskerar att återskapa ojämställdhet då mäns förhållningssätt till kvinnor, och att de inte rekryterar kvinnor till styrelser inte adresseras eller problematiseras (Regnö 2014).

6. FORSKNING OM JÄMSTÄLLDHETSARBETE I ORGANISATIONER

Jämställdhet finns både som föreställningar, sätt att prata och som aktiviteter i organisationer. Det kan finnas olika uppfattningar om vad som är problemet, och vad som är målet med arbetet. Motiven och drivkrafterna kan skilja sig åt. Arbetet kan också omfatta olika strategier, organiseras på olika sätt och involvera olika personer och metoder. I detta avsnitt redovisas forskning om olika aspekter av jämställdhetsarbete i organisationer.

6.1 Vad är problemet? – forskning om betydelsen av föreställningar om (o)jämställdhet

Föreställningar och sätt att prata om jämställdhet på samhällsnivå kan påverka organisationer, men det går inte att förutsätta att de gör det. I organisationer kan det finnas olika konkurrerande föreställningar och sätt att prata om jämställdhet parallellt (Lombardo m.fl. 2009). Människor gör olika erfarenheter, har olika intressen och positioner i organisationers hierarkier vilket kan påverka deras uppfattningar om jämställdhet. Hur (o)jämställdhet förstås och vem som talar har betydelse för vad som görs i organisationer. Det formar drivkrafterna för förändring och kan peka ut vem som är ansvarig för problemet och vems ansvar det är att lösa det för att uppnå jämställdhet (Ainsworth m.fl. 2010; Hearn m.fl. 2015; Höök 2001; Regnö 2013). Olika konkurrerande föreställningar kan också skapa konflikter i jämställdhetsarbete då de motiverar olika insatser och kan få vissa insatser att uppfattas som orättvisa eller onödiga (Hagberg, m.fl. 1995; Hearn m.fl. 2015).

Statsvetaren Carol Bacchi (1995) har utvecklat en metod för policyanalys som hon kallar ”What is the problem represented to be?”, översatt till svenska är det ungefär ”Vad ses som problemet? ” Hon föreslår ett sätt att analysera policys som blottlägger underliggande, uttalade föreställningar om vad som är problemet. På liknande sätt går det att analysera föreställningar om jämställdhet i företag och organisationer och undersöka vad de får för konsekvenser. Jämställdhet kan ses som ett ansvar för den enskilda, som organisationens ansvar och därmed en ledningsfråga, som samhällsfrågor, en fråga om lagar och regler eller som en mänsklig rättighet. Nedan presenteras olika synsätt på jämställdhet som kan finnas i organisationer. Sammanställningen tar sin utgångspunkt i analyser av Höök (2001) och Regnö (2013) men är uppdaterad och utökad.

6.1.1 *Ojämställdhet är inget problem för oss*

27 procent av cheferna i Novus undersökning svarade att företaget inte arbetar aktivt med mångfald eller inkludering (Novus 2022). Även i tidigare undersökningar svarade en betydande del av företagen att de inte bedriver ett organiserat arbete för jämställdhet (SCB 2013). I Novus undersökning var det 16 procent av cheferna i den privata sektorn som svarade att mångfald och inkludering var ganska eller helt oviktigt och 19 procent

svarade att det inte var deras ansvar som chefer att arbeta med dessa frågor (Novus 2022). En anledning till dessa svar kan vara att företaget inte anses ha några jämställdhetsproblem. Höök (2001) lyfter fram två föreställningar – ”jämställdhet rör inte oss” och ”jämställdhet är en generationsfråga” – som förlägger eventuella problem med bristande jämställdhet, och därmed även lösningen, utanför den enskilda organisationen. En konsekvens blir att ingen har ansvar för att uppnå jämställdhet. Det finns inte heller några drivkrafter för att arbeta med frågan. ”Jämställdhet rör inte oss” är en föreställning som kan förekomma i organisationer som tycker att de redan är jämställda. Sättet att resonera på förekommer även i organisationer som anser att de har bristande jämställdhet men som förlägger problemet utanför organisationen till exempel i skolan eller i hemmet. När jämställdhet uppnås där så kommer det även att lösa sig i arbetslivet. När jämställdhet ses som en generationsfråga finns det inte heller några drivkrafter att arbeta med frågan. Lösningen anses komma av sig själv. Jämställdhet ses som en naturlig följd av att den nya jämställda generationen tar plats på arbetsmarknaden. Det är ett sätt att resonera där jämställdhet ses som en egenskap snarare än som en relation eller ett uttryck för villkor i företaget. När jämställdhet ses som en naturlig utveckling så osynliggörs det historiska arbete som lett fram till den situation vi har i dag. Jämställdhet blir något man ”fått”, inte något som det bedrivits hårt och långvarigt arbete för att uppnå (a.a.). En tredje föreställning om jämställdhet som innebär att det saknas motiv för att arbeta med frågan, är synsättet ”jämställdhet är diskriminering av män”. Det här synsättet kan förekomma om organisationen redan uppfattas som jämställd eller om den rådande könsarbetsdelningen uppfattas som naturlig, en följd av att kvinnor och män har olika kompetenser eller intressen. Jämställdhetsarbete ses då som orättvist eller onaturligt och kan uppfattas som en diskriminering av män, då kvinnor anses få otillbörliga fördelar (Höök 2001).

6.1.2 *Ojämställdhet är ett lönsamhetsproblem*

Genomgången ovan visar att det har blivit allt vanligare att koppla jämställdhet till centrala frågor för företag som lönsamhet och affärsnytta (Franzén 2010; Holgersson m.fl. 2014; Johansson & Ringblom 2017; Olivius & Rönnblom 2019). Ojämställdhet ses som ett problem, eftersom det innebär att alla medarbetares kompetens och resurser inte tas till vara (Franzén m.fl. 2010; Höök 2001, Ferguson 2014; Noon 2007). Lönsamhetsargument kan användas både när människor ses som i grunden lika och när de ses som olika. I jämställdhetsarbete som utgår ifrån att människor i grunden är lika, så motiveras jämställdhet med att alla medarbetares resurser ska tas till vara i organisationen. I jämställdhetsarbete som utgår ifrån att könen är olika, så motiveras en ökad andel kvinnor utifrån föreställningen att de ska tillföra andra (kvinnliga) kvaliteter, något som kan bli begränsande för kvinnor (Bacchi 1990; Höök 2001; Wajcman 1998). Med synsättet ”jämställdhet ökar lönsamheten” lyfts ansvaret för att driva förändringsarbete från enskilda medarbetare och blir en gemensam uppgift i organisationen. Synen på jämställdhet som affärsnytta kopplar jämställdhet till företagets kärnvärden och kan vara ett sätt att motivera ledningen att arbeta med frågorna. När jämställdhet associeras med värden som uppfattas som positiva och viktiga blir jämställdhet en konsensusfråga som ses som ”omöjligt” att vara emot. Johansson & Ringblom (2017) menar att konfliktdimensionen i jämställdhet därmed försvinner eller blir osynlig vilket gör det svårt att adressera frågor om makt som till exempel fördelning av resurser eller beslutsfattande. I och med det riskerar jämställdhet att förlora sin transformativa potential (a.a.) Om kvinnors tillträde

till organisationer är villkorat av att det har positiva effekter på lönsamheten, så faller bevisbördan på individerna för att visa att lönsamheten och vinsten ökar. Lönsamhets-synsättet återskapar män som norm i organisationer, genom att vita mäns bidrag ses som självklara och lönsamma (jfr Bacchi 1990). När jämställdhet blir en fråga om lönsamhet finns det heller inget som motiverar jämställdhetsarbete om kvinnor inte visar sig vara lönsammare utan lika (o)lönsamma som vita män. (Johansson & Ringblom 2017; Olivius & Rönnblom 2019).

6.1.3 Ojämställdhet – är individens problem

Att bristande jämställdhet är ett problem för enskilda individer snarare än för företaget är en syn som återkommer i föreställningarna ”jämställdhet är att hjälpa kvinnor”, och ”jämställdhet är individuell utveckling” (Franzén 1994; Höök 2001; Liff & Cameron 1997; Robertsson 2003). I dessa sätt att argumentera läggs ansvaret för bristande jämställdhet på enskilda individer och då blir jämställdhetsarbete liktydigt med att utveckla eller hjälpa enskilda medarbetare. Den ovan diskuterade satsningen ”Styrelsekraft” har kritiserats för att grunda sig på detta synsätt (Regnö 2014).

Synsättet ”jämställdhet är att hjälpa kvinnor” är vanligt (hos män) i mansdominerade organisationer (Ely & Meyerson 2000; Franzén 1994; Höök 2001; Regnö 2014). Det är en syn på jämställdhet som hänger ihop med föreställningar om kvinnor som bristfälliga (Ely & Meyerson 2000, Wahl 1996). Förklaringen till få kvinnor på ledande positioner är att de inte når upp till mäns kompetensnivå. Kvinnor anses vara bristfälliga genom att de till exempel har fel utbildning, gör fel prioriteringar eller saknar vissa erfarenheter (Holgersson 2003). Med den här synen blir jämställdhetsarbete inriktat mot att höja kvinnors kompetens så att de kan komma i fråga för alla positioner. Förändringsaktörernas beskrivningar av jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv ovan visar att detta var en vanlig inställning under 1990-talet när många företag påbörjade ett systematiskt jämställdhetsarbete. Organisationer kan initiera program för att hjälpa kvinnor, men bristande jämställdhet ses i grunden som kvinnornas problem. Drivkraften för att förändra situationen förväntas komma ifrån kvinnorna själva. Det här sättet att resonera riskerar att återskapa kvinnors sämre villkor, eftersom kvinnor ses som mindre lämpliga och kompetenta, medan villkoren i organisationen inte ifrågasätts, utan ses som givna och rättvisa (Ely & Meyerson 2000). Jämställdhetsinsatser och tjänstetillsättningar som premierar kvinnor på ledande poster kan uppfattas som att kraven på kompetens sänks eftersom tolkningen då blir att (bristfälliga) kvinnor ges tillgång till tjänster som tidigare främst män var kvalificerade för (Höök 200; Teigen 2002).

Ett annat sätt att resonera kring jämställdhet som lägger ansvaret på den enskilda individen är synsättet ”jämställdhet är individuell utveckling”. Det här är ett sätt att resonera på som har sina rötter i könsrollstänkande och i föreställningen om att både kvinnor och män bör undvika alltför snäva könsroller, eftersom det hämmar deras utveckling som människor. Jämställdhet motiveras genom att det anses kunna bidra till individuellt växande genom bredare erfarenheter från både hemliv och yrkesliv. Drivkraften för jämställdhet är den egna utvecklingen. Främst har denna argumentation använts för att motivera män att delta mer aktivt i hemlivet (Robertsson 2003). Med det här synsättet blir jämställdhet en aktuell fråga endast om män tjänar på det genom personlig utveckling eller ökad livskvalitet. Föreställningarna ovan, som förlägger ansvaret för jämställdhet på individnivå, saknar maktanalys. Sättet att resonera på bidrar därför till att återskapa

under- och överordning. Män överordnas genom att de inte ses som bristfälliga, och kvinnor underordnas genom att de ses som bristfälliga. Med det här sättet att resonera har män inget ansvar för ojämställdhet, utan det blir något det kan engagera sig i om det intresserar dem. För kvinnor är förändring däremot ett individuellt ansvar. Först när de har avhjälpt sina personliga brister kan jämställdhet uppnås.

6.1.4 *Ojämställdhet är resursslöseri*

Ett sätt att motivera jämställdhetsarbete är att se det som ett sätt att värna om företags och samhällets utveckling genom att tillvarata resurser. Detta synsätt återspeglas i föreställningarna ”Jämställdhet innebär att tillvarata kompetens” och ”jämställdhet är bra för samhällsutvecklingen”. Det här synsättet är besläktat med lönsamhetsargumentet då kvinnor ses som resurser som kan bidra till en bättre företagsamhet eller samhällsutveckling. Till skillnad från lönsamhetsargument ses jämställdhet här inte enbart som en lönsamhetsfråga utan kan till exempel även handa om effektivitet och kvalitet. En bärande tanke är att lika representation borgar för att alla människors synpunkter och erfarenheter finns representerade vid beslutsfattande, vilket kommer samhället och företaget till godo (Robertsson 2003).

6.1.5 *Jämställdhet är en mänsklig rättighet och innebär att omfördela makt*

Detta är det synsätt som ligger nära FN:s deklaration om mänskliga rättigheter (United Nations 1948) och de jämställdhetspolitiska målen i Sverige, både det övergripande målet om att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv och delmål ett, en jämn fördelning av makt och inflytande. Detta är ett synsätt som sätter villkoren i företag och organisationer i centrum, då problemet definieras som att det finns en maktobalans mellan kvinnor och män. Detta är ett problem då kvinnor i lägre utsträckning än män har makt att beskriva, tolka och ha inflytande över val och beslut i företag och samhälle. Ojämställdheten har som konsekvens att mäns tolkningsföreträdare tas för givet och därför är osynligt och att företag formas utifrån (vissa)mäns intressen, snarare än kvinnors intressen. Denna syn på jämställdhet är vanlig inom politiken. Däremot är den inte lika vanlig i företag.

6.1.6 *Ojämställdhet är att inte följa lagen*

Detta synsätt handlar om att organisationer behöver följa de lagar och regler som finns. I ett forsknings- och utvecklingsprogram för företag och organisationer i Finland, som syftade till att förbättra kvinnors karriärmöjligheter och öka andelen kvinnor på ledande positioner, fick de deltagande företagen svara på frågan om varför de valt att delta i utvecklingsprojektet. Ett av huvudskälen var att lagen stipulerade att de skulle arbeta med jämställdhet, specifikt ha en jämställdhetsplan. Detta sätt att resonera innehåller ingen tydlig problembeskrivning kopplad till jämställdhet utan handlar främst om att företaget byter mot lagen om det inte arbetar med jämställdhet. Under projektets gång visade det sig att krav på jämställdhetsplan inte motiverade eller garanterade ett framgångsrikt jämställdhetsarbete. Lagkravet var ett av skälen till att företaget påbörjade arbetet men under arbetets gång behövdes andra motiv för att fortsätta med ett systematiskt jämställdhetsarbete (Hearn m.fl. 2015).

6.2 Vem arbetar med jämställdhet? - forskning om olika aktörers roll i jämställdhetsarbete

Ett vanligt sätt att beskriva organiseringen av jämställdhetsarbete är att det är ledningen som har det strategiska huvudansvaret för arbetet. Det operativa ansvaret är delegerat från ledningen till chefer i linjen som ska involvera medarbetarna i arbetet. Ofta finns en jämställdhetsarbetare som ska stödja förändringsarbetet utifrån sin expertkunskap (Franzén m.fl. 2010). Kartläggningarna av jämställdhets- mångfalds- och inkluderingsarbete ovan visar att flera olika aktörer är involverade i arbetet. Nedan presenteras forskning om olika aktörers betydelse i jämställdhetsarbete.

6.2.1 Ledningens stöd och förankring på högsta nivå

Kartläggningarna från 2002 och 2013 visade att ungefär en tredjedel av företagen hade en person i ledningsställning (som inte var personalchef) som arbetade med jämställdhet (SOU 2003:16, SOU 2014:80). I undersökningen från 2022 svarade ungefär fyra av tio (39 procent) av cheferna att högsta ledningen arbetade aktivt med frågorna och 15 procent svarade att de hade en mångfalds och inkluderingsansvarig i högsta ledningen (Novus 2022). Många olika studier lyfter fram vikten av ledningens stöd för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete, både inledningsvis och under arbetets gång (Acker 2000; Cockburn 1991; Hagberg, m.fl. 1995; Hearn m.fl. 2015; Pincus 2002; Teigen 2002; Wahl 1994). Ledningen har den formella makten att anslå resurser och att genomdriva förändringar. Ledningens stöd har också symboliska effekter genom att det skapar legitimitet för arbetet och ger signaler om att jämställdhet är en fråga om är prioriterad i organisationen, vilket ökar underställda chefers motivation att arbeta med frågan (Pincus 2002). Pincus (2002) beskriver två olika former av stöd som ledningen kan ge till jämställdhetsarbete, aktivt och passivt. Aktivt stöd är när en ledningsperson visar stöd och intresse för jämställdhetsarbetet offentligt i organisationen och aktivt stöder personer som arbetar operativt med jämställdhetsfrågor. Med passivt stöd avses att personen stöder de som arbetar operativt men inte uttalar stöd offentligt eller i ledningssammanhang.

6.2.2 Mellanchefer och andra chefer

I Novus undersökning (Novus 2022) svarade 83 procent av cheferna att mångfald och inkludering var del av deras chefsansvar. Mellanchefer har visat sig vara viktiga aktörer för att jämställdhet ska bli en integrerad del av ett företags verksamhet. Mellanchefer finns närmare den operativa verksamheten och har ansvar för både drifts- och utvecklingsfrågor. Det gör att utvecklingsarbete som drivs av mellancheferna har förutsättningar att bli mer hållbart, då kan driva ett förändringsarbete gentemot den egna verksamheten och arbetsgruppen. Även första linjens operativa chefer har en avgörande roll för att jämställdhetsarbete ska få genomslag i verksamheten. När chefer känner ett ägandeskap för frågan finns förutsättningar för att jämställdhetsarbetet ska leva vidare och fördjupas (Andersson 2009; Sjöberg 2011).

6.2.3 Jämställdhetsarbetare

Cirka 40 av företagen i kartläggningarna 2002 och 2013 svarade att de hade en jämställdhetsansvarig eller projektledare i sin organisation (SOU 2003:16; SOU 2014:80). I undersökningen från 2022 svarade 20 procent av cheferna att de hade en mångfalds- och inkluderingsansvarig inom HR och 12 procent att de hade en mångfalds- och

inkluderingskommitté (Novus 2022). Parallellt med att jämställdhetspolitiken har utvecklats i Sverige har jämställdhetsarbete etablerats som ett professionellt fält. Ett exempel på det är att det har vuxit fram en yrkeskategori av personer i företag som arbetar med jämställdhet inom ramen för sin tjänst (Baude m.fl. 1998; SOU 1994:3; SOU 2003:16; SOU 2014:80). I slutet av 1980-talet bildades Jämställdhetsarbetarens förening (Baude m.fl. 1998). Jämställdhetsarbetare kan vara anställda i den organisation de bedriver förändringsarbete i, så kallade interna aktörer, eller vara konsulter som driver förändrings- och utvecklingsarbete på uppdrag av en organisation, så kallade externa aktörer. Jämställdhetsarbetare stöder ledningen och cheferna med att göra organisationen mer jämställd och arbetet kan innehålla både operativa och strategiska arbetsuppgifter (Franzén m.fl. 2010, Spets 2011). Tjänsten för interna aktörer kan ha beteckningen jämställdhetsstrateg, jämställdhetshandläggare, eller vara integrerad i personal- och HR-arbete. Tjänsten kan vara en del av ett bredare arbete med lika villkor, eller diversity and inclusion, eller mångfald och inkludering som det kallas på svenska (Amundsdotter m.fl. 2015; Leijon & Omanovic 2001).

Förutsättningarna för att jämställdhetsarbetaren framgångsrikt ska kunna bidra till en mer jämställd arbetsplats kan se mycket olika ut och är beroende av en rad organisatoriska faktorer såsom, budget och tillgång till andra resurser, mandat och uppgifter, ledningens stöd, organisatorisk placering och arbetstid (Linghag m.fl. 2016; Regnö & Martinsson 2017). Flera studier har konstaterat att jämställdhetsarbetare har en utsatt position där de möter motstridiga krav och får hantera dilemman. De är ofta ensamma i sina yrkesroller och kan ha få personer att diskutera och utbyta idéer med (Regnö & Martinsson 2017, Hearn m.fl. 2015). Det kan finnas förväntningar på jämställdhetsarbetare att det ska vara en form av organisatoriska ”övermänniskor” som förväntas kunna ”allt” som är nödvändigt i jämställdhetsarbetet, till exempel vara strateg, samordnare, utvecklare, förändringsledare, projektledare, processledare, expert, analytiker, controller, coach, pedagog, inspiratör, kommunikatör, utbildare, lobbyist, skribent, statistiker, genusanalytiker med mera (Amundsdotter m.fl. 2015; Spets 2011). En studie som belyste jämställdhetsarbetarens situation i finska företag visade att ensamheten kan ha positiva sidor då den kan innebära en frihet att vara kreativ och utforma projekt enligt egna önskemål och professionella kunskaper. Jämställdhetsarbetet kan också vara stimulerande för att det är grundat i ett engagemang och en vilja till förändring (Hearn m.fl. 2015). I de fall där jämställdhetsarbetet möter motstånd kan ensamheten ha negativa konsekvenser för arbetet. Det kan vara slitsamt att arbetet blir föremål för kritik och ifrågasättande. Jämställdhetsarbetare behöver också ofta motivera och rättfärdiga behovet av insatserna vilket i sin tur också kan bidra till en känsla av ensamhet (Amundsdotter m.fl. 2015; Hearn m.fl. 2015). Formellt arbetar jämställdhetsarbetaren på uppdrag av ledningen men relationen till densamma kan vara komplicerad då det är viktigt att ledningen stöder jämställdhetsarbetet, samtidigt kan den vara en del av problemet och något som behöver förändras för att nå jämställdhet (Meyerson & Scully 1995; Pincus 2002). Ett annat dilemma i rollen handlar om att jämställdhetsarbetaren kan sägas representera både ledningen och olika grupper av anställda vars villkor jämställdhetsarbetet syftar till att förbättra (Angervall 2005). Meyerson och Scully (1995) har beskrivit denna roll i organisationer som ”tempered radicals”, en slags balanserade aktivister eller ”lagombeller” (Meyerson och Scully 1995; Meyerson 2008). De verkar inom organisationens ramar samtidigt som det vill förändra dessa. Utmaningen för den balanserade aktivisten

är att befinna sig i spänningsfältet att inte göra för lite, men heller inte för mycket, så att de går över gränserna för vad som uppfattas som möjligt eller rimligt i organisationen, och de själva hamnar i en utsatt position (Meyerson & Scully 1995; Meyerson 2008).

6.2.4 Jämställdhetsaktivister

Flera studier har visat att personer som engagerar sig i jämställdhet utan att de ingår i deras arbetsuppgifter är viktiga aktörer i jämställdhetsarbete. 2022 svarade 15 procent av cheferna att det fanns eldsjälar i organisationen som drev arbetet ideellt (Novus 2022). Dessa personer kan kallas jämställdhetsaktivister och de uppmärksammar och lyfter fram jämställdhet i olika sammanhang, och kan på så sätt hindra att frågan glöms bort, och samtidigt skapa legitimitet och ge stöd till den professionella jämställdhetsarbetaren. Jämställdhetsaktivister kan vara organiserade i mer eller mindre formella nätverk. I dessa nätverk kan också problemområden identifieras och förslag på aktiviteter formuleras som sedan blir en del av organisationens formella jämställdhetsarbete (Cockburn 1991; Foldy 2001; Ledwith & Colgan 1996).

6.2.4 Fackliga organisationer

Även fackliga organisationer kan vara viktiga i jämställdhetsarbete (Ledwith & Colgan 1996). Ett mindre antal företag nämnde att dessa var involverade i jämställdhetsarbete i kartläggningarna 2002 och 2014 (SOU 2003:16, SOU 2014:80). I Sverige samverkar fackliga organisationerna med arbetsgivarna att genom förhandlingar och kollektivavtal och kan i dessa forum vara viktiga aktörer för att uppnå jämställdhet (Höök 2003).

6.2.5 Forskare

Forskning och förändringsarbete står i nära relation och har korsbefruktat varandra men innebär i grunden skilda aktiviteter. Forskning syftar till att beskriva och därefter analysera och skapa teori om olika samhällsliga fenomen (Wahl 1996). Den forskningsbaserade kunskapen om jämställdhet har vuxit fram genom empiriska studier av jämställdhetsarbete. Många jämställdhetssatsningar i Sverige har dokumenterats genom så kallad följeforskning (Hagberg m.fl. 1995; Hearn m.fl. 2015; Höök 2001; Lindholm m.fl. 2011; Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008). Forskningen kan också vara mer eller mindre interaktiv eller aktionsinriktad vilket innebär att forskare deltar i förändringsarbetet på olika sätt, i planeringen eller i genomförandet av det förändringsprojekt som de samtidigt forskar om (Amundsdotter 2010, Hearn m.fl. 2015; Meyerson & Kolb 2000). Forskare kan på så sätt bidra med kunskaper som experter, eller genom att genomföra kartläggningar och analyser i inledningen av ett förändringsarbete (Hagberg m.fl. 1995).

6.3 Vad görs i jämställdhetsarbete? Forskning om metoder och jämställdhetsarbetets olika faser

Jämställdhetsarbete är likt annat förändringsarbete i organisationer på så sätt att det har olika faser som handlar om att göra en analys av det rådande läget, identifiera förändringsbehov, genomföra, förändringsinitiativ och utvärdera dessa. I jämställdhetsarbetet ingår också att sätta mål och fördela resurser och ansvar. Meyerson och Kolb (2000) beskriver tre faser i jämställdhetsarbete. Den första fasen, kritikfasen är en analysfas och handlar om att identifiera olika organisationsprocesser som resulterar i ojämställdhet. Den andra fasen är en experimentfas som handlar om att genomföra konkreta

förändringar i arbetssätt och arbetsprocesser. Det tredje steget handlar om kommunikation, att skapa ett narrativ kring förändringen. Ändrade arbetssätt beskriver inte sig inte själva utan Meyerson och Kolb (2000) betonar att förändringen behöver beskrivas och kommuniceras för att den ska bli varaktig. Amundsdotter (2010) beskriver en förändringsprocess i liknande steg. Den första fasen, framkallning, är en undersökande fas då ojämna maktrelationer, föreställningar och normer synliggörs i organisationen. Innan den tredje fasen, förändringsfasen, kan ta vid finns period av reflektion, planering och lärande som Amundsdotter (2010) kallar mobiliseringsfasen. Mobiliseringsfasen omfattar reflektion kring vad som behöver förändras. I denna fas planeras och målsätts också arbetet (a.a.).

6.3.1 *Betydelsen av kunskap, utbildning och analys i jämställdhetsarbete*

I jämställdhetsarbetets analysfas är det vanligt att genomföra olika former av kartläggningar (Itzin & Newman 1995). Chafetz (1990) betonar att en förutsättning för att åstadkomma förändring på ett medvetet sätt är att ha en idé om vad som behöver förändras. En kartläggning kan bidra med både kvantitativ och kvalitativ kunskap och ge information om uppdelningar och skillnader mellan olika grupper av kvinnor och män, i form av positioner, lön, karriär och arbetsvillkor (Itzin & Newman 1995; Höök 2003). Kartläggning och analys kan också ses som en del av organisationens arbete med att skapa en gemensam problemförståelse och en samsyn kring jämställdhetsarbetet. Utan detta kan det finnas olika föreställningar om anledningarna till, och målet med, jämställdhetsarbete vilket gör det svårt att driva arbetet på ett kraftfullt sätt (Hagberg, m.fl. 1995; Hearn m.fl. 2015).

Ett närbesläktat tema är betydelsen av kunskap och medvetenhet om genus och jämställdhet i förändringsarbete. Genusforskning har en nära koppling till jämställdhetspolitiken både den inomparlamentariska och en mångförgrenad politisk kvinnorörelse, som strävar efter att förändra kvinnors villkor (Bryson 1992/2003; Eduards 2002; Gemzöe 2002; Halsaa 1996). Genus är ett kunskapsområde och forskningsfält som har stått i dialog med och påverkat samhällsförändringar mot större jämställdhet. Kunskap är ett viktigt verktyg i förändringsarbete. Det behövs för att formulera vad som ska göras, varför det behöver göras och hur det ska göras. Utan kunskaper om betydelser av genus i organisationer är det svårt att åstadkomma varaktig förändring (Callerstig 2011). Under 1990-talet, i den första statliga utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet uppmärksammades bristen på kunskap om betydelsen av genus i arbetslivet som ett avgörande problem (SOU 1994:3). Det var särskilt mäns bristande kunskaper, deras föreställningar om kvinnor, vilka sällan stämde överens med kvinnors egna beskrivningar samt deras oreflekterade tolkningsföreträde över hur organisationer ska drivas, som lyftes fram som hinder för ökad jämställdhet. En av utredningens slutsatser var kunskaper om genus bör integreras i utbildningar på olika nivåer (a.a.). Kunskap påverkar hur jämställdhet formuleras och uttrycks i organisationer. Med kunskaper följer ett språk för att kunna beskriva och tolka egna och andras erfarenheter, inte minst kvinnors erfarenheter av könsdiskriminering (Rutherford 1999; SOU 1994:3; SOU 2003:16). I en studie av två organisationer, en med en jämställdhetspolicy och en utan, framkom att kvinnorna i organisationen som hade en jämställdhetspolicy var med medvetna om förekomsten av diskriminering och uttryckte mer missnöje över sin situation. De kopplade de problem de mötte till villkoren i organisationen. I organisationen utan policy tolkade kvinnorna

bristande karriärutveckling i högre utsträckning som resultat av egna tillkortakommanden och artikulerade inte något missnöjde. Förekomst eller frånvaro av jämställdhetspolicy kan således påverka kvinnors krav, förväntningar och syn på möjligheter till förändring (Rutherford 1999).

Utbildning är en central och vanligt förekommande aktivitet i jämställdhetsarbete (Antonsson 2008; Hagberg m.fl. 1995; Regnö 2003, SCB 2013:16; Sundin och Göransson 2006). Många företag ägnar sig åt utbildningsinsatser och jämställdhetssatsningar inbegriper ofta någon form av kunskapshöjande aktiviteter. Många av de metodböcker som finns på området har också kunskapshöjande aktiviteter som en viktig del av metoden (SOU 1994:3; SOU 2003:16; SOU 2014:80; SOU 2007:15). En alltför ensidig betoning på utbildning i jämställdhetsarbete har emellertid kritiserats då det kan ge bilden av att ojämställdhet går att utbilda bort. Problemet med bristande jämställdhet definieras då framför allt som bristande kunskap (Rönblom 2011). Ett sådant förhållningssätt saknar maktanalys då det är bristande kunskaper, snarare än olika grupper av män och kvinnors skilda intressen och makt som ses som hinder för förändring. Ett sådant förhållningssätt bygger också på en föreställning om att kunskap automatiskt leder till förändring. Erfarenheterna från näringslivet visar att det inte är självklart att ökade kunskaper leder till handling utan att det även krävs vilja, och makt och andra organisatoriska förutsättningar för att åstadkomma förändring (SOU 2003:16; SOU 2014:80). Utvärderingen av ”Women to the top”-programmet visade också att betoningen på kunskap och reflektion inte per automatik ledde till handling (Eriksson-Zetterquist 2005; Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008).

6.3.2 Samma metoder – olika innehåll och resultat

Översikten av jämställdhetsarbete i näringslivet i Sverige ovan visar att flera olika metoder används i jämställdhetsarbetet. Nedan kommenteras några av dessa metoder ur ett forskningsperspektiv. Många metoder förefaller på ytan vara samma med det visade sig att de förändrat fokus och innehåll över tid. Vilka metoder som används och hur de används beror på mottagligheten i företaget för olika försändringsinsatser (Höök & Wahl 2003).

En metod som förändrats över tid var mentorskapsprogram (a.a). Organiserade mentorprogram har initierats i Sverige från 1980-talet (Franzén 1996). De har skapats utifrån vetenskapen om att mentorsrelationer är viktiga inslag i karriärutveckling och att män ofta har informella mentorsrelationer med andra män (Holgersson 2003; Kanter 1977; Lipman- Blumen 1976). Genom mentorsrelationer blir medarbetare synliga för personer högre upp i hierarkin, vilket kan öka deras karriärmöjligheter. Som framgick av förändringsaktörernas beskrivningar så förekom mentorprogram både med och utan genusperspektiv och program där mentorerna betraktades som förebilder som skulle lära ut kunskaper till adepterna men parallellt med program som betonade det ömsesidiga lärande. Oavsett den ursprungliga intentionen i programmet fick alla medverkanden nya insikter och kunskaper (SOU 1994:3 och SOU 2003:16). En metod kan således både förändras över tid och ha andra och ibland mer långtgående effekter än vad som förväntas eller avses. En metod kan också tolkas olika av olika deltagare. Ett exempel på det är ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor inom ett svenskt industriföretag (Höök 2001). Kvinnorna hade manliga mentorer som var chefer i företaget. Deras inställning var att kvinnorna behövde lära sig och blir stärkta och uppmuntrade i sin karriärutveckling.

Kvinnorna som gick programmet blev också stärkta och motiverade att göra karriär. Samtidigt blev de mer medvetna om, och kritiska till, de befintliga mansdominerade villkoren i företaget. Programmet utgjorde därigenom en arena för kvinnorna att formulera kritik och alternativ till den rådande ordningen. Den maktkritiska diskussionen var en oväntad effekt av programmet (a.a.). Benschop m.fl. (2015) har jämfört metoderna utbildning, mentorprogram och nätverk utifrån vad de har för innehåll, deltagare och format, för att dra slutsatser om hur arbetet ska bedrivas för att ha en maktutjämnande potential. Deras genomgång visar att program med ett makt- och genusperspektiv har bäst förutsättningar att åstadkomma varaktigt förändring. När det gällde formatet så hade längre program med interaktiv pedagogik större förändringspotential. När det gällde deltagare så fanns det inte en tydlig målgrupp var som mest lämplig, utan flera olika målgrupper kunde bidra till förändring beroende på innehåll och syfte.

En annan vanlig metod i jämställdhetsarbete är rekrytering. År 2013 var det nästan åtta av tio företag som uppgav att de arbetade med rekrytering som jämställdhetsmetod och även senare studier visar rekrytering av kvinnor till i fokus i jämställdhetsarbetet i mansdominerade branscher (Johansson & Ringblom 2017; Regnö 2003b). I publikationen "Hundra sätt rekrytera utan att diskriminera - det här visar forskningen" har DO (2016) listat lärdomar och slutsatser baserade på forskning om rekrytering. Vägledningen beskriver vad som är viktigt att tänka på i olika steg i rekryteringsprocessen för att genomföra en process så fri från diskriminering som möjligt. De olika stegen är: 1. Öka kunskaperna hos alla som deltar i rekryteringsprocessen, 2. Gör en arbetsanalys och utforma en kravprofil, 3. Utforma annonsen och välj en mediekanal, 4. Granska urvalsprocessen, 5. Intervjua medvetet, 6. Använd tester, 7. Ta referenser med kravprofilen som utgångspunkt, 8. Skapa goda förutsättningar för att fatta beslut, 9. Utvärdera rekryteringsprocessen (DO 2016). DO:s lista över olika steg är ett exempel på en transparent och formaliserad rekryteringsprocess, med tydliga kriterier. Listan kan ses som ett exempel på att jämställdhetsarbete brukar resultera i mer formaliserade rekryteringsprocesser. En formaliserad rekryteringsprocess är emellertid inte någon garanti för att det inte förekommer diskriminering. Noon m.fl. (2013) visar att rekryteringsprocesser som formaliserats för att garantera jämställda utfall kan bli så reglerade att det undergräver det ursprungliga syftet. De kallar sådana processer "hyperformaliserade". Ett problem med dessa processer var att fokus blev på att följa alla regler, snarare än att genomföra en rekryteringsprocess av god kvalitet. Processen kom att handla om det som Ahmed beskriver som att göra dokumentet snarare än aktiviteten: 'doing the document rather than the doing' (Ahmed 2007, p. 590). Noon m.fl. (2013) visade också att det förekom att rekryteringen på ytan skedde enligt den formella ordningen, samtidigt som den undergrävdes av informella diskussioner och överenskommelser om lämpliga kandidater.

En annan studie visar att skilda förutsättningar gör att samma metod kan få olika effekter (Teigen 2002). Teigen (2002) studerade två organisationer i Norge som omfattades av ett direktiv om att införa positiv särbehandling. Den ena organisationen hade ett formaliserat rekryteringsförfarande och den andra rekryterade på ett mer informellt sätt. Studien visade något oväntat att det var organisationen med ett informellt rekryteringsförfarande som hade störst framgång i att rekrytera kvinnor till högre chefspositioner. I den organisationen fanns en kultur av särartsänkande där kvinnor sågs besitta en särskild kompetens som kvinnor. Att vara kvinna tolkades således som en egen kompetens. Detta medförde att kön och kompetens inte sågs som varandras motsatser, utan kunde motivera

att kvinnor i vissa fall gavs företräde före män. Insatsen hade också stöd från ledningen i den organisationen. I den andra organisationen med ett formellt rekryteringsförfarande, var uppfattningen att de redan hade ett rättvist och neutralt sätt att rekrytera. Denna uppfattning dolde att kompetens värderades utifrån en manlig norm. I den organisationen tolkades kompetens och kön som varandras motsatser. Uppfattningen var att rekryteringar antingen utfördes efter kompetens eller efter kön.

I takt med att jämställdhetsarbete har blivit ett professionellt fält har även metoderna formaliserats. Förändringsaktörerna ovan beskrev att de över tid har utvecklat egna modeller i flera steg i förändringsarbetet (Höök & Wahl 2003). Forskning om metodutvecklingen inom jämställdhetsområdet visar att själva metodverktygen kan riskera att bli både mål och medel i jämställdhetsarbete, på så sätt att det är själva verktyget som ska genomföras och utvärderas (Rönblom 2011). Målet blir att genomföra metoden eller strategin. Om jämställdhetsarbetet reduceras till att handla om själva metoderna eller verktygen riskerar ifrågasättande av könade maktrelationer att utebli (Rönblom 2011; Tollin 2011). Samtidigt visar studier att professionaliseringen av jämställdhetsmetoder, de processer och dokument som den inbegriper och de resurser som tilldelas arbetet har ett värde genom att de skapar arenor där diskussioner om problem i organisation kan ta plats (Ahmed 2012). Det är således inte metoden i sig utan det utrymme för dialog den skapar som är centralt (Amundsdotter m.fl. 2015) Erfarenheter från näringslivet visar att det inte finns en ”rätt metod” utan att det är företag som arbetat med flera olika metoder, ofta samtidigt och över tid som nått bästa resultat (SOU 1994:3; SOU 2003:16).

6.3.3 Att sätta mål och följa upp jämställdhetsarbete

I Novus undersökning fick cheferna svara på frågan om deras företag eller organisation hade någon strategi och specifika mål för mångfald och inkludering. I den privata sektorn var det fler chefer än på arbetsmarknaden som helhet som svarar att de inte har någon strategi. Drygt hälften av alla chefer svarade att de inte har mål för arbetet (Novus 2022).

Flera olika studier har påvisat vikten av att sätta mål för jämställdhetsarbete. På så sätt knyts insatser till ett visst önskat resultat. Processen då mål sätts involverar chefer och andra ansvariga i dialoger om vad som är önskvärt, samtidigt som det klargör vad som är deras ansvar att realisera och följa upp (Wahl 1994; Lindholm 2011).

Amundsdotter & Gillberg (2003) beskriver att mål i jämställdhetsarbete bör vara tydliga, realistiska och utmanande. Tydliga på så sätt att det framgår vad som ska uppnås, realistiska genom att de går att uppnå och inte endast är en utopi vilket kan göra att jämställdhetsarbetet inte tas på allvar. På samma sätt behöver mål vara utmanande. Om inget krävs för att nå målet fyller det ingen funktion i förändringsarbetet. En annan fråga är hur mål ska formuleras. Flera forskare har lyft fram vikten av att koppla jämställdhetsarbetet till organisationens kärnverksamhet, till exempel lönsamhet i vinstdrivande företag. Det är också ett förhållningssätt som har blivit allt vanligare i näringslivet (Noon 2007; SOU 2014:80). Ett problem som då kan uppstå är att jämställdhetsperspektivet riskerat att komma i bakgrunden när verksamhetsperspektivet från företräde (Lindholm m.fl. 2011; Meyerson & Kolb 2000). Jämställdhet blir inte ett mål i sig utan istället ett medel för att nå andra mål, och då kan maktdimensionen och den strukturella analysen av ojämställdhet gå förlorad (Callerstig 2014). Mätbara mål skapar fokus ett på det mätbara, vilket kan innebära att små förändringar i arbetsvardagen som kan vara ett resultat av jämställdhetsarbete inte uppmärksammas (Callerstig 2014; Meyerson & Kolb 2000,

Wittbom 2009). Ökade kunskaper om genus och jämställdhet är till exempel svåra att mäta, men kan i sig vara viktiga resultat av jämställdhetsarbete. Kunskaper är ett sätt att ta till sig andras erfarenheter av diskriminering eller förändringsarbete, exempelvis i form konkreta metoder (SOU 2013:16; SOU 2014:80). Ett fokus på mätbara mål riskerar göra jämställdhetsarbete instrumentellt, då mål kan uppfattas som en kontrollmekanism som ska bockas av, oavsett om verklig förändring har skett eller ej (Callerstig 2014). En annan utmaning med ett alltför strukturerat arbetssätt är att jämställdhetsarbete ofta innebär svåröverskådliga processer där framsteg följs av bakslag som förändrar förutsättningarna för arbetets fortsatta framdrift. Om allt inte går enligt plan riskerar arbetet att tolkas som misslyckat istället för att det ses som en del i processen där nya förutsättningar kan uppkomma som kräver nya sätt att handla och nya strategier (Itzin & Newman 1995).

6.4 Hur ska jämställdhetsarbetet bedrivas? – forskning om olika strategier i jämställdhetsarbete

6.4.1 Liberalt eller radikalt – förändring eller anpassning?

Jewson & Mason (1986) beskriver två olika inriktningar inom jämställdhetsarbete – liberalt och radikalt. I liberalt jämställdhetsarbete är likabehandling i fokus. Arbetet inriktar sig på att verksamhetsprocesser ska vara transparenta och rättvisa. Det handlar om att möjliggöra för kvinnor att lyckas i organisationen genom att ta bort synliga hinder, till exempel att avlägsna diskriminering och att underlätta för kvinnor att kombinera familj och arbete. Målet är att kvinnor ska ha samma möjligheter som män i det som uppfattas vara en ”neutral” verksamhet. Mark (2007) kallar denna typ av jämställdhetsarbete systembevarande då den tar organisationen för given. Frizén och Jons (2011) för ett liknande resonemang kring vad de kallar ”anpassningsspåret” i jämställdhetsarbete som handlar om att kvinnor ska ha ”lika mycket” eller vara ”lika många” som män är. Det finns en manlig normering inbyggd i detta sätt att resonera. Eduards (2002) påpekar att i ett samhällssystem där kvinnor underordnas män blir fokus för jämställdhetsarbetet att kvinnor ska få samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter som män. Kvinnor får förhålla sig till det som män har. Krav på lika lön och lika fördelning i form av halva makten och hela lönen, innebär lika mycket makt och lika hög lön som män har. Med det här synsättet är det kvinnor som tjänar för lite, inte män som tjänar för mycket. En konsekvens av det som Eduards (2002) påtalar är att det blir svårt att föreställa sig att kvinnor kan ha mer än eller annat än det män har. I detta sätt att se på jämställdhet finns även vithet inbyggd. Att ståva efter det som män har innebär i realiteten det som vita män har. Kvinnor och andra underrepresenterade grupper bjuds in till att lyckas på vita mäns villkor i liberalt jämställdhetsarbete (Liff 1999). Jämställdhetsarbete som fokuserar på insatser för att hjälpa kvinnor har kritiserats för att individualisera ojämlika maktrelationer och få kvinnor att framstå som bristfälliga, några som behöver hjälp i organisationen för att lyckas. Det bygger på föreställningen att kvinnor saknar något (och att detta något är likheten med män) (Gatenby & Humphries 1999; Marshall 1984; Regnö 2014). Detta förhållningssätt osynliggör att näringslivet är organiserat efter traditionellt manliga livsmönster (Liff & Ward 2001). En studie av ett ledarutvecklingsprogram i ett företag visar spänningen mellan liberal anpassning och radikal förändring (Linghag 2009). Programmet vände sig till yngre medarbetare och potentiella chefer och hade en jämn könsfördelning, vilket kan ses som ett outtalat jämställdhetssträvande då det var en högre

andel kvinnor i programmet är på ledande positioner i företaget. Innehållet i programmet var emellertid utan genusperspektiv och chefskarriär sågs som en fråga om kompetens och meriter. Regleringen av könsfördelningen i programmet kan ses som en liberal ansats samtidigt som kön ansågs sakna betydelse för möjligheten att bli chef. Programmet resulterade i att kvinnorna synliggjordes som kompetenta chefskandidater. Samtidigt ifrågasattes inte föreställningar om chefskap och makt inom ramen av programmet. Detta fick som konsekvens att bristande jämställdhet och färre kvinnor på ledande positioner sågs som kvinnornas problem. Detta osynliggjorde att föreställningar om vem som passade för att blir en framtida chef gynnade män.

Radikalt jämställdhetsarbete utmanar villkoren i organisationer på ett mer genomgripande sätt (Jewson & Mason 1986). Det fo problematiserar organisationens kultur och sätt att fungera. Radikala metoder är till exempel positiv särbehandling och medvetandehöjning. Frizén och Jons (2011) kallar denna form av jämställdhetsarbete för ”förändringsspåret”. Arbetet fokuserar på makt, hierarkier, kultur och normer i organisationer och adresserar de bakomliggande orsakerna till maktskillnader mellan kvinnor och män. Detta skiljer sig från det liberala ”anpassningsspåret” vars insatser är inriktade på utfallet av ojämställdheten, i form av till exempel ojämn könsfördelning.

Flera forskare har betonat att liberalt radikalt jämställdhetsarbete inte behöver stå i motsatsförhållande till varandra utan att jämställdhetsarbete i organisationer ofta innehåller inslag av båda (Cockburn 1991; Höök 2001; Mark 2007). I sin forskning om jämställdhetsarbete i brittiska företag beskriver Cockburn (1991) hur företagen kan hantera spänningar mellan liberala och radikala jämställdhetssatsningar genom att ha en ”kort” och en ”lång” agenda. Den korta agendan är en startpunkt, det som företaget kan enas om inledningsvis, därefter kan ett mer genomgripande förändringsarbete ta vid som utmanar organisationen på ett djupare plan. Liberala insatser som fokuserar på att eliminera synliga och uppenbara orättvisor av kvantitativ karaktär kan vara framgångsrika genom det finns en stor uppslutning kring dem att de därmed inte väcker så mycket motstånd (Frizén & Jons 2011). Jämställdhetsarbete är mångfacetterat och makt kan ifrågasättas på oväntade sätt även inom liberala satsningar. Radialt jämställdhetsarbete är tidskrävande och komplicerat att genomföra och svårare att följa upp. Insatser såsom positiv särbehandling innebär ett ifrågasättande av det befintliga sättet organisationen fungerar vilket kan väcka mycket motstånd som slår tillbaka på jämställdhetsarbetet i stort (Frizén & Jons 2011; Mark 2007; Cockburn 1991).

6.4.2 *Fristående eller integrerat?*

Ytterligare ett sätt att kategorisera förändringsinitiativ är; episodiskt, fristående och systematiskt (Dass & Parker 1999). Episodiskt är ett jämställdhets- eller mångfaldsarbete som i huvudsak är reaktivt. Initiativ tas när problem uppdragas. Diskriminering förstås som enstaka händelser som inte kräver att något görs, eller alternativt resulterar i någon enstaka insats, till exempel utbildning. Fristående förändringsinitiativ är mer genomtänkta och omfattande i sin organisering. De kan bestå av insatser för anställda ska få kunskaper om olika diskrimineringsgrunder, eller utbildning i rekryteringstekniker som ska leda till rättvisa och passande sätt att rekrytera. Dessa insatser organiseras emellertid fristående och är oberoende av organisationens ordinarie verksamhet och kan lätt avslutas om omständigheterna ändras. Insatserna ordnas för att det finns lagkrav eller anses vara politiskt korrekt men ses inte som något som är viktigt för organisationen eller som

företaget tjänar på. Den sista kategorin, systematiskt förändringsarbete, skiljer sig från det fristående genom att det på ett tydligt sätt är kopplat till organisationens kärnaktiviteter och strategiska mål. Ansvaret ligger i linjeorganisationen och följs upp och lyckade resultat uppmärksammas. Om företaget inte når det uppsatta målet så får det konsekvenser. De två första ansatserna har enligt Dass & Parker (1999) ett implicit fokus på att undvika konflikt vilket gör det mindre sannolikt att resultaten utvärderas och följs upp. Även om det finns tydliga förväntade resultat är det inte vanligt att det blir utvärderade. Dass och Parker (1999) kopplar dessa olika strategier till tryck som finns på företagen att arbeta med jämställdhet och mångfald. Externt förändringstryck kan exempelvis skapas genom samhällsrörelser, lagstiftning eller ekonomiska incitament såsom arbetskraftsbrist. Det kan också uppstå förändringstryck internt genom att exempelvis jämställdhetsarbetare eller nätverk påpekar vikten av att arbeta med frågorna. Högre tryck skapar utrymme för ett mer systematiskt jämställdhetsarbete enligt Pass och Parker (1999). Sjöberg lyfter fram ett likande resonemang när hon diskuterar om jämställdhetsarbete ska ske integrerat eller sidoordnat det vill säga i ”driftsorganisationen”, inom ramen för organisationens ordinarie verksamhet eller i en sidoordnad ”utvecklingsorganisation”. Det två organisationerna präglas av två olika logiker. Driftsorganisationen ska upprätthålla produktionen på ett effektivt och säkert sätt och undvika problem. I utvecklingsorganisationen betonas eftertanke, lärande och reflektion. Ofta finns inte någon bra koppling mellan den vardagliga produktionen och utvecklingsarbetet, då utvecklingsarbetet uppfattas störa produktionen. En produktion utan utveckling kan bli inriktad på att lösa problem på ett kortsiktigt sätt och inte klara av att utvecklas och möta nya omvärldskrav. Om det inte skapas en tydlig koppling mellan driftsorganisationen och utvecklingsorganisationen tenderar resultaten att rinna ut i sanden när utvecklingsorganisationen avvecklas. Chefernas ägarskap för frågorna är viktiga för dess fortlevnad (a.a). Erfarenheterna från näringslivet visar att enskilda projekt som hamnar utanför den ordinarie organisationen, till exempel riktade satsningar för kvinnor, riskerar att endast skapa ett lärande hos kvinnorna själva, medan företaget i övrigt inte ”lärt” sig något (SOU 1994:4). Samtidigt kan ett integrerat arbetssätt innebära att jämställdhet underordnas andra behov och mål vilket gör att arbetet tappar kraft. Detta diskuterades i avsnittet om att sätta mål ovan.

6.4.3 ”Small wins” eller stora förändringar?

”Small wins”, på svenska ungefär ”små vinster” är en strategi för samhällsförändring som lanserades av Weick (1984). Den innebär att komplexa samhällsproblem som kan te sig överväldigande delas upp i mindre mer hanterbara delar. Weick definierar en ”liten vinst” som en konkret genomförd förändring av måttlig eller medelstor betydelse. Sammantaget leder flera små vinster till en större förändring. ”Small wins”-strategin underlättar enligt Weick förändring genom att den väcker mindre motstånd, då det är lättare för människor att vänja sig vid små än stora och omvälvande förändringar. Ytterligare en fördel som Weick lyfter fram med att arbeta med gradvisa förändringar är att det gör det möjligt att ompröva och utveckla förändringsarbetet under hand om det möter motstånd eller om förutsättningarna förändras (Weick 1984). Meyerson och Scully (1995) beskriver hur ”small wins” kan vara en fruktbar strategi för jämställdhetsarbetare eller andra förändringsaktörer i företag och organisationer till exempel chefer som vill verka för jämställdhet och som möter utmaningen att vara en del av den organisation som ska

ifrågasättas och förändras. Genom att genomföra små förändringar undviker den enskilda förändringsaktören att själv hamna i alltför utsatta eller känslomässigt påfrestande situationer. Det kan vara viktigt om personen har begränsad legitimitet eller begränsad tillgång till makt och resurser. Meyerson och Scully (1995) påpekar att det kan upplevas som otillräckligt och otillfredsställande att arbeta med små steg i de fall där en förändring uppfattas som brådskande och nödvändig. En annan invändning är att fokus på små förändringar riskerar att dölja mer fundamentala problem och invägga organisationen i en känsla av nöjdhet som gör att förändringsarbetet upphör.

Benschop och van den Brink (2016) jämför forskning om jämställdhetsarbete enligt ”small wins-modellen” med forskning om förändringsarbete i form av kvotering. I det arbete som organiserades enligt ”small wins-modellen” är fokus på gradvisa förändringar i form av lösa samarbeten och experiment. Denna form av förändringsarbete representerar en önskan om att förändras inifrån till skillnad från kvoterings som ofta är ett resultat av ett beslut utanför företaget. Deras jämförelse visar att det samarbetsinriktade ”small wins-arbetet” kan resultera i många och långa diskussioner kring vad som är problemet och vad som ska göras och varför, vilket fördröjer handling. Den långsamma processen gör att jämställdhetsarbetare får dra ett tungt lass för att hålla processen vid liv och vägleda arbetet. ”Small-wins” kräver också att anställda och chefer engagerar sig och är intresserade av att lära sig mer om genus och jämställdhet och har en vilja att genomföra små ändringar i sin verksamhet. Kvoteringsstrategin däremot innebär en mer storskalig och radikal förändring. Kvotering är ofta mycket mer ifrågasatt då kravet kommer utifrån och det inte krävs någon konsensus eller något samarbete i organisationen för att få till stånd insatsen. Benschop & van den Brinks (2016) slutsats är att förändringsarbete som rör makt, intressen och resursfördelning möter motstånd oavsett strategi. Motståndet i ”small wins-arbete” kan vara mindre tydligt än i kvoteringsansatsen och därför svårare att bemöta. I kvoteringsalternativet blir förgivettagna kärnvärden i organisation synliga och kan diskuteras och problematiseras. Motståndet blir tydligare och därmed lättare att bemöta.

6.5 Varför gick det inte som planerat? - forskning om hinder och motstånd i jämställdhetsarbete

På ett sätt kan jämställdhetsarbete liknas vid andra organisationsförändringar. Förändringsarbete skapar ofta spänningar och omförhandlar relationer i organisationer. Jämställdhetsaktörerna som intervjuades i ”SOU 2003:16” och ”2014:80” beskrev ett strävsamt arbete där förändring skedde långsamt och där de upplevde att det fortfarande fanns ett stort motstånd mot mer genomgripande förändringar i näringslivet eftersom det innebär en omfördelning av makt. Många studier visar i likhet med förändringsaktörernas iakttagelser att jämställdhetsarbete är särskilt komplext genom att det utmanar grundläggande maktordningar som är intimt sammankopplade med hur företag och organisationer fungerar, dess uppbyggnad, kultur och processer (Ahmed 2012; Acker 2000; Cockburn 1991; Itizin & Newman 1995; Lindholm m.fl. 2011).

Cockburn (1991) identifierar två typer av hinder som jämställdhetsarbetet möter: kulturella och institutionella. Kulturella hinder handlar om föreställningar och interaktion emellan människor. De påverkar vad som är möjligt att uttrycka, göra och känna i organisationer. Kulturella hinder kan komma till uttryck till exempel i föreställningar om att företaget redan är jämställt eller att kvinnor är bristfälliga. Institutionella hinder handlar

om hur organisationer är uppbyggda, det vill säga dess strukturer, men också hur olika procedurer ser ut och vilka regler som finns. De två typerna av hinder samspelar med varandra. Strukturer, procedurer och regler kan förändras om den kulturella kontexten är gynnsam. På samma sätt kan kulturen, hur människor tänker och handlar, påverkas av institutionella förändringar till exempel genom ändrad representation eller nya sätt att göra saker på.

Många studier visar också att jämställdhetsarbete inte bara möts av organisatoriska hinder utan också aktiverar motstånd. Jämställdhetsarbete syftar till att utjämna maktförhållanden och utmanar därmed maktrelationer. Jämställdhetsarbete kan leda till att för givettagna föreställningar om den egna identiteten och relationen mellan kvinnor och män som kategorier ifrågasätts (Hagberg m.fl. 1995, Chafetz 1990). Det kan finnas föreställningar om att det finns ett ”rätt” sätt att genomföra arbetet på, eller en önskan om att finna en metod som gör att förändring kan genomföras utan motstånd. En sådan föreställning kan leda till att motstånd och ovilja i ett förändringsarbete tolkas som att arbetet har misslyckats. Forskning om jämställdhetsarbete bidrar med kunskaper om hur motstånd kan hanteras och minimeras men visar samtidigt att även arbetsformer som är designade för att minimera motstånd inte kan undvika det (Benshop & van den Brink 2016). Motstånd kan ses som en förhandling där nya positioner skapas och nya möjliga maktförskjutningar blir resultatet. På så sätt kan motstånd ses som ett uttryck för att något håller på att förändras – att maktordningar som varit outtalade kommer i dagen och blir föremål för kritik och ifrågasättande (Linghag m.fl. 2016).

Motstånd kan ta sig många olika uttryck. Det vara öppet och explicit eller mer otydligt och passivt och ske genom en rad vardagliga handlingar och rutiner i organisationer (Benshop & van den Brink 2016; Prasad & Prasad 2000; Thomas & Davies 2005). Det kan visa sig genom brist på intresse eller resurser. Det kan yttra sig som prat om jämställdhet samtidigt som handling saknas (Höök & Wahl 2003; Pincus 2002). Motstånd kan göra att arbetet inte går enligt plan, att oväntade saker händer, eller att väntade förändringar inte realiseras, processer tar längre tid och tappar kraft längs vägen (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008).

6.5.1 *Aktivt och passivt motstånd*

I en studie av jämställdhetsarbete visar Pincus (2002) hur arbetet aktiverar motstånd (men också stöd). Hon skiljer på aktivt och passivt motstånd där passivt motstånd var den vanligaste motståndsformen. Den leder inte till konfrontation utan handlar om tystnad och undvikande (Pincus 2002). Ledningens tystnad och passivitet gör att frågor som rör jämställdhet inte blir aktuella eller att beslut om att genomföra aktiviteter glöms bort. På likande sätt beskriver jämställdhetsarbetare i näringslivet att en form av motstånd de möter är att ledningen gör sig ”oåtkomlig för frågan” (Holgersson m.fl. 2015). Pincus studie visar också att passivt motstånd kan ske i form av skenhandlingar till exempel att ledningen pratar positivt om jämställdhet, upprättar planer för arbetet, men att inget sedan händer utan att de blir så kallade ”hyllvärmare”. När ledningen är passiv signalerar det till andra i organisationen att jämställdhet inte är viktigt, vilket undergräver jämställdhetsarbetet och jämställdhetsarbetarens legitimitet. De aktiva motståndsformerna i Pincus (2002) studie var motargument och urholkning. Dessa motståndformer aktiverades oftast när jämställdhetsarbetet hade kommit så långt att det hade resurser och skulle omsättas i praktiken. Exempel på urholkning var att ansvaret för jämställdhetsarbetet

flyttades från kunniga och engagerade personer, till personer som inte var intresserade av att åstadkomma förändring. En annan form av aktivt motstånd var att jämställdhetsarbetet åderläts på resurser. Det förekom också att jämställdhetsarbetaren blev öppet ifrågasatt och den professionella och personliga auktoriteten undergrävdes.

6.5.2 *Repressivt, pastoralt och reglerande motstånd*

Ett annat sätt att kategorisera motstånd är i form av vilket typ av argument som används för att hindra eller undergräva jämställdhetsarbetet. I en Foucault-inspirerad diskursanalys av motståndsargument som jämställdhetsarbetare möter analyseras tre former av argument: repressiva, pastorala och reglerande (Linghag m.fl. 2016). Det repressiva motståndet innebar att jämställdhetsarbetaren blev bestraffad, tillrättavisad eller förödmjukad. Det kan liknas vid det som Pincus (2002) beskriver som aktivt motstånd. I denna maktutövning byggde disciplineringen på hot. Exempel på repressiva kommentarer var: ”Det är du som ska lösa detta, varför ska vi annars ha dig anställd?” eller ”Jag har aldrig blivit övertygad, får se om du kan lyckas med det”. Det pastorala motståndet upplevdes som vänligare och mer subtilt. Det ligger närmare det som Pincus (2002) beskriver som passivt motstånd. Det kunde yttra sig som att alla i organisationen var överens om att jämställdhet och mångfald var viktiga frågor, men att det var viktigt att inte ha för bråttom. Andra frågor kunde också lyftas fram som mer prioriterade i det pastorala motståndet. Denna form av motstånd skapade en diskrepans mellan prat och handling, vad som sades och vad som sedan hände. Maktutövningen skedde genom att jämställdhetsarbetaren förväntades visa förståelse och vara tålmodig. Denna disciplinering verkade genom att skapa dåligt samvete om arbetet gick för fort eller om jämställdhetsarbetaren krävde för mycket. Det fanns en underförstådd uppmaning om att ta hänsyn och inte bryta harmonin. Ett exempel på en pastoral kommentar som lyfts fram i artikeln är: ”Viktiga frågor, men vi måste ju få tid och resurser för att göra det på ett bra sätt”. Den tredje motståndsformen var den reglerande. Detta motstånd var också passivt och kom till uttryck genom att det var oklart vem som hade ansvar. Ansvaret fördelades på olika nivåer och motståndet uttrycktes genom att hänvisa till rutiner och beslutsordningar. Ett exempel på det reglerande motståndet var kommentaren: ”Detta måste lyftas högre upp”.

Studien synliggör också jämställdhetsarbetarnas aktiva hantering av olika motståndsargument och att motståndshantering är en central del av jämställdhetsarbetarens professionella kunskap. Jämställdhetsarbetarna beskrev att de själva kunde använda sig av de olika strategierna i sitt bemötande av motstånd. Repressiva strategier kunde vara att be en person lämna rummet eller att hänvisa till lagtext. Pastorala sätt att möta motstånd handlade ofta om att visa på fördelar, inspirera och motivera genom att till exempel lyfta fram hur det skulle gynna verksamheten, eller att betona att jämställdhet och mångfald var något som alla moderna organisationer sysslade med och såg nyttan av. De reglerade formerna av motstånd kunde hanteras genom att betona att jämställdhet eller mångfald var en fråga där ansvaret vilade på alla (och därmed även den person de talade med). De kunde också påtala de inte drev frågan i utifrån personligt intresse utan på uppdrag av ledningen.

Jämställdhetsarbetarna beskrev hur de snabbt bytte mellan olika perspektiv och strategier i bemötandet av motståndet beroende på hur det såg ut. Studien synliggör hur viktig förmågan att snabbt läsa av olika situationer och att kunna byta strategier och argument är för att hantera motstånd i jämställdhetsarbete. Det gjorde att

jämställdhetsarbetarna kunde vara fokuserade i arbetet. Ahmed (2012 s.75) använder begreppet ”switching” på svenska ungefär ”växling” för att belysa processen när jämställdhetsarbetare växlar mellan olika strategier och diskurser utifrån vad de bedömer fungerar i en viss situation, utan att förlora fokus på maktdimensionen i förändringsarbetet. I studien av svenska jämställdhetskonsulter som beskrivits ovan berättade konsulterna hur de använde olika argument i olika faser av förändringsarbete, vilket kan förstås som en form av ”switching”. Inledningsvis betonade de ofta nyttan jämställdhetsarbete i form av lönsamhet medan de senare i förändringsarbete kunde lyfta fram andra argument (Olivius & Rönnblom 2019). Meyerson & Scully (1995) beskriver också en liknande process som de kallar språklig jujutsu (linguistic jujitsu). De belyser hur förändringsaktörer använder liknande argument och sätt att resonera på som ledningen för att bemöta motstånd. Liknelsen med jujutsu betonar mjukheten och smidigheten i handlingen. Motståndaren besegras med så lite kraft som möjligt genom att motståndarens egen kraft utnyttjas så att den besegras på eget grepp. Studierna ovan beskriver den kunskap, färdighet och snabbhet som krävs för att läsa av och hantera ett växlade flöde av motstånd i olika former.

7. AVSLUTANDE KOMMENTARER

Denna forskningsöversikt visar att jämställdhetsarbete är komplexa och motsägelsefulla organisatoriska processer som innefattar konflikter, dilemman och svårigheter av olika slag och som kräver uppmärksamhet på makt och intressen. Framsteg möter motstånd vilket ändrar förutsättningarna för det för det fortsatta arbetet. Förändringsinitiativ kan stödjas och undergrävas på olika sätt och utifrån olika positioner. Resultatet av ett jämställdhetsarbete i näringslivet är både beroende av vad som sker i den enskilda organisationen och det samhälleliga sammanhang som omger företaget, till exempel i form av politiska beslut, opinion, lagstiftning om jämställdhet eller föräldraledighet.

Genomgången av jämställdhetsarbetet i näringslivet i Sverige visar att metoderna har varit desamma de senaste trettio åren, i form av utbildningsinsatser, ledarutveckling, mentorprogram, nätverk och rekrytering. Översikten visar också att metoderna har utvecklats och förändrats på en rad olika sätt. Arbetet integreras numera i större omfattning än tidigare i ordinarie processer kring rekrytering, karriärstöd och ledarutveckling. Vikten av att arbeta med eller via ledningen har blivit mer uttalad och betydelsen av affärsnytta lyfts fram mer nu än tidigare.

En annan förändring rör processerna och metoderna. Förändringsarbetet har blivit mer professionaliserat över tid. Jämställdhetsarbetare har växt fram som en ny professionell kategori och metoder och arbetsprocesser har formaliserats. Nya målgrupper har också tillkommit. I början av 1990-talet var jämställdhet främst en fråga som berörde kvinnor. 20 år senare har män blivit en lika vanlig, om inte den vanligaste, målgruppen för jämställdhetsarbete. Intresset i det omgivande samhället och i politiken för frågor om rör könsfördelningen på ledningspositioner och andra dimensioner av jämställdhet i näringslivet har varierat under perioden. Forskningsöversikten ger inget belägg för att jämställdhetsarbetet har ökat eller intensifierats efter 2013, snarare tvärt om. Den privata sektorn framstår också som mindre engagerad i frågor om jämställdhet, mångfald och inkludering än den offentliga. År 2022 är det färre chefer i den privata sektorn än i den offentliga som anser att de bedrivs ett aktivt arbete i deras organisation. Den högsta ledningen uppfattas arbeta mindre aktivt, det finns i lägre utsträckning en strategi och specifika mål för arbetet i den privata sektorn än i den offentliga.

Den andra delen av rapporten består av en översikt av svensk och internationell forskning om jämställdhet. Den tar upp och belyser olika aspekter av resultaten i den empiriska forskningen om hur företag arbetar med jämställdhet. Forskningen visar att jämställdhetsarbete både kan initieras från samhällsnivån och inifrån företaget själv. Resultatet av ett förändringsarbete från beror på en rad olika faktorer; företagets struktur och kultur, föreställningar om jämställdhet och dess öppenhet för förändring, förändringsarbetets utformning, strategier och metoder, vilka som arbetar med frågan och deras agerande och mandat; jämställdhetsarbetets organisatoriska placering och resurser. Tidigare forskning har visat att det finns många dubbelheter dilemman inbyggda i strategier och metoder i jämställdhetsarbete. Detta gör att det inte finns ett recept för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete. Några lärdomar kan emellertid dras och avslutningsvis listas dessa i punktform.

- Förändringstryck kan skapas både utifrån och inifrån organisationer. Högre förändringstryck borgar för ett mer genomgripande jämställdhetsarbete.
- Lagstiftade kvoter är ett snabbare och mer effektivt sätt än frivilliga rekommendationer att öka andelen kvinnor i styrelser. Detta under förutsättning att det har konsekvenser att inte följa lagen. I länder med starkare sanktioner och kortare tidsspann för införandet av kvoter har andelen kvinnor ökat snabbare.
- Jämställdhetsarbete som bedrivs integrerat i företag och organisationer har större förändringspotential än arbete som drivs sidoordnat.
- Kunskap är centralt och nödvändigt i förändringsarbete men jämställdhetsarbete kan inte reduceras till en kunskapsprocess. För förändring krävs även vilja, makt och medveten handling.
- Ledningens stöd är centralt för att nå framgång i jämställdhetsarbete men även andra aktörer såsom chefer på lägre nivåer, personer som bevakar frågorna, experter och personer som arbetar operativt är viktiga.
- Jämställdhetsarbete kräver organisering, resurser och planering men också en öppenhet för oväntade händelser och utfall.
- Det finns inte en bästa metod - flera olika metoder och omfattande program med interaktiva ansatser har störst maktutjämnande potential.
- Metoder som inbegriper maktperspektiv har större maktutjämnande potential än metoder utan maktperspektiv.
- Motstånd i jämställdhetsarbete kan minimeras och hanteras men inte undvikas. Det är ett kvitto på att förändring pågår.

REFERENSER

- Acker, J. (2000). Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects. *Organization*, 7(4):625-32.
- Ahmed, S. (2007). "You end up doing the document rather than doing the doing": diversity, race equality and the politics of documentation', *Ethnic and Racial Studies*, 30, s. 590–609.
- Ahmed, S (2012). *On being included: racism and diversity in institutional life*. Durham, N.C: Duke University Press.
- Ainsworth, S., Knox, A. & O'flynn, J. (2010). A Blinding Lack of Progress: Management Rhetoric and Affirmative Action. *Gender, Work and Organization*, 17(6):658–78.
- Amundsdotter, E. (2010). *Att framkalla och förändra ordningen: aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Stockholm: Gestalthusets Förlag.
- Amundsdotter, E, Ericson, M, Jansson, U. & Linghag, S. (2015). *Motstånd och strategier i jämställdhetsarbete*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Amundsdotter, E. och Gillberg, M. (2003). *Den jämställda arbetsplatsen. En metodbok*. Stockholm: Bilda förlag.
- Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva & Svensson, Marita (2009). *Mellanchefen: en maktpotential*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.
- Angervall, Petra (2005). *Jämställdhetsarbetets pedagogik: dilemman och paradoxer i arbetet med jämställdhet på ett företag och ett universitet*. Göteborg: Göteborgs universitet, 2005.
- Antonsson, H. (2008). *Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige*. Vinnova Rapport VR 2008:7. Stockholm. VINNOVA.
- Arbetsmarknadsutskottets betänkande 2015/16:AU10. Ett övergripande ramverk för aktiva åtgärder i syfte att främja lika rättigheter och möjligheter m.m. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/ett-overgripande-ramverk-for-aktiva-atgarder-i_H301AU10
- Bacchi, C. L. (1990). *Same Difference: Feminism and Sexual Difference*. Sydney: Allen & Unwin.
- Bacchi, C. L. (2009). *Analysing policy: what's the problem represented to be?* Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson.
- Baude, Annika (red.) *Genus i praktiken: på hans eller hennes villkor?* Vällingby: Jämställdhetsarbetarens Förening.
- Benshop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management I organizations I Regine Bendl, Albert J. Mills, Elina Henttonen & Inge Bleijenbergh (2015). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* Oxford University Press.
- Benshop Y. & Van den Brink, M. (2016). Power and Resistance in Gender Equality Strategies: Comparing Quotas and Small Wins I Simpson, Ruth, Burke, Ronald J. & Kumra, Savita (red.) (2016[2014]). *The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Bohman, L., Bygren, M. & Edling, C., "Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors". I Fagan, C., Gonzalez Menendez, M. & Gomez Anson, S. (red.) (2012). *Women on corporate boards and in top management. European trends and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryson, V. (2003). *Feminist political theory: an introduction*. 2. uppl. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Callerstig, A-C. (2011). *Jämställd medborgarservice*. I Lindholm, K. (red.) (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

- Callerstig, A-C (2014). Making equality work: ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations. Diss. (sammanfattning) Linköping: Linköpings universitet.
- Chafetz, Janet S. (1990). *Integrated Theory of Stability and Change*. Newsbury Park: Sage.
- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women*. London: MacMillan.
- Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2008). *Kvotering*. Stockholm: SNS förlag.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68–82.
- Dir 1993:42. Kvinnliga chefer i näringslivet <https://lagen.nu/dir/1993:42>
- DN (2009). 200 kvinnor får styrelseutbildning av regeringen. Dagens Nyheter 2009-06-30. <https://www.dn.se/ekonomi/200-kvinnor-far-styrelseutbildning-av-regeringen/>
- Drejhammar, I-B. Pingel B. (2001). *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer*. Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2001:11 Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- DO (2016). *Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera. Det här visar forskningen*. Stockholm: Diskrimineringsombudsmannen. <https://www.do.se/download/18.277ff225178022473141e3f/1640691310930/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera-skrift.pdf>
- Eduards, Maud (2002). Förbjuden handling: Om kvinnors organisering och feministisk teori. Malmö: Liber ekonomi.
- Ely, Robin J. & Meyerson, Debra (2000). Theories of gender in organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in organizational behaviour*. Vol. 22, s. 103–151.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2005). Från insikt till? Utvärdering av JämO/EU-projektet Women to the top. Göteborg: GRI.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2008). 'Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme'. *Gender, Work & Organization*, 15/2: 133- 60.
- Europaparlamentet (2022). Women on boards: committees give green light for negotiations with member states. Pressmeddelande 2022-03-16- <https://www.europarl.europa.eu/news/sv/press-room/20220314IPR25412/women-on-boards-committees-give-green-light-for-negotiations-with-member-states>
- Europarådet (1998). *Definition of Gender mainstreaming*. <https://www.coe.int/en/web/genderequality/what-is-gender-mainstreaming>
- Fagan, C., Gonzalez Menendez, M. & Gomez Anson, S. (red.) (2012). *Women on corporate boards and in top management. European trends and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ferguson, L. (2014). «'This Is Our Gender Person'. THE MESSY BUSINESS OF WORKING AS A GENDER EXPERT IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT». *International Feminist Journal of Politics*: 1–18.
- Foldy, E. G (2002). Managing diversity. Identity and power in organizations, i Aaltio-Marjosola, Iris & Mills, Albert J. (red.) (2002). *Gender, identity and the culture of organizations*. London: Routledge.
- Franzén, C. (1994). Mäns och kvinnors skilda föreställningar, i *SOU 1994:3. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm. Fritzes.
- Franzén, C. (1996). Mentorprogram: Bakgrund, Begrepp och Teori. I Franzén Giesecke, K. Landin, B. Zaar, C. *Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Franzén, C. Lärkeryd P. Sjölander S. Borgström J. (2010). *Det lönar sig: genusmedveten ledning och styrning i verkstadsindustri*. Uppsala: Näringslivets ledarskapsakademi.

- Frizén H. och Sjons J. (2011) Två spår i praktiskt jämställdhetsarbete. I Lindholm, K. (red.) (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Gatenby, B. & Humphries, M. (1999) Doing Gender: Rolemodels, Mentors and Networks. *International Review of Women and Leadership*, vol. 5, nr 1, s. 12–29.
- Gemzöe, L. (2002). *Feminism*. Stockholm: Bilda förlag.
- Hagberg, J-E. Nyberg, A. & Sundin, E. (1995). *Att göra landet jämställt: en utvärdering av Kvinnor och män i samverkan - Sveriges största satsning av jämställdhet på arbetsmarknaden*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Halsaa, B. (1996). Variationer over et tema: Feminism som teori. I: Holter, Harriet (red.) *Hun og han: kjønn i forskning og politikk*. Oslo: Pax forlag.
- Hearn, J. Lämsä, A.-M. Biese, I. Heikkinen, S. Louvrier, J. K. Niemistö, C. Kangas, E. Koskinen, P. Jyrkinen, M. Gustavsson, M. Hirvonen, P. (2015). *Opening Up New Opportunities In Gender Equality Work*. Helsingfors: Hanken School of Economics.
- Hirdman, Y (1990). Genussystemet. I: SOU 1990:44. Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Holgersson, C. Höök, P. Linghag S. Regnö, K. & Wahl, A (2014). Förändringar på toppen kräver kunskap, vilja och medveten handling. *I SOU 2914:80 Ökad medvetenhet men långsam förändring. – Om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv*. Stockholm: Fritzes.
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, EFL.
- Höök, P. (1994). Kvinnor på toppen. – En kartläggning av näringslivet. *I SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Betänkande av Utredningen om kvinnor och chefskap. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Höök, P. (2001). *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, EFL.
- Höök, P. (2003). Jämställdhet på hög nivå. I: SOU 2003:16. *Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Höök, P. & Wahl, A. (2003). Att arbeta för förändring. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Itzin, C. & Newman, J. (red.) (1995). *Gender, culture and organizational change: putting theory into practice*. London: Routledge.
- Jewson, N. & Mason, D. (1986) The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, vol. 34, nr 2, s. 307–334.
- Johansson, M. & Ringblom, L. (2017). The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining - Restricting or Enabling Organizational Change. *Gender, Work and Organization*, 2017–11, Vol.24 (6), s.628–642.
- Jordansson, B. (2005). Jämställdhet och genusforskning. Kartläggning av kunskapsutbytet mellan praktik och forskning. I: *SOU 2005:66. Forskarrapporter till Jämställdhetspolitiska utredningen*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning (2004). *Svensk kod för bolagsstyrning*.
https://www.bolagsstyrning.se/UserFiles/Koden/svensk_kod_for_bolagsstyrning.pdf
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning (2019). *Svensk kod för bolagsstyrning*. https://www.bolagsstyrning.se/UserFiles/Koden/2020/Svensk_kod_for_bolagsstyrning_gallande_fran_1_januari_2020_00000002.pdf

- Ledwith, S & Colgan, F. (red.) (1996). *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*. London: Macmillan Press
- Leijon, S. & Omanovic, V. (2001). *FE-rapport 2001–381. Mångfaldens mångfald – olika sätt att se på och leda olikheter*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Liff, S (1999). Diversity and Equal Opportunities: room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, 9: 65–75.
- Liff, s. & Ward, K. (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work and Organization*. Vol. 8 No. 1 January 2001
- Lindholm, K. (red.) (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Linghag, S. (2009). Från medarbetare till chef: Kön och makt i chefsförsörjning och karriär. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- Linghag, S., Amundsdotter, E. Ericson, M. & Jansson, U. (2016). I och med motstånd. Förändringsaktörers handlingsutrymme och strategier i jämställdhets- och mångfaldsarbete. *Tidskrift för Genusvetenskap*, 37(3), s.9-28.
- Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: An explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*. Vol. 1, nr 3, s. 15–31.
- Lombardo, E, Meier, P & Verloo, M (red.) (2009) *The discursive politics of gender equality: stretching, bending and policymaking*. Abingdon, Oxon: Routledge
- LRF (2017). *Jämställdhet ger tillväxt. LRF:s Ledarskapsakademi*. Stockholm Lantbrukarnas riksförbund. <https://www.lrf.se/om-lrf/uppdrag-vision-och-vardegrund/jamstalldhet/jamstalldhetsakademin/jamstalldhet-ger-tillvaxt/>
- Mark, E. (2007). *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Marshall, J. (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley
- Meyerson, D. (2008). Rocking the Boat: How Tempered Radicals Effect Change Without Making Trouble. *Harvard Business Review*.
- Meyerson, D & Kolb, D (2000). Moving out of the “Armchair”. Developing a Framework to Bridge the Gap between Feminist Theory and Practice”. *Organization* Vol 7 (4)
- Meyerson, D. & Scully, M. (1995). Tempered Radicals and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, vol. 6, nr 5, s. 585–600.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work Employment and Society*, 21,4, 773–84.
- Noon, M, Healy, G, Forson, C. & Franklin Oikelome, F (2013). The Equality Effects of the ‘Hyper-formalization’ of Selection. *British Journal of Management*, Vol. 24, 333–346 (2013).
- Novus (2022). Chefers syn på mångfald och inkludering i arbetslivet. <https://mittliv.com/media/nimflygl/mitt-liv-novus-rapport-2022.pdf>
- Olivius, E. & Rönnblom, M. (2019). In the business of feminism: consultants as Sweden's new gender-equality workers. *European Journal of Politics and Gender*, Volume 2, Number 1, February 2019, s. 75-92(18).
- Pincus, Ingrid (2002). *The Politics of Gender Equality Policy*. Örebro: Örebro universitet.
- Prasad, P. & Prasad, A. (2000). 'Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance'. *Organization Science*, 11/4: 387–403.
- Proposition 1987/88:105 Om jämställdhetspolitiken inför 90-talet. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/om-jamstalldhetspolitiken-infor-90-talet_GB03105
- Proposition 1991/92:100 med förslag till statsbudget för budgetåret 1992/93

<https://data.riksdagen.se/dokument/GF03100>

Proposition 2005/06:155 Makt att forma samhället och sitt eget liv - nya mål i jämställdhetspolitiken.

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/makt-att-forma-samhallet-och-sitt-eget-liv---nya_GT03155

Regnö, K. (2003a). Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Regnö, K. (2003b). Kartläggning av förändringsarbete. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Regnö, K. (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet: kvinnliga chefer i majoritet*. Diss. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan, 2013.

Regnö, K. (2014). Kvinnliga företagsledare. I *SOU 2014:80 Ökad medvetenhet men långsam förändring. – Om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv*. Stockholm: Fritzes.

Regnö, K. & Martinsson, C. (2017). *JiM 2016. Rapportering av uppdrag att stödja arbetet med jämställdhetsintegrering i statliga myndigheter och i Regeringskansliet*. Göteborg: Nationella Sekretariatet för Genusforskning.

Robertsson, Hans (2003). *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Stockholm: Stockholms universitet.

Rutherford, S. (1999). Equal Opportunities – making a difference, *Women in Management Review*, vol. 14, nr 6, s. 212–219.

Rönblom, M (2011). "Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik". *Tidskrift för genusvetenskap*, nr 2–3, 35–55. Sage.

SCB (1992). *Man är chef: en studie av kvinnor och män i ledande ställning i privat och offentlig sektor*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

SCB (2013). *Kvinnor och män i näringslivet*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

https://www.scb.se/contentassets/sets/427a4595089f4066a6b6b122a6bfc3/le0201_2013a01_br_le0201br1301.pdf

SBC (2020). På tal om kvinnor och män: lathund om jämställdhet 2020, Statistiska centralbyrån, Örebro.

SFS 1979:118 Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet.

SFS 1991:433 Jämställdhetslag https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433_sfs-1991-433

SFS 2008:567 Diskrimineringslag https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Sjöberg, K. (2011). Förändring i linjen eller vid sidan om? I Lindholm, K. (red.) (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Skriftlig fråga 2012/13:422. Utvärdering av projektet Styrelsekraft som medel till jämn representation.

Skr. 2002/03:140. Regeringens skrivelse 2002/03:140 Jämt och ständigt – Regeringens jämställdhetspolitik med handlingsplan för mandatperioden. <https://data.riksdagen.se/fil/5A4B67E0-3F8D-412D-92F1-F0E7305C183E>

Skr 2008/09:198. En jämställd arbetsmarknad - regeringens strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2009/06/skr.-200809198/>

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

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

SOU 2007:15 Metodbok från JämStöd Utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering i staten. Stockholm: Fritzes.

- SOU 2014:80 *Ökad medvetenhet men långsam förändring: om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv: forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes
- SOU 2014:81 Kunze, Astrid & Thorburn, Karin S. (red.) (2014). *Yrke, karriär och lön: kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden: forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes.
- Spets, H. (2011). Makt motstånd och jämställdhetsarbete. I: Lindholm, K. (red.) (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sundin, E. & Göransson, U. (2006). Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 90-talen. Vinnova Rapport VR 2006:8. Stockholm: VINNOVA.
- Svenskt näringsliv (2017). *Fler kvinnor i näringslivet – så gör attraktiva arbetsgivare*. Stockholm. Svenskt näringsliv. file:///Users/kro01/Desktop/Fler_kvinnor%20sa%CC%8A%20go%CC%88r%20attraktiva%20arbetsgivare.pdf
- Tan, D.L., Morris, L. Romero, J. (2003). Workable Strategies and Effectiveness of Diversity Training. I Davidson, Marilyn. & Fielden, Sandra L. (red.) (2003). *Individual diversity and psychology in organizations [Elektronisk resurs]*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Teigen, M. (2002). The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, nr 2, s. 197–215.
- Teigen M. (2015) *Virkninger av kjønnskvoteering til norsk næringsliv*. Oslo. Gyldendal, 2015.
- Tienari, j. Holgersson, C. Meriläinen S. och Höök P. (2009) Gender, Management and Market Discourse: The Case of Gender Quotas in the Swedish and Finnish Media. *Gender, Work and Organization*. Vol. 16 No. 4 July 2009
- Thomas, R. and Davies, A. (2005). 'Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services'. *Organization Studies*, 26/5: 683–706.
- Thorburn, K. (2014). Kvinnor i styrelserna I SOU 2014:81 I: Kunze, A & Thorburn, K S. (red.) Yrke, karriär och lön: kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden: forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet. Stockholm: Fritzes.
- Tollin, K. (2011). Sida vid sida: en studie av jämställdhetspolitikens genealogi 1971–2006.: Stockholms universitet.
- Unionen (2022). *Vem vinner Unionens jämställdhetspris 2022?* <https://www.unionen.se/pressmeddelande/3315804>
- United Nations (1948). *Universal declaration of human rights*. https://www.un.org/en/udhr-book/pdf/udhr_booklet_en_web.pdf
- Wahl, A (1994). Att arbeta för förändring. I: *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnvetenskaplig tidskrift*. Nr 1, s. 15–29.
- Wahl, A. (2014). Förändringsaktörer. I: SOU 2014:80 *Ökad medvetenhet men långsam förändring: om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv: forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes.
- Wajcman, J. (1998). *Managing like a man*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Weick, K.E.(1984). Small wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 39(1): 40–9.
- Wittbom, E. (2009). Att spränga normer – om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering. Stockholm: Stockholms Universitet



Jämställdhetsmyndigheten | Box 73, 42422 Angered | Besöksadress: Angereds torg 9
031-3929000 | info@jamstalldhetsmyndigheten.se | www.jamstalldhetsmyndigheten.se