

## Fler kvinnor i näringslivet – så gör attraktiva arbetsgivare



**Författare:**

Edel Karlsson Håål, Mia Liljestränd, Svenskt Näringsliv  
Karin Myrén, Karin Myrén Media

**Omslagsfoto:**

Daniel Roos

# Innehåll

Förord .....	2
Kvinnor och män i näringslivet .....	5
Den könsuppdelade arbetsmarknaden börjar i skolan .....	6
Fyra fokus för den bästa kompetensen .....	9
Rekrytering .....	9
Kompetensutveckling .....	11
Företagskultur, arbetsorganisation och ledarskap .....	13
Könsneutralt satta löner .....	17
Plattform för kompetens och jämställdhet .....	20

## Förord



**Brist på rätt kompetens är en högaktuell fråga för företagen. I konsultbolaget PWC:s senaste världsomspännande undersökning uppger de deltagande företagen att en av de största utmaningarna är att ha arbetskraft med rätt kompetens. Andelen vd:ar som ser tillgång till kompetens som ett hot mot företagets tillväxt låg 2014 på 63 procent, vilket är en ökning med 17 procentenheter på fem år.**

I jakten på den bästa kompetensen är det av stor betydelse att attrahera nya medarbetare ur en så bred grupp som möjligt. De företag som tänker för snävt kring medarbetares bakgrunder och erfarenheter riskerar att missa dem med bästa kompetensen och som kan tillföra mest.

Värdet av att arbeta med mångfald i företag och andra verksamheter är väl känt. En viktig del av det är jämställdhet, det vill säga att inte begränsa sig till att bara tänka på endera halvan av befolkningen. Därför arbetar Svenskt Näringsliv med jämställdhet som en del av mångfaldsarbetet och vi vill i den här skriften främst lyfta fram vikten av att kvinnor och män har samma förutsättningar på arbetsmarknaden.

Men jämställdhetsfrågorna vilar inte bara på arbetsgivare. Medarbetarnas satsningar och prioriteringar påverkas också av de normer och värderingar kring arbete och familjeliv som råder i samhället. För att uppfylla målen för jämställdhet i samhället bör alltså flera parter bidra med olika perspektiv. Här fokuserar vi på hur företag kan arbeta för att vara attraktiva arbetsgivare för både kvinnor och män i arbetslivet.

Att agera meritokratiskt är inte alltid lätt men viktigt för att säkert få den bästa kompetensen. Men vad är kompetens och vad är relevant kompetens för företaget? Det handlar om att se varje individs kompetens och kvalifikationer och bortse från grupp-tillhörighet, men också om att se och kanske genomskåda sina egna föreställningar om hur en person ska vara för att ha en viss kompetens.

För att kunna rekrytera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna krävs ett genomtänkt arbetssätt. I den här rapporten ges vägledning och tips kring hur företag kan arbeta för att vara attraktiva arbetsgivare och säkra bästa möjliga kompetens. Till-sammans med företrädare från näringslivet har vi identifierat fyra fokusområden:

- rekrytering
- kompetensutveckling
- företagskultur, arbetsorganisation och ledarskap
- könsneutralt satta löner

Vi hoppas ge inspiration och konkreta tips till företag som arbetar med jämställdhet och mångfald och samtidigt visa att det, trots att vissa anser att det går för långsamt, pågår ett stort arbete och att utveckling sker. I den utvecklingen finns energin till fortsatt förändring.

**Carina Lindfelt**

Avdelningschef, Arbetsmarknad och förhandlingservice Svenskt Näringsliv

**Meritokrati** (av latinets *meritus*, förtjänst, och *kratein*, styre) är en rörelse, ideologi eller samhällssystem där begåvning, utbildning och utbildningsresultat i kombination med prestationer under karriären spelar den dominerande rollen vid befordran. Anlag och begåvning, inhämtade kunskaper, och i yrkeslivet faktiska skickligheter och färdigheter, är meriter som i meritokratin är avgörande för en individs möjlighet till yrkesmässigt, socialt och politiskt avancemang. Socialt ursprung och samhällsklass ska sakna betydelse. Inte heller väntjänster, gruppträck eller anpassning till en rådande konsensusuppfattning som är uppenbart felaktig ska kunna påverka karriären i en meritokrati.

Här är de som medverkat och bidragit med sina erfarenheter i rapporten.



**Anna-Lena Bohm**  
Uniguide



**Helena Bonnevie**  
Akers Friskola



**Annika Brismar**  
Distriktstandvården



**Emma Claesson**  
ÅF



**Sofia Dehre**  
NCC



**Ulrica Ernbo**  
Inter IKEA Systems Service



**Sofia Gedeon**  
KPMG



**Peter Larsson**  
Sveriges Ingenjörer



**Stefan Lindbäck**  
Lindbäcks Bygg



**Louise-Marie Matti**  
LKAB



**David Morgenstern**  
Ericsson



**Margareta Söder**  
Ambea



**Johanna Wiberg**  
Stockholms Hamnar



**Amelie von Zweigbergk**  
Teknikföretagen

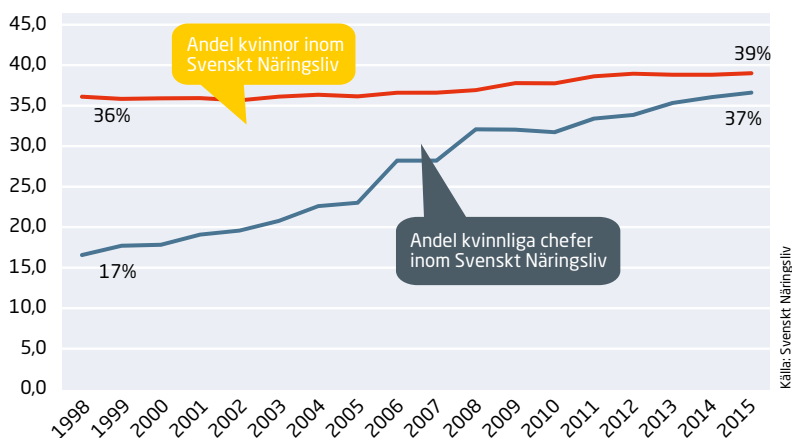
# Kvinnor och män i näringslivet

Det privata näringslivet är svenska kvinnors största arbetsmarknad. År 2015 arbetade 1,1 miljon kvinnor i näringslivet, vilket är fler kvinnor än i offentlig sektor.

Andelen kvinnor i näringslivet har under lång tid legat strax under 40 procent. Samtidigt ökar andelen kvinnor som är chefer snabbt. Även om möjligheterna att göra karriär i näringslivet är goda efterfrågas fler kvinnor även på befattningar som inte innebär chefsansvar, inte minst i traditionellt mansdominerade branscher och yrken. Motsvarande situation gäller i kvinno-dominerade verksamheter som vård, skola och omsorg där det är önskvärt med fler män.

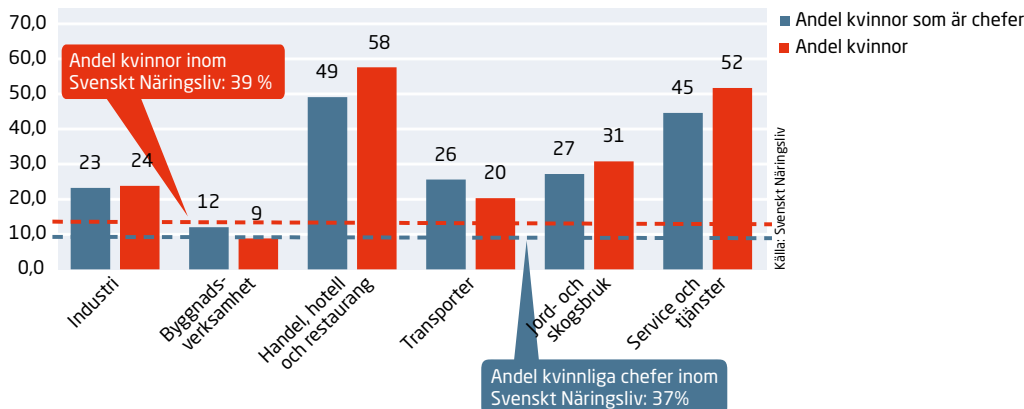
Kvinnor som är chefer ökar snabbt

**Diagram 1. Andelen kvinnor och andelen kvinnliga chefer inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag 1998-2015.**



Bygg och transport sticker ut

**Diagram 2. Andelen kvinnor och andelen kvinnor i chefsposition per näringsgren inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag 1998-2015.**



Statistiken visar att ju fler kvinnor det är i branschen, desto fler kvinnor är chefer. Intressant att notera är att två branscher med en låg andel kvinnor, bygg och installation samt transportsektorn, har en högre andel kvinnor i chefspositioner.

# Den könsuppdelade arbetsmarknaden börjar i skolan

Idag finns en stor medvetenhet om att en jämnare könsfördelning på en arbetsplats är utvecklande för verksamheten. Att förmå killar och tjejer att välja utbildningar och yrken som bryter de könsstereotypa valen bidrar därför till en viktig samhällsförändring. Men även om många företag jobbar aktivt mot en bred rekryteringsbas är det vissa branscher som har det svårare än andra. Få yrkesprogram på gymnasiet lyckas attrahera både tjejer och killar. Vård- och omsorg, bygg och hantverk är exempel på utbildningar där fördelningen mellan könen är ojämn.

Johanna Wiberg, HR-specialist, Stockholms Hamnar:

”Vi kan jobba hur mycket som helst med organisationen och med positiv särbehandling, men i slutändan måste det också finnas ett bra rekryteringsunderlag. Vi kan se till att vara en schyst arbetsplats där vi är öppna och välkomnande men dessförinnan måste det mycket till för att det ska finnas personer med rätt utbildning och erfarenheter som söker jobbet. Den förändringen tar tid.

Det går inte att säga att företagen ska fixa hela jämställdheten för när vi anställer har personen redan gått i skolan och blivit färgad av så mycket annat i livet. Om det ska hända något ordentligt måste det göras mycket på olika nivåer i samhället. Det handlar om hur det är på förskola och i skolan, och om hur föräldrar uppfosttrar sina barn.”

## Studie- och yrkesvägledningens betydelse

Att förändra ungas syn på yrkesval behöver ske tidigt. Insatser i skolan är viktiga men det krävs även en ökad medvetenhet bland föräldrar för att inte begränsa sina barns potential, självbild och yrkesval. Här spelar också skolornas studie- och yrkesvägledning en viktig roll. Genom återkommande kontakter med arbetslivet under skolgången och genom att använda omvärlden som resurs i undervisningen kan skolan skapa bättre förutsättningar för medvetna val.

## Underlätta yrkesväxling

Yrkesval som inte följer etablerade föreställningar om kön kan vara lättare att göra senare i livet, efter att ha jobbat i några år. Det är därför viktigt att underlätta omskolning och yrkesväxling i arbetslivet. Här har yrkeshögskolan och vuxenutbildningen stor betydelse. En ökad tillgång på yrkesutbildning för vuxna är en förutsättning för en mer jämställd arbetsmarknad. Alternativet riskerar att skapa oönskade inläsningseffekter.

## Förebilder inspirerar

Ett annat sätt att stimulera otraditionella yrkesval är att jobba med förebilder. Här är yrkeslärarna viktiga men också de som är yrkesverksamma i branschen. Värderingar och attityder kommer till uttryck i möten mellan människor, och känner inte eleverna igen sig i kulturen på en utbildning eller arbetsplats är risken stor att de inte stannar.



Peter Larsson, samhällspolitisk chef, Sveriges Ingenjörer:

”Vi börjar få kvinnliga förebilder i företagsledande position och är mitt uppe i en samhälls-omvandling som inte går att stoppa. Men i debatten gräver man lätt ner sig i skyttegravar och ser inte huvuddragen och de förändringar som faktiskt sker. A och O för att ta ytterligare steg framåt tror jag är kvinnor som förebilder och en ökad samverkan mellan skola, näringsliv och samhälle. Jag tror mycket på att ungdomar ska få prova på olika saker, genom Tekniksprånget till exempel.”

### Egna initiativ från näringslivet

Branschorganisationerna gör stora insatser tillsammans med medlemsföretagen för att visa upp branschen och bredda rekryteringsbasen. Här är några exempel.

- VVS-branschens yrkesnämnd har utvecklat VVS-kompassen som utgår från värdegrunden öppen, nyfiken, stolt.
- Sveriges Byggindustrier arbetar själva och tillsammans med Byggnads strategiskt med jämställdhets- och mångfaldsfrågor i byggbranschen.
- Teknikföretagen har ett omfattande arbete på alla utbildningsnivåer för att få ungdomar och inte minst flickor, att söka sig till teknikområdet. Arbetet sker i samarbete med andra aktörer i form av uppsökande arbete, webbplatser, filmer, rapporter, bloggar och Teknikcollege.
- Next Up är ett initiativ inom IT- och telekombranschen för att locka fler unga, i synnerhet flickor, till en framtid inom IT-sektorn.
- Svenskt Näringsliv och LO är tillsammans med staten med och ordnar yrkestävlingar via Worldskills Sweden. Yrkeskickliga ungdomar upp till 24 år tävlar nationellt och internationellt i individuella yrkeskategorier. Vinnarna bildar det svenska Yrkeslandslaget. Laget och tidigare lagmedlemmar utgör viktiga ambassadörer för sina yrken och branscher.

[www.worldskills.se](http://www.worldskills.se)

[www.vvsyn.se/vardegrund/](http://www.vvsyn.se/vardegrund/)

[www.sverigesbyggindustrier.se/mangfald](http://www.sverigesbyggindustrier.se/mangfald)

[www.teknikforetagen.se/sv/branschfragor/kompetensforsorjning](http://www.teknikforetagen.se/sv/branschfragor/kompetensforsorjning)

[www.universeum.se/skola/next-up](http://www.universeum.se/skola/next-up)

**Amelie von Zweigbergk, chef för industriell utveckling, Teknikföretagen:**

”Teknikbranschens stora kompetensförsörjningsproblem har bidragit till att jämställdhet har kommit ännu högre upp på företagens agenda. För att stötta sina medlemsföretag har arbetsgivarorganisationen Teknikföretagen de senaste åren genomfört flera olika satsningar. En av de mest lyckade är *Therese testar teknik*, ett program med en ung bloggare, som har setts av över två miljoner personer. Nästan hälften av dem som såg första avsnittet var 13-17 år.

Therese tar sig över många av de murar som inte föräldrar och studievägledare rör på. Det beror på att hon pratar med ungdomar på ett sätt som inte är ett ovanifrånperspektiv. Hon är någon som ungdomar lyssnar till.

Jag tror att man ska vara ödmjuk inför hur svårt det är för föräldrar och syskon att ha de här diskussionerna. När man väljer till gymnasiet är man i sämsta tänkbara ålder för att fatta otraditionella beslut. 15-16 år är mitt i könsidentifikationsåldern då man absolut inte vill sticka ut. Och det är då man väljer till gymnasiet. Det ska mycket till för att som kvinna ta språnget och välja teknikprogrammet.

Något som ofta pekas ut som en orsak till att unga tjejer inte väljer teknik är att de i högre grad än killar upplever att de är dåliga på matematik – trots att de har bättre betyg. Det är något som finns i självbilden hos tjejer. De har högre krav på sig själva.

En tjej som har C i matematik tänker att hon inte är så bra och att hon inte ska söka ett program med mycket matematik. En kille däremot upplever att han är ganska bra om han har ett C i matematik och ser inga hinder att söka ett sådant program. Killarna har ofta en större tilltro till sin egen förmåga. Hela matte-ångestproblemet måste vi göra något åt men det finns ingen quickfix. Allt pekar på att normer måste förändras redan i förskolan och skolan.

Allt eftersom kommer det ändå in fler kvinnor i teknikbranschen och fler unga tjejer söker teknikutbildningar på gymnasiet och högskolan. Men det går sakta. Det är en jätteutmaning för alla att få fler kvinnor att välja teknikyrken. Annars står teknikbranschen inför riktigt svåra kompetensförsörjningsproblem och ett sämre utfall för våra kreativa företag.”



# Fyra fokus för den bästa kompetensen

Det finns mycket kunskap och erfarenhet i företagen om hur de blir attraktivare arbetsgivare. Framför allt handlar det om att arbeta med rekrytering, kompetensutveckling, företagskultur, arbetsorganisation och ledarskap, samt könsneutralt satta löner. Inom dessa områden samlas i det följande avsnittet kunskap om tips, hämtade från statistik, forskning och inte minst praktiska erfarenheter av vad som fungerar.

## Rekrytering

Lika eller olika

Rekrytering av nya medarbetare som har eller kan utveckla den kompetens som behövs är avgörande för företagets framgång. Vad är det då som gör en arbetsgivare intressant? Beroende på vem man är och var man befinner sig i livet kan det naturligtvis variera.

David Morgenstern, ansvarig för talent management på Ericsson, IT & molnprodukter:

”Två saker är helt avgörande för att vi ska nå våra jämställdhetsmål framåt. Det ena är att vara en attraktiv arbetsgivare så att nyexaminerade kvinnor ser Ericsson som en riktigt bra arbetsplats. Det andra är att se till att de kvinnor vi har vill stanna. Det handlar om att säkerställa att män och kvinnor har lika möjligheter, att de kan göra karriär på samma premisser, har samma chans vid urvalssituationer och att de verkligen kan få toptjänster.”

Företag som enbart rekryterar personer med samma bakgrund och erfarenhet riskerar att få sämre kompetens än den som arbetar för en mångfald av bakgrunder och erfarenheter. Men det kräver ett medvetet arbete, inte minst vid rekrytering, för att få in en större mångfald.

Peter Larsson, samhällspolitisk chef, Sveriges Ingenjörer:

”Det finns ett stort behov av att bredda rekryteringsbasen när det gäller ingenjörer och det är oerhört viktigt att inte göra avgränsningar som exkluderar någon om man är ute efter smartness och talanger. Därför finns det så starkt gehör för rekrytering av kvinnor hos företagen. Kvinnor pluggar bättre idag, får bättre resultat och har därför stora valmöjligheter.”

Tänka långsiktigt

Företagets aktuella behov av en viss kompetensmix blir en naturlig utgångspunkt vid rekrytering. Samtidigt krävs det ett strategiskt arbete över tiden för att kunna identifiera när och hur kompetensbehoven förändras, för att inte fastna i att rekrytera samma kompetens. Företag som ser rekrytering som ett tillfälle att ställa sig frågan vart företaget och marknaden är på väg har mycket att vinna. ”Behövs det ny kompetens och i så fall vilken, eller kan befintliga medarbetare utvecklas?”

Louise-Marie Matti, projektledare för LKAB:s mångfaldsarbete:

”Vi lyfter fram att jämställdhet och mångfald gör att vi uppnår större lönsamhet. Vi får in olika perspektiv och det ger bättre möjligheter till innovation och utveckling. Dessutom är det en överlevnadsfråga att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi måste vara attraktiva även hos kommande generationer och när vi drar till oss nya grupper ger det ökad trovärdighet.

I dagsläget är 17 procent av cheferna kvinnor. I en ny strategi för social hållbarhet har koncernledningen satt upp målet att var fjärde chef ska vara kvinna år 2021.”

## Sätta mål

Vissa företag som arbetar med att öka mångfalden sätter mål för andelen kvinnor respektive män som de sedan arbetar utifrån i sin rekrytering. De som använder rekryteringskonsulter kräver ofta att minst en kandidat av respektive kön presenteras.

Sofia Gedeon, ansvarig för strategiska medarbetarfrågor, KPMG:

”För ett år sedan var andelen kvinnor på delägarnivå under 20 procent och vi satte målet att var tredje delägare ska vara kvinna år 2020. 2016 är vi uppe i 22 procent kvinnor på delägarnivå. Jämställdhet ingår i vår affärsplan och vi har riktlinjer och mål för rekrytering på alla nivåer för att bli mer balanserade rakt igenom.

För att få fler kvinnor i ledande befattningar utlyser vi cheftjänster tidigare, vi uppmuntrar kvinnor att söka, och vår policy är att ha minst en kandidat av varje kön. Det gör att vi tvingas hitta fler än de självklara namnen och även om en kvinnlig sökande inte får just det jobbet så för det med sig att vi identifierar kommande chefer och kan hjälpa dem att utvecklas snabbare.”

### Anna-Lena Bohm, vd Uniguide:

”Det började med att jag inte kunde sköta alla rekryteringar själv, utan att cheferna behövde ta över. Eftersom jag ville vara säker på att de jobbade efter en likformad process och inte riskera att väga in sina egna värderingar, införde vi avidentifierade ansökningar.

Utan det är jag övertygad om att vi utifrån personliga bedömningar av cv:t eller det personliga brevet skulle utesluta potentiella medarbetare i den första gallringen. Men hos oss är cv:t oftast inte särskilt viktigt. Det är annat som styr vem som passar in i vår verksamhet – hur man förvaltar sin kompetens och hur benägen man är att lära och engagera sig. På det här sättet tar vi åtminstone i steg ett bort egna värderingar och ser på det utifrån en annan plan.

Alla har olika saker med i bagaget. Tio procent av våra anställda skulle säkert inte ha jobbat här om vi inte haft avidentifierade ansökningar. Till exempel har vi några unga tjejer med neuropsykiatriska diagnoser. De är fantastiskt duktiga och jag tror inte att de hade hittat hit om vi inte hade tänkt utanför boxen.

Att få in nya typer av personer tillför en ny dimension och skapar en större förståelse för att vi är olika. Men det är inget vi gör för att vara snälla. Det är otroligt berikande för hela organisationen, och förutom att det blir träffsäkrare rekryteringar vinner vi både tid och fart i hela processen.

Vi har ändrat vår syn på kompetens på så sätt att inställning, social kompetens och personliga egenskaper värderas högre. Skallkrav kring utbildning och erfarenheter försöker vi ta bort helt. Betydligt färre tjejer söker jobb med många skallkrav som de inte kan uppfylla. Det gör däremot män för att de tänker att ”jag kan några av dem och resten lär jag mig”. Mycket går ju att lära sig med lite stöd och hjälp.”



**Tips**

- Se över om bilden av företaget behöver förändras för att attrahera fler som har den kompetens ni vill rekrytera.
- Betrakta rekryteringstillfällen som en möjlighet till förnyelse. Var inte rädd att tänka utanför boxen. Våga prova och tänka annorlunda.
- Specificera noga vad ni letar efter. Sätt upp en tydlig kravprofil och följ den genom hela rekryteringsprocessen. Det säkerställer att kandidater utvärderas mot kraven för tjänsten och inte efter någons magkänsla.
- Se till att profilbeskrivningarna utformas så att de tilltalar alla. Omformulera beskrivningar eller annonser om det finns formuleringar som begränsar och utesluter vissa grupper.
- Överväg avidentifierade ansökningar som ett sätt att eliminera risken för att omedvetna fördomar styr.

**Kompetensutveckling****Krav på ständig förändring**

Att en gång rekrytera rätt kompetens räcker inte. Kompetens är en färskvara som hela tiden behöver utvecklas, och digitaliseringen snabbar på utvecklingen ytterligare. Verksamhetens behov styr alltid kompetensfrågorna i företagen, och möjligheten att utveckla sin kompetens uppges ofta vara den allra viktigaste faktorn när en arbetsökande värderar olika arbetsgivare. För att vara en attraktiv arbetsgivare för alla är det därför viktigt att krav och möjligheter till kompetensutveckling erbjuds alla på lika villkor.

Emma Claesson, kommunikations- och HR-direktör på ÅF:

”Kärnan i vår talangförsörjning och utveckling är en helt könsneutral och transparent karriärmodell. Det finns en tydlig mall för hur vi utvärderar våra medarbetares kompetens och prestation så att en chef inte kan hitta på egna kriterier.

Bra värderingar och en bra kultur är viktiga faktorer för alla och vi måste bevisa att alla har lika möjligheter att utvecklas hos oss. Nya generationer tar nästan för givet att det är jämställt och att alla medarbetare ges en god karriär- och kompetensutveckling. Därför är det mycket viktigt att det vi säger verkligen är genuint.”

**Rättvis utveckling**

Kompetensutveckling är ett gemensamt ansvar för medarbetaren och företaget. Det är viktigt att den som vill utvecklas och göra karriär visar sitt engagemang. Och en klok chef utgår från medarbetarens arbetsresultat och bidrag till företagets mål när kompetensutvecklingen och nästa karriärsteg planeras, och ser inte bara den som är bra på att framhålla sig själv.

Peter Larsson, samhällspolitisk chef, Sveriges Ingenjörer:

”Jämställdhet är en hygienfråga som företagen förutsätts jobba med. Ingenjörsyrket är fortfarande ett manligt reservat men på vissa håll får vi oväntat positiv respons. Till exempel är uttaget av föräldraledighet mycket högt bland manliga ingenjörer jämfört med andra grupper. Många lever i en relation där båda är angelägna om ett bra yrkesliv och en karriärutveckling, och det finns en medvetenhet om att likabehandling både på jobbet och i resten av livet måste fungera.”

## Karriärchanser och eget driv

När en grupp forskare frågade toppledare om de viktigaste förutsättningarna för deras karriärutveckling fick de svar med två perspektiv. Det ena är att redan tidigt i karriären ges chansen att ta ansvar, anta utmaningar och visa vad man går för. Det andra gäller det egna inre drivet och engagemanget, samt att ha praktiska möjligheter och utrymme för det i sin livs- och familjesituation.

Sofia Dehre, produktionsutvecklingschef på NCC:

”Hårt arbete ligger bakom att jag har kommit så här långt. Jag har jobbat i betongbranschen i många år och som relativt ensam kvinna i en mansdominerad bransch har jag fått mycket uppmärksamhet. Det är positivt när det går bra men kanske mindre positivt när jag har misslyckats med något. Dessutom har jag haft tur att välja rätt chefer som tidigt valde att satsa på mig, så att jag fick chansen att visa vad jag kunde. Ledarskapet är helt avgörande.”

## Dyrt att förlora kompetens

När någon slutar är det en kompetensförlust för företaget som är förenad med en kostnad. Därför är det viktigt att vara medveten om att möjligheter till utveckling och att bli sedd som individ kan vara avgörande för om en medarbetare vill stanna.

### David Morgenstern, ansvarig för talent management på Ericsson, IT & molnprodukter:

”Jag tror mycket på att organisationen ska genomsyras av meritokrati. Talang, potential och skarpa hjärnor är normalfördelade över populationen och det är lika sannolikt att hitta det hos män som hos kvinnor. Därmed innebär en jämnare fördelning att vi har större chans att hitta riktigt bra kompetens. Det rent affärsmässiga skälet är att vi aldrig får de bästa av de bästa om vi inte har en så jämn fördelning som möjligt.

Kan vi matcha rätt person med rätt förutsättningar mot rätt utbildning eller jobb har vi kommit en bra bit på vägen. Det höjer andelen starka slutkandidater och andelen kvinnor när urvalsprocessen är objektiv och kompetensbaserad. Lämna vi det upp till varje chef att välja får vi ett ganska skevt urval eftersom det är lätt att påverkas av förutfattade meningar om vem som är mest lämpad att utföra jobbet. Den rekryterande chefen tenderar att välja någon som är lik sig själv. Ofta sker det omedvetet för att minska risken för en felrekrytering. Det är mänskligt att välja någon som är lik en själv - då måste det ju bli bra.

En bra väg är att via mentorskap para ihop män och kvinnor. När seniora manliga chefer lär känna yngre duktiga kvinnor blir de mer benägna att anställa dem framöver. Det bryter ner barriärer och leder till faktisk förändring i mycket högre grad än att bara höja medvetandet. Den ändrade inställningen är påtaglig och påverkar beslutsfattandet, och det vill vi komma åt.

Vi strävar hela tiden efter fler kvinnor på ledande befattning. När vi nominerar till våra talangpooler och ledarskapsprogram försöker vi se till att en något högre andel är kvinnor. Även män och kvinnor som är föräldradediga är med i processen. Vi pausar inte medarbetarnas utveckling när de får barn.”



**Tips**

- Försäkra er om att ha en fungerande modell för att matcha företagets behov av kompetens med respektive medarbetares styrkor, intressen och utvecklingsidéer.
- Bestäm vad som ska påverka medarbetarnas möjligheter till kompetens- och karriärutveckling så att alla har samma förutsättningar.
- Klargör företagets kompetensbehov tydligt för chefer och medarbetare så att alla vet vad som gäller.
- Överväg ett mentorprogram där olika typer av medarbetare får möjlighet att lära känna och lära av varandra. Det breddar bådas nätverk och ökar acceptansen.
- Kartlägg företagets talanger som vill och bedöms ha förmågan att ta en chefsposition framöver och se till att gruppen innehåller personer med olika bakgrund och kompetens. På så sätt kommer nästa generation chefer präglas av mångfald.

**Företagskultur, arbetsorganisation och ledarskap****Kulturen styr vilka som trivs**

Ett företags kultur byggs upp av dem som arbetar i organisationen, mer eller mindre påverkat av ledningen. Eftersom företagskulturen har inverkan på vilka som trivs i företaget är det en viktig faktor att ta hänsyn till vid rekrytering. En förändring av kulturen kan vara en förutsättning för att bredda rekryteringsbasen och locka personer med ny bakgrund och nya erfarenheter.

Margareta Sööder, HR-direktör på Ambea:

”Tyvärr är det väldigt svårt att attrahera män till äldreomsorgen. Det är viktigt att visa upp att jobb inom äldreomsorgen är viktiga, avancerade och roliga, och att det inte bara är ett genomgångsyrke. Vi måste skapa arbetsplatser med en bra miljö där medarbetare får vara med och påverka upplägg och inriktning. Vi behöver också bli bättre på att ta tillvara kompetenser och ta fram system för karriärutveckling som lockar till vidareutbildning.”

**30 procent kritisk gräns**

Arbetet för att förändra rådande normer, attityder och värderingar tar tid och kräver både vilja och uthållighet. Samtidigt kan det gå fortare om ett tillräckligt stort antal personer kommer in i verksamheten. Forskning visar att en verklig förändring sker först när en minoritetsgrupp uppgår till minst 30 procent. Att sätta in en eller ett par personer fungerar således bara i mindre grupper. Först när en förändring bärs av tillräckligt många påverkas rådande jargong, arbetssätt och kultur. Om förändringen uteblir trots en satsning finns stor risk att personer från den grupp som är i minoritet hoppar av.

Sofia Dehre, produktionsutvecklingschef på NCC:

”Det behövs fler förebilder så att fler kvinnor ser att det går att arbeta i byggbranschen och ha stimulerande och roliga arbetsuppgifter, och att det går att göra karriär. Finns det ett fåtal tjejer, sprid inte ut dem i organisationen utan se tvärtom till att sätta dem tillsammans. Det blir roligare då.”

**Förklara förändringar**

Ett arbete att förändra ett företags kultur ska utgå från företagsledningen och vara väl förankrat om det ska lyckas. Men en enig ledning är ingen garanti för framgång. Medarbetare som inte vill medverka i en förändringsprocess kan utveckla strategier som motverkar den tänkta förändringen, både aktivt och passivt. Det viktigaste

momentet i allt förändringsarbete är att tydligt beskriva varför det ska ske. Inte sällan fokuserar ledningen på vad som ska göras och hur det ska gå till men lägger för lite fokus på att beskriva varför.

Louise-Marie Matti, projektledare för LKAB:s mångfaldsarbete:

”Vi har satsat mycket på att berätta *varför* LKAB jobbar med mångfald. Att det är för att vi vill och inte bara för att vi måste. Det är först då de anställda ser hur viktigt det är. Jag tror, även om det kan kännas lite tråkigt, på att göra det till hårda fakta och hänga upp det på forskning och statistik. Konkret.”

### Föreställningar och fördomar

Människor är ofta omedvetna om sina föreställningar och fördomar. I arbetet för en mer jämställd arbetsplats behöver det finnas en medvetenhet om detta. Föreställningar kopplade till kön är ofta schablonmässiga. ”Kvinnor är mer omhändertagande som chefer”. ”Män tar mer risker”. ”Män är mer resultatnriktade och kvinnor mer relationsorienterade”. I själva verket är variationerna mellan individer inom samma grupp mycket större än skillnaderna mellan grupperna.

### Se varje individ

Kvinnor tar i genomsnitt ut mer föräldraledighet och ledighet för tillfällig vård av barn än män. Det är fakta. Men det behöver inte innebära att just företagets anställda eller en viss individ kommer att agera som genomsnittet. Lösningen är att se varje individ när beslut fattas, och att inte se individen som en del av en grupp.

Sofia Gedeon, ansvarig för strategiska medarbetarfrågor, KPMG:

”Vi har en kultur där vi ser varje individ och frågar ”Vad är karriär för dig? Vad är balans i livet?”. Det är inte *one box fits all* som gäller. Vi har flera karriärvägar och det finns olika sätt att växla upp och växla ner, och jobba på ett sätt och i den omfattning som passar en själv.

Det är inte bara viktigt för kvinnor, utan även för män. Vi ser ett värderingsskifte hos yngre medarbetare, kring jämställdhet och kring att kunna jobba deltid eller vara föräldraledig en längre tid utan att tappa tempo och position. Det hjälper oss att behålla fler kvinnor men det gör också att vi får behålla fler män.”

### Olika syn på arbetsorganisation

Sättet att arbeta och organisera verksamheten i en bransch eller ett företag har ofta historiska rötter. Yrken som har varit kvinnodominerade har präglats av kvinnors värderingar och normer och mansdominerade av mäns.

Deltid är vanligare i kvinnodominerade yrken, långa arbetspass är vanligare i mansdominerade. Kvinnor föredrar kompensationsledighet i större utsträckning än män som istället föredrar ekonomisk kompensation. När nya medarbetare kommer in i en verksamhet med andra värderingar, normer och behov leder det ofta till att arbetssätt ifrågasätts. När det tas tillvara på ett konstruktivt sätt kan det skapa utveckling för alla och resultatet för verksamheten kan bli bättre.

### Flexibilitet ger nya möjligheter

Varje verksamhet har unika förutsättningar. Det kan handla såväl om hur arbetet organiseras i tid och rum, som om arbetsinnehållet. Vissa arbeten kan bara utföras på arbetsplatsen och på fasta tider. För andra kan kopplingen till plats vara av underordnad betydelse och arbetsuppgifterna kan utföras när som helst i tiden. Den yttre



ramen sätts av verksamhetens krav och inom den ges möjlighet att möta medarbetarnas önskemål och behov. Varje verksamhet kan skapa sina egna lösningar som ser till att ingen grupp stängs ute. Hjälpmedel för kommunikation, övervakning och rapportering kan göra arbetsmoment mindre bundna till tid och plats. Här finns en stor potential för utveckling som kan skapa möjligheter för många, inte minst för dem som behöver förena arbetet med att vara flexibla i familjelivet.

Johanna Wiberg, HR-specialist, Stockholms Hamnar:

”Alla hos oss, både män och kvinnor, ska känna att det går att kombinera jobbet med småbarn. Vi lägger möten mellan nio och tre för att underlätta hämtningar på förskolan, det går bra att jobba hemifrån vid behov och vi har utökad föräldrapenning.

Vi är måna om att den som är föräldraledig fortsätter att känna sig som en del av företaget. Det handlar om allt från att bli inbjuden till julfesten och till att ha lönesamtal och medarbetarsamtal. Även om du är borta några månader ska det vara enkelt att komma tillbaka i karriären. Ingen ska känna att han eller hon tappar något under sin ledighet, utan att vi har en plan tillsammans.”

### Konkreta förändringar

Förändringar som är inkluderande kan vara ganska konkreta och enkla. Det kan handla om att anpassa arbetskläder eller bara om att se till att alla storlekar finns. Anpassa arbetsplatser och arbetsverktyg efter olika längder och styrkor. Lägga mötes-tider inom ett visst tidsspänn så att det inte krockar med hämtningar och lämningar på förskolan eller möjliggöra medverkan på distans.

Sofia Dehre, produktionsutvecklingschef på NCC:

”Fortfarande finns det sällan byggboddar där man kan byta om till arbetskläder i avskildhet. Som ensam tjej händer det ofta att man får byta om hemma, på toaletten eller på sitt kontor efter att ha tejpats för fönstret på dörren. Att beställa en helt egen byggbod för en enda tjej är inte heller roligt och skapar inte en känsla av inkludering. Men nu är NCC delaktigt i arbetet med att ta fram en bod där alla byter om i avskildhet i små bås för att skapa möjligheter till mångfald bland personalen. Önskan om att kunna byta om i avskildhet kan ha många orsaker förutom kön. Det är många sådana praktiska saker vi identifierar och förbättrar för att skapa en inkluderande miljö.”

### Karriärsatsning utmanar unga familjer

Forskning kring toppchefer visar att de som når toppnivåer påbörjar en chefsbana tidigt i livet och under en tid som ofta sammanfaller med familjebildning. Här kan arbetsgivare som vill rekrytera unga eller blivande föräldrar komplettera samhälls-erbjudandet med stöd kring familjepusslet. Det kan till exempel handla om tjänster eller mer flexibilitet i hur arbetet organiseras.

### Ledarskapets betydelse - chefen sätter normen

Alla verksamheter präglas av den eller dem som leder. Chefsgruppen i ett företag får avgörande betydelse när företagskulturen ska utvecklas och rekryteringsbasen breddas. Om inte alla chefer stödjer den utlagda strategin får den inte genomslag.

Emma Claesson, kommunikations- och HR-direktör på ÅF:

”Ett jämställdare företag ger ökad konkurrenskraft. För ledningsgruppen är det självklart. Det är affärskritiskt eftersom hela vår affärsidé bygger på människor. Vi säljer inga produkter utan human-kapital och vi letar efter de bästa med rätt kompetens för att kunna leverera mot våra kunder. Vi växer och behöver rätt personer hos oss för att bygga våra affärer och vi vet att både män och kvinnor har den kompetensen.”

Förankring, utbildning eller andra typer av insatser i chefsgruppen måste komma in tidigt i en förändringsprocess. För ägare som vill förändra företagets kultur är rekrytering av chefer och ledare ett bra strategiskt tillfälle att starta en förändring. Ju högre nivå på rekryteringen desto större betydelse har det.

Sofia Gedeon, ansvarig för strategiska medarbetarfrågor, KPMG:

”Det som krävs för att lyckas är ledarskap och förebilder. För att det ska gå att genomföra måste ledningen leva som den lär. Vår vd under tre år har varit en nyckelperson som har visat sitt personliga engagemang i frågan och då trillar det ner i organisationen på ett bra sätt. Han har också följt upp att cheferna lever upp till de värderingar och mål som satts upp.”

De företag som vill vara attraktiva för nya medarbetare med annan bakgrund och erfarenhet än dem som redan finns i företaget kommer inte att lyckas om inte cheferna ställer sig bakom förändringen som ska ske.

Margareta Sööder, HR-direktör på Ambea:

”Vi kan ha lagar och regler om lönekartläggningar och annat för ökad jämställdhet men till syvende och sist är det ute i verksamheten som besluten fattas. Det lokala ledarskapet är avgörande för hur det fungerar i praktiken.”

#### **Stefan Lindbäck, vd Lindbäcks Bygg:**

”Våra kunder är blandade och då måste vi också vara det. Att fatta beslutet att hälften av de vi rekryterar till vår nya fabrik ska vara kvinnor var enkelt, och det var lättare än jag trodde att göra verkstad av det. När alla förstår vad som ligger bakom ett beslut är förändring ganska lätt.

Framför allt behöver vi hjärnstyrka och ska vi hitta tillräckligt med skickliga killar och tjejer måste vi se till att de fysiska förutsättningarna är de rätta. Eftersom det är vanligare att kvinnor är något svagare muskulärt bygger vi produktionen i vår nya fabrik så att det går att jobba med lite mindre muskelkraft. Effekten blir att vi attraherar fler kvinnor och samtidigt att männen kan jobba kvar längre i byggbranschen eftersom det tar mindre även på deras kroppar.

För oss är egentligen inte jämställdheten i sig det viktigaste, utan hur vi som företag formulerar värderingar och principer, vilka visioner och strategiska mål vi sätter upp, hur vi når dit, vilka utmaningar vi satsar på och vad det betyder för medarbetarna. Vi blir ett stabilare och robustare företag av att få in fler kvinnor. Fortsätter vi i de gamla mansdominerade spåren blir det för mycket ensidiga samtal i fikarummet och runt arbetsstationerna.

Skapar vi en jämnare balans på riktigt tvingas alla tänka på ett annat sätt och bli mer ödmjuka. Det blir en helt annan stämning. Samtidigt vill vi inte anställa kvinnor som stämningshöjare för det bli fel. Det gäller att sätta förutsättningarna så att de tjejer som kommer in känner sig bekväma, och inte som att de tillhör en särskild grupp. Ingen ska behöva fråga efter ett eget omklädningsrum, det ska finnas där från början. Liksom arbetskläder som passar kvinnliga former.

Den första kvinnan på en arbetsplats måste ha extra driv för att komma dit, men så fort det är fler är det ingen big deal varken för oss som arbetsgivare eller för den som anställs. ”Du är en schyst person - välkommen.”

Det finns säkert de hos oss som är skeptiska och tycker att det är bra som vi har det. Men så säger de här personerna om det mesta när vi förändrar processer och arbetssätt - det gäller inte bara när vi tar in fler kvinnor.”



### Tips

- Jobba med den egna organisationen för att skapa en inkluderande arbetsplats. När det är dags att rekrytera blir det naturligare att ta in någon som är annorlunda jämfört med resten av gruppen.
- Be någon utifrån om hjälp med att beskriva er företagskultur om ni vill påbörja en förändringsprocess. Det kan vara svårt att granska sig själv.
- Ledningen måste förstå varför det är viktigt och positivt med mångfald - att det bidrar till affärsnyttan.
- Involvera chefer och medarbetare i förändringsarbete. Den som själv får medverka och engagera sig tar ett större ansvar än den som bara delges information. Se till att få in jämställdhet i den dagliga verksamheten i alla processer, så att det inte blir en fråga som lever sitt eget liv vid sidan om.
- Diskutera karriärfrågor och företagets prioriterade kompetenser i medarbetarsamtalen så att medarbetare kan göra informerade och medvetna val.
- Undersök om sättet att organisera arbetet eller andra typer av stöd kan hjälpa medarbetare i att ordna karriär och familjeliv.
- Se positivt på föräldraledighet. Det ska gå att göra karriär även för den som är borta och det är viktigt för den som är ledig att behålla kopplingen till jobbet.
- En lösning passar inte alla men genom att ha flera olika lösningar skapas möjligheter både för medarbetare och företag.

## Könsneutralt satta löner

Kön ingen grund för lön

Jämställda löner är löner satta utifrån könsneutrala kriterier och bedömningar. Numera är alla kollektivavtal könsneutrala. Tidigare skillnader där vissa avtal gav kvinnor lägre lön och pensionsålder har sedan länge utmönstrats. Lönekriterier i centrala och lokala avtal är också neutrala i förhållande till kön.

Ulrica Ernbo, HR-chef, Inter IKEA Systems Service:

”Vi kan inte rekrytera och behålla medarbetarna vi behöver utan jämställda löner. Har vi inte rätt medarbetare skulle det i slutändan leda till att vi inte kan ge rätt service till våra kunder och samarbetspartners.”

### Skillnaderna minskar stadigt

I den officiella lönestatistik som tas fram av Medlingsinstitutet var löneskillnaden vid heltidsarbete mellan kvinnor och män år 2015 12,5 procent. Efter så kallad standardvägning där skillnader i yrke, sektor, utbildning, ålder och arbetstid beaktats, återstår en skillnad på 4,6 procent som inte kan förklaras.

Sett över tiden minskar skillnaderna långsamt men stadigt. Mellan 2005 och 2015 minskade löneskillnaden mellan könen med 2,2 procentenheter. Analyser visar att den största förklaringen till skillnaderna finns i den könsuppdelade arbetsmarknaden. En mer jämn fördelning av kvinnor och män i olika yrken och branscher skulle leda till ytterligare utjämning, eftersom könsuppdelningen av arbetsmarknaden i ett sådant scenario skulle minska.

Annika Brismar, verksamhetschef, Distriktstandvården:

”I lönesammanhang tänker vi inte på om det är en man eller kvinna vi har framför oss utan om det är en medarbetare som levererar en tjänst till våra patienter, och det är den vi bedömer. Mäns och kvinnors löner har aldrig varit en fråga för oss, för det har inte känts som ett problem.”

## Neutrala bedömningar

Det företag som vill vara en attraktiv arbetsgivare för alla lönesätter medarbetarna på ett könsneutralt sätt och utifrån kriterier som överenskommit i centrala löneavtal eller på företaget. Kriterierna och bedömningen av hur de uppfylls ska vara neutrala vad gäller kön. Alla människor har, vare sig de vill det eller inte, föreställningar om kön. Därför finns det en risk att resultat bedöms olika beroende på vem som är utförare. Det ställer stora krav på de lönesättande cheferna. De behöver ha hög medvetenhet och god kunskap om kriterier och hur bedömningar görs för att vara neutrala och inte påverkas till exempel av medarbetarens kön. En medveten lönepolitik innebär att företaget inte betalar någon mer eller mindre av något annat skäl än vad som kan hänföras till kompetens, prestation eller andra bestämda kriterier.

Helena Bonnevie, vd, Akers Friskola:

”Vi utgår från individen och hur duktig han eller hon är, och tänker inte ens på kön när det gäller löner - de är könsneutrala. Genusfrågan handlar för oss om att ha en balanserad organisation.”

## Förväntad och faktisk lön

I Medlingsinstitutets rapport Löneskillnader mellan kvinnor och män, från 2016, gjordes en analys av hur förväntningar på lön kan påverka faktisk lön. Rapporten visar att kvinnliga studenter vid åtta lärosäten i Sverige genomgående hade genomsnittligt lägre förväntningar på sin lön efter examen än sina manliga kollegor. Skillnaden 2012 var 8,6 procent.

I nästa steg undersöktes lönen som de sedan fick. Resultatet visar en tydlig samvariation mellan förväntad och faktisk lön. Kvinnorna hade både lägre förväntningar och lägre lön. Den genomsnittliga skillnaden i lön uppgick till 8,8 procent. Frågan studenternas nya arbetsgivare kan ställa sig är om den skillnaden var motiverad utifrån ett arbetsgivarperspektiv och med koppling till lönekriterierna i deras företag. Hur stor betydelse har individens agerande vid löneförhandlingen och hur mycket låter sig företaget påverkas av individens lönekrav i förhållande till den lönestruktur företaget har?

## Lön efter förväntad prestation

I vissa situationer vill företag lönesätta en medarbetare utifrån förväntad potential, det vill säga att man sätter en lön för att man förväntar en hög prestation från individen i framtiden, inte utifrån en redan utförd prestation. Det sker som regel vid rekrytering av ”påläggskalvar”. Den typen av lönesättning innebär ett risktagande för företaget och av jämställdhetsskäl är det viktigt att det, om det överhuvudtaget ska användas, tillämpas lika för alla medarbetare, oavsett kön.

## Arbetstid och lön

Deltidsarbete är ojämnt fördelat mellan kvinnor och män på den svenska arbetsmarknaden, män arbetar i genomsnitt fem timmar mer än kvinnor per vecka. Vissa kvinnodominerade yrken har en lång tradition av deltidarbete och har utvecklat arbetsorganisationer som lätt kan möta sådana önskemål från medarbetarna. I sådana verksamheter händer det även att arbetstiden kortas ned men betecknas ändå som heltid. I andra verksamheter förutsätts övertid istället vara omfattande men ersätts aldrig i särskild ordning utan ingår i överenskommen månadslön. Sådana skillnader i lönekultur mellan verksamheter innebär stora skillnader i faktisk arbetstid men beaktas inte i den officiella lönestatistiken som ligger till grund för lönejämförelser mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden. Skälet är att det enbart är lön och inte arbetstidens faktiska omfattning som jämförs.

Sofia Gedeon, ansvarig för strategiska medarbetarfrågor, KPMG:

”Tidigare belönade vi i stor utsträckning timmar. Ju fler arbetade timmar desto större bonus. Nu betonar vi istället kvaliteten i leveransen. Det som räknas, som medarbetare får betalt efter, är att göra rätt saker och jobba effektivt och smart, inte att jobba många timmar.”

#### Tips

- Försäkra er om att de lönesättande cheferna har kunskap om hur könsneutrala löner sätts.
- Ha en gemensam grund för bedömning av prestation eller arbetsresultat, och se till att den efterlevs av alla chefer.
- Granska anställningsvillkor och förmåner så att de inte är olika attraktiva för kvinnor och män. Erbjuds tjänstebil men inte hemservice, extra semesterdagar men inte möjlighet till flexibel arbetstid?
- Var tydlig med företagets syn på hur olika val och prioriteringar som medarbetare gör bedöms påverka karriär och löneutveckling. Hjälプ medarbetaren att göra medvetna val.

# Plattform för kompetens och jämställdhet

Kompetensförsörjning är en av företagens stora utmaningar. Svenska företag behöver den bästa och den rätta kompetensen för att utveckla sina affärer och för att vara konkurrenskraftiga i det globala och digitaliserade näringslivet. Kompetens bärs av kvinnor och män och den tydliga trenden är att kvinnor har högre skolresultat och högre utbildningsnivå än män. Det innebär att kvinnors arbete och engagemang i företagen är en viktig konkurrensfördel.

Forskning visar också att arbetsplatser där både kvinnor och män arbetar uppnår bättre affärsresultat och har en bättre fungerande arbetsgemenskap. Det är således väl etablerat att ett mångfaldsperspektiv vid bemanning och rekrytering ger positiva verksamhetsresultat.

## Svenskt Näringslivs ståndpunkter för ökad jämställdhet

- Att kunna rekrytera, utveckla och behålla den bästa kompetensen är avgörande för konkurrenskraft och affärsresultat. Företagen vill vara attraktiva arbetsgivare för kvinnor och män och arbetar för ett jämställt arbetsliv där kvinnor och män har samma villkor, möjligheter och ansvar för arbete och karriär.
- Regler och ersättningsystem som rör arbete och livet utanför arbetet ska vara könsneutrala. Vi värnar människors rätt att forma sina liv och göra egna val utifrån ansvaret för sina liv och att valen får göras utan politisk styrning. Normer och värderingar som råder i samhället påverkar individens val och ger olika konsekvenser. Val som leder till bästa möjliga avkastning från den samlade kompetensen i samhället och i arbetslivet ska uppmuntras.
- Förutsättningar och villkor för att utvecklas i arbetet och göra karriär ska vara lika för kvinnor och män. De krav som arbetsgivare ställer på medarbetare och de möjligheter som erbjuds ska vara könsneutrala och fastställas utifrån verksamhetens behov.
- Ett jämställt arbetsliv förutsätter ett jämställt liv vid sidan av arbetet. Svenskt Näringsliv arbetar för att synliggöra konsekvenserna av olika val och vad de betyder för utvecklingen av karriären, lönen och andra villkor.
- Löner ska sättas utifrån könsneutrala kriterier och bedömningar. Det behöver inte innebära att kvinnor och män i samhället har lika lön, men lörens storlek ska aldrig påverkas av kön utan vila på sakliga bedömningar av prestation och kompetens.
- En långsiktigt hållbar strävan efter jämställdhet och mångfald i bolagsstyrelser utgår ifrån att ägarna bestämmer styrelsens utformning och kompetens samt utser styrelseledamöter. Bolagsstyrelsesammansättning ska inte regleras i lag.

**[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)**

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00