

Makt och inflytande i arbetslivet – om könsfördelningar, normer och förändringsarbete

Ett kunskapsunderlag till 2024 års jämställdhetsutredning (A2024:06) skrivet av Docent Charlotte Holgersson och Professor Emerita Anna Wahl, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Kungliga Tekniska högskolan.

Inledning

Detta kunskapsunderlag fokuserar på det första jämställdhetspolitiska delmålet – en jämn fördelning av makt och inflytande – med särskilt fokus på arbetslivet. Även om Sverige i internationella jämförelser har gjort betydande framsteg när det gäller jämställdhet i arbetslivet, bland annat genom ett välfärdssystem som möjliggör för alla, oavsett kön, att kombinera förvärvsarbete och föräldraskap, råder det inte lika villkor. Ojämställdheten på arbetsmarknaden tar sig uttryck genom bland annat könssegregering i yrken och positioner samt löneskillnader mellan mans- och kvinnodominerade yrken och sektorer. På arbetsplatser visar den sig i olika former av diskriminering, exempelvis vad gäller lön, befordran och utvecklingsmöjligheter, men också genom förekomst av sexuella trakasserier och bristande bekräftelse i arbetet. En ojäm könsfördelning på chefspositioner ses också som ett uttryck för ojämställdhet, då dessa positioner innebär makt och inflytande över exempelvis strategiska beslut, målformuleringar, resursfördelning och organisering av arbete. Men en jämn könsfördelning på ledande positioner behöver inte nödvändigtvis betyda att villkoren för att utöva makt och inflytande på dessa positioner är jämställd. För att nå målet om en jämn fördelning av makt och inflytande krävs därför, förutom vilja till förändring, också kunskap om de komplexa processer som återskapar ojämställdhet i organisationer och om förändringsarbete som utmanar dessa könsordnande processer.

Kunskapsunderlaget inleds med en genogång av aktuell statistik som visar att det fortfarande råder en ojäm könsfördelning på ledande positioner i arbetslivet. För att bättre förstå problemet med den ojämna könsfördelningen på ledande positioner i arbetslivet följer ett avsnitt som sammanfattar centrala insikter från forskningen om hur processer bidrar till att återskapa könsfördelningar och normer som upprätthåller ojämställdheten på ledande positioner i organisationer. Med utgångspunkt i tre statliga utredningar om könsfördelningen i ledningsgrupper och styrelser i svenskt näringsliv, beskrivs hur förståelsen av problemet med den ojämna könsfördelningen på ledande positioner har förändrats och hur jämställdhetsarbetet för att öka andelen kvinnor på ledande positioner har utvecklats över tiden. Mot bakgrund av detta kunskapsläge föreslås ett antal åtgärder som syftar till att främja förändringsarbetet för ökad jämställdhet på ledande positioner i arbetslivet.

Fortsatt mansdominans på ledande positioner i arbetslivet

Trots att andelen kvinnor på chefspositioner i arbetslivet har ökat under de senaste decennierna råder det fortfarande mansdominans på ledande positioner i Sverige¹. I privat sektor är 35 procent av cheferna kvinnor och 65 procent var män år 2023. I offentlig sektor var däremot 71 procent av

¹ SCB, *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2024* (2024).

cheferna kvinnor och 29 procent män. Andelen kvinnliga chefer är emellertid underrepresenterade i förhållande till anställda kvinnor i både privat och offentlig sektor.

Statistik² från 2023 visar att operativa verksamhetsledare, såsom till exempel verkställande direktörer, utgörs av 29 procent kvinnor och 71 procent män i privat sektor medan operativa verksamhetsledare inom offentlig förvaltning (staten, kommuner och regioner) är jämn, med 46 procent kvinnor och 54 procent män. Det saknas statistik på könsfördelningen på motsvarande ledande positioner i det civila samhällets organisationer, det som även går under samlingsnamnet ideell sektor. Den ideella sektorn sysselsätter 3,8 procent av alla förvärvsarbetande i Sverige och en majoritet av dessa är kvinnor³. Det finns dock ingen officiell systematisk statistik över könsfördelningen vare sig bland anställda chefer eller förtroendevalda ledare.

Staten som ägare har sedan många år ett uppdrag att säkerställa jämn representation av kvinnor och män i de styrelser där staten utser ledamöter. Könsfördelningen i styrelserna bland de statliga bolagen är 45 procent kvinnor och 64 procent män. Inom statliga myndigheters styrelser och insyns råd är andelen kvinnor 49 procent och 51 procent är män. Bland chefer i staten är andelen kvinnor 52 procent och män 48 procent. Könsfördelningen i bolagsstyrelser i privat näringsliv är däremot inte jämn. Över tid har andelen kvinnor i bolagsstyrelser ökat men könsfördelningen är fortfarande inte balanserad. Det finns ingen systematisk uppföljning av representationen i bolagsstyrelser och ledningsgrupper generellt, den senaste kartläggningen genomfördes 2014⁴. Däremot finns det statistik över börsbolagens styrelser och ledningsgrupper. År 2023 var 10 procent av styrelseordföranden kvinnor och 90 procent var män och av börsbolagen har 14 procent en kvinna som verkställande direktör medan 86 procent har en man. Bland styrelsemedlemmar är 35 procent kvinnor och 65 procent män år 2023. Då kvinnor i större andel innehar suppleantposter innebär det att även om fördelningen närmar sig en jämn könsfördelning, har männen i högre grad rösträtt på styrelsemöten än kvinnor⁵.

Processer i arbetslivet som återskapar ojämställdhet

Forskning visar att denna skeva antalsmässiga fördelning på ledande positioner i arbetslivet är ett resultat av processer genom vilka människors vardagliga handlingar särskiljer och skapar hierarkier mellan könen, det som i forskningen kallas för könsordnande processer⁶. Dessa processer påverkas av både organisationers strukturer och kulturer. Strukturerna består av rutiner och system som sorterar och värderar människor på sätt som skapar mönster av åtskillnad, exempelvis genom att olika sysslor och positioner får olika könsfördelningar. Kulturerna rör normer och värderingar som präglar människors föreställningar och handlingar i organisationer. Ofta dominerar en kultur som påverkar uppfattningar om vem som "passar in", vilket kan inkludera vissa grupper samtidigt som andra exkluderas. Organisationers strukturer och kulturer är dessutom nära sammanlänkade. Könsfördelningar påverkar vilka grupper som får inflytande över den dominerande kulturen, samtidigt som kulturen kan legitimera rådande könsfördelningar.

En tydlig struktur som påverkar makt och inflytande på ledande positioner i arbetslivet är just könsfördelningen. Omfattande forskning visar att mansdominansen på chefspositioner påverkar kvinnors förutsättningar som chefer. Kvinnor i minoritetssituation upplever ofta ökad synlighet och prestationspress, högre risk att möta stereotypa förväntningar samt krav på anpassning till majoritetskulturen⁷. Detta begränsar inte bara kvinnors handlingsutrymme som chefer generellt, utan

² Jämställdhetsmyndigheten, *Jämställdheten i Sverige. Lägesbild över de jämställdhetspolitiska målen, april 2025*. Rapport 2025:15 (2025).

³ SCB, *Det civila samhället 2020 – satelliträkenskaper* (2020).

⁴ SCB, *Kvinnor och män i näringslivet 2013* (2013).

⁵ SCB, *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2024* (2024).

⁶ Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S., *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön* (Studentlitteratur, 2018).

⁷ Wahl m.fl., 2018.

också deras möjlighet att verka för jämställdhet. Effekterna av minoritetspositionen bidrar därmed till att mansdominansen reproduceras.

Mäns handlingsutrymme påverkas också av mansdominansen då det inte är ovanligt att det i sådana kontexter utvecklas en så kallad homosocial kultur. Homosociala kulturer utmärks av att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män som följd av att män och manlighet på strukturell nivå värderas högre än kvinnor och kvinnlighet⁸. I sådana organisationskulturer odlas en överordnad manlig norm, där vissa män inkluderas och ömsesidigt bekräftar varandra som överordnade, medan kvinnor och andra som inte passar in på normen exkluderas. Normen kan variera mellan organisationer, men gemensamt är ofta att kvinnor ses som underordnade. Homosociala kulturer påverkar vidare mäns benägenhet att ifrågasätta hur chefsarbetet organiseras och ledarskapet utövas. Sådana kulturer försvårar exempelvis för män att prioritera annat än arbetet, vara föräldralediga, bekräfta kvinnor eller aktivt driva jämställdhetsarbete⁹. Mansdominansen på ledande positioner underlättar alltså för män att reproducera den rådande ordningen, dels genom att ojämställdheten osynliggörs, dels genom att den inte upplevs som ett problem eller något som kan utmanas.

När väl kvinnor har ledande positioner är det inte sällan på särskilda positioner. Det är ofta på chefspositioner som anses vara mindre betydelsefulla och som förknippas med sämre karriärmöjligheter, exempelvis funktioner såsom HR och kommunikation¹⁰. Förutsättningar för chefskap förändras dessutom när andelen kvinnor ökar på positionerna. Studier visar till exempel på ett samband mellan ökat antal kvinnor på högre chefspositioner inom akademien och en försämring av dessa positioners status samtidigt som själva arbetet blev mer tidskrävande¹¹.

Att män historiskt och än idag dominerar på ledande befattningar har lett till att normen för ledarskap är manligt könsmärkt¹². Forskningen visar på att våra föreställningar om ledarskap fortfarande är präglade av föreställningar om manlighet men även klass, hudfärg, etnicitet, sexualitet, kroppsfunction och ålder, vilket gör att de som inte överensstämmer med denna manliga norm framstår som annorlunda och bristfälliga. Detta begränsar således inte enbart kvinnors och könsminoriteters inflytande och handlingsutrymme som ledare och chefer utan även de män som inte passar in i den rådande manliga ledarskapsnormen. Denna norm och de homosociala kulturerna påverkar karriärvillkoren i mansdominerade organisationer eftersom endast en särskild kategori män blir synliggjorda som potentiella chefs- eller ledarämnen. Som en konsekvens får dessa män i högre utsträckning möjlighet att utveckla sitt ledarskap, erbjudanden om positioner som fungerar som språngbrädor och bekräftelse som ledare och chefer¹³.

Även i kvinnodominerade sammanhang återskapas en manlig norm. Forskning visar att kvinnor som är chefer i kvinnodominerade organisationer visserligen inte upplever att deras ledarskap ifrågasätts, men kulturen i dessa organisationer återskapar en manlig norm som följd av att män ses som statushöjande och därför särskilt önskvärda i deras organisationer samtidigt som kvinnor som kollektiv ses som problematiska eller bristfälliga¹⁴. Statistiken visar att män i kvinnodominerade organisationer generellt sett har goda karriärmöjligheter. Metaforen "glashissen" brukar användas för att beskriva mäns karriärer i kvinnodominerade organisationer, medan metaforen "glastaket" beskriver kvinnors karriärmöjligheter i mansdominerade organisationer. Karriärvillkoren ser

⁸ Lindgren, G., 'Broderskapets logik.' *Tidskrift för genusvetenskap*, 17(1) (1996): 4–14.

⁹ Holgersson, C., 'Homosocialitet som könsordnande process.' *Norma: Nordic Journal for Masculinity Studies*, 1(1) (2006): 24–41

¹⁰ Wahl m.fl., 2018.

¹¹ Muhonen, T., Liljeroth, C. & Lindqvist Scholten, C., *Vad innebär jämn könsfördelning på mellanchefsnivå för den kvalitativa jämställdheten i organisationen?* (Malmö högskola, 2012); Peterson, H., 'Exit the king. Enter the maid: Changing discourses on gendered management ideals in Swedish Higher Education', *Gender in Management: An International Journal*, 30(5) (2015), 343–357.

¹² Wahl m.fl., 2018.

¹³ Wahl m.fl., 2018.

¹⁴ Regnö, K., *Det osynliggjorda ledarskapet: Kvinnliga chefer i majoritet* (Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska högskolan, 2013); Regnö, K., 'Managing care work in times of austerity: Gendered working conditions for managers', i B.-I. Keisu m.fl. (red.) *Gendered norms at work: New perspectives on work environment and health* (Springer International, 2021), 83–101.

emellertid olika ut inom gruppen kvinnor och män beroende på hur normen för chefskap och ledarskap är präglad med avseende på andra dimensioner såsom ålder, klass, etnicitet, kroppsfunction och sexualitet¹⁵.

Vidare visar forskning att villkoren för chefer ser annorlunda ut beroende på verksamhetens könsfördelning och könsmärkning. Till exempel visar jämförelser av kvinnodominerade och mansdominerade kommunala verksamheter att chefernas handlingsutrymme i de kvinnodominerade verksamheterna är mer begränsad på grund av bland annat större antal medarbetare per chef och sämre tillgång till administrativt stöd, resurser och utrustning¹⁶. Dessutom visar studier att chefer inom de kvinnligt könsmärkta verksamheterna vård, skola och omsorg har genomgående sämre villkor¹⁷. Dessa verksamheter är starkt påverkade av den politiska styrningen av välfärden som fokuserar på mål- och resultatstyrning. Det har lett till både ökad detaljstyrning och hög grad av granskning. Politiker verkar dessutom vara mindre positiva till genomgripande förändringsarbete i dessa verksamheter trots att dessa arbetsplatser är förknippade med förhöjda risker för arbetsrelaterad ohälsa¹⁸. Det stora antalet medarbetare per chef försvårar också möjligheten att bedriva ett proaktivt arbetsmiljöarbete¹⁹.

Forskningen pekar således på att det inte räcker med att förändra könsfördelningen på ledande positioner i en organisation för att fördelningen av makt och inflytande ska bli jämställd eftersom det inte nödvändigtvis innebär att värderingen av könen blir mer jämställd. För att denna värdering ska förändras behöver de processer som upprätthåller en manlig norm utmanas och förändras. Detta förutsätter både probleminsikt och ett förändringsarbete med ett maktperspektiv²⁰.

Probleminsikt och förändringsarbete

För att kunna bedriva jämställdhetsarbete som förändrar processer som upprätthåller ojämställdheten i organisationer är det av stor vikt att först stanna upp vid problemet med ojämställdhet. I organisationer kan det vara frestande att hoppa över en gedigen problemanalys för att gå direkt till åtgärder och val av metoder. Forskning visar emellertid på betydelsen av att inför varje förändringsinitiativ kartlägga och beskriva det aktuella problemet och att skapa en förståelse för de processer som ligger bakom ojämställdheten. Probleminsikten lägger grunden för hur förändringsarbetet ska läggas upp och påverkar hur en uppföljning av resultat kan göras. I detta avsnitt sammanfattas lärdomar om betydelsen av probleminsikten för förändringsarbetet från tre statliga utredningar – SOU 1993:4, 2004:16, 2014:80²¹ – som undersökt ojämställdheten på ledande positioner och förändringsarbetet i svenskt näringsliv. I sammanfattningen fokuseras utredningarnas slutsatser om probleminsikt, metoder och resultat under en 20-årsperiod. Slutsatserna följs också upp med resultat från en studie genomförd 2025 där förändringsaktörer intervjuas utifrån samma

¹⁵ Wingfield, A. H., 'Racializing the Glass Escalator: Reconsidering Men's Experiences with Women's Work,' *Gender & Society* 23(1) (2009): 5–26.

¹⁶ Forsberg Kankkunen, T., *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs-och utbildningsverksamheter* (Doktorsavhandling, Stockholms universitet, 2009); Forsberg Kankkunen, T., Bejerot, E., Björk, L. & Härenstam, A., *New Public Management i kommunal praktik. En studie om chefers möjligheter att hantera styrning inom verksamheterna Vatten, Gymnasium och Äldreomsorg* (ISM Rapport 15, 2014).

¹⁷ Björk, L., Forsberg Kankkunen, T. & Bejerot, E., 'Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter', *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4) (2011), 79–94; Jämställdhetsmyndigheten, *Källor till förståelse av skillnader i psykisk ohälsa. Styrning, organisering och värdering av arbete på en segregerad arbetsmarknad. Rapport 2021:7* (2021).

¹⁸ Arbetsmiljöverket, *Organisera för en jämställd arbetsmiljö – från ord till handling. En vitbok från Arbetsmiljöverkets regeringsuppdrag "Kvinnors arbetsmiljö" 2011–2016. Rapport 2017:6* (2017). Jämställdhetsmyndigheten, *Källor till förståelse av skillnader i psykisk ohälsa. Styrning, organisering och värdering av arbete på en segregerad arbetsmarknad. Rapport 2021:7* (2021). Sjöberg Forsberg, K., *Makt och möjlighet att förändra? Systematiskt arbetsmiljöarbete i könade offentliga verksamheter* (Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska högskolan, 2021).

¹⁹ Vänje, A., 'Being there no matter what: working in publicly provided homecare services', *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(3) (2021), 43–62.

²⁰ Wahl m.fl., 2018.

²¹ SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (Fritzes, 1994); SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring – om ledningsgrupper och styrelser* (Fritzes, 2003); SOU 2014:80, *Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv* (Fritzes, 2014).

frågeställningar som i utredningarna kring probleminsikt, metoder och resultat, varför tidslinjen utökas till 30 år.

Från bristfälliga kvinnor till omedvetna män

Den skeva könsfördelningen på ledande positioner i arbetslivet är inte ett uppenbart problem för alla. Det är ett välkänt fenomen i forskningen att många ser den skeva könsfördelningen som normal, eller kanske naturlig. Brist på probleminsikt är därför ofta ett grundläggande problem som måste hanteras då jämställdhetsarbete initieras. I de statliga utredningarna om ledande positioner i näringslivet har olika grupper fått ge sin bild av orsakerna bakom den ojämna könsfördelningen på ledande positioner. Synen på problemet med ojämställdhet visar sig vara betydelsefullt för vilken typ av åtgärder som vidtagits och för vilka resultat som blivit möjliga. Det går även att se förändringar i synsätt, bland annat som resultat av ökad kunskap och medvetenhet.

En grupp som har intervjuats är förändringsaktörer, dvs. personer som arbetar med att driva jämställdhetsprojekt i syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner, både som interna och externa aktörer. Förändringsaktörer som har erfarenhet av att arbeta för olika uppdragsgivare i olika företag under en lång tid har beskrivit att den vanligaste förklaringen till den skeva könsfördelningen som de mött i näringslivet är att kvinnor ses som bristfälliga på olika sätt, vilket kan uttryckas som att kvinnor föder barn, inte har tillräcklig kompetens eller att de inte vill göra karriär. I de senare utredningarna har förklaringar om kvinnors brister kompletterats med att många branscher släpar efter med omoderna värderingar som bevarar mansdominans. Förändringsaktörerna som intervjuats har själva sedan länge tagit avstånd från den gängse uppfattningen om kvinnor som problemet. De har sedan 1990-talen betonat att problemet handlar om ojämn fördelning av makt och tillgång till resurser och att det finns en ovilja hos män att dela med sig av makten.

Intervjuer med manliga företagsledare i utredningen från 2014 visar att det skett en förflyttning i uppfattning av problemet till att det snarare än kvinnors brister handlar om ett problem för bolagen och för samhället i stort. Flera av företagsledarna som intervjuades hade själva varit involverade i jämställdhets- och mångfaldsfrågor vilket inte var typiskt för kategorin manliga ledare. Det som var nytt 2014 jämfört med tidigare intervjuer med manliga ledare var att de beskrev att strukturer på arbetsmarknaden medverkar till könsfördelningen på ledande positioner. Det gick att se att synsättet påverkats av forskning om ojämställdhet, och att en större medvetenhet om strukturers betydelse förändrat probleminsikten hos män, något även förändringsaktörer lagt märke till. De manliga företagsledarna såg inte kvinnor som bristfälliga utan som minst lika kompetenta som sina manliga kollegor, om inte mer kompetenta ibland. Synen på kvinnor som kompetenta återkom i intervjuerna med de kvinnliga företagsledarna. De framhöll att de ofta hade lättare att hitta kvalificerade kandidater som är kvinnor utifrån krav på goda studieresultat och kvalifikationer. De flesta av de kvinnliga cheferna tyckte att den sneda könsfördelningen främst berodde på att män rekryterar män och har svårt att släppa in kvinnor.

De kvinnliga företagsledarna hade i likhet med de manliga företagsledarna i första hand en strukturell förståelse av problemet, att villkor i karriären missgynnar kvinnor. Kvinnornas problembeskrivning hade i stort sett inte förändrats på 20 år. De tyckte generellt att kvinnor inte får det stöd de behöver för att klara arbetet på ett bra sätt. Kvinnor missgynnas av förväntningar om att göra karriär mellan 30 och 40 års ålder, att vara tidsmässigt tillgänglig, arbeta kvällar och helger, resa mycket och delta i sociala aktiviteter. När de uppnått en vd-position upplevde de kvinnliga ledarna att de fick större möjlighet att styra sin arbetstid så att det passar dem själva, vilket illustrerar betydelsen av kvinnors inflytande över arbetslivets villkor. De kvinnliga företagsledarnas erfarenheter av att också uppleva fördelar med att vara i minoritet känns igen från tidigare studier av kvinnliga chefer i minoritet²².

²² Wahl m.fl., 2018.

Men, även bland de kvinnliga ledarna märktes en ökad medvetenhet om karriärvillkor och strukturella hinder, grundad i forskning.

Bland de unga chefer som intervjuades i utredningen 2014 var det endast hälften som tyckte att ojämna könsfördelning på ledande positioner var ett problem, framför allt för att homogena grupper riskerar att missa viktiga perspektiv. De övriga tyckte antingen att könsfördelningen inte spelade någon roll eller att den skulle förändras av sig självt. Omedvetenheten om ojämställdhetens strukturella dynamik var större bland de yngre cheferna i jämförelse med de i ledande positioner, i synnerhet bland männen. I deras utsagor framstod karriärvillkoren som givna, något alla måste anpassa sig till. Att kunna arbeta mycket och övertid samt utan längre avbrott framstod som självklart och att ta ett längre avbrott av föräldradagighet antogs innebära att karriären stannar av. Både kvinnor och män såg att villkoren hade mest negativa konsekvenser för kvinnors karriärer. De unga ledarna såg inte att det handlade om strukturella effekter, utan betonade att det handlade om individuella val. Det fanns dock en ambivalens hos framför allt kvinnorna. De hävdade att det råder lika villkor och samtidigt sa de att villkoren i karriären fick olika konsekvenser för kvinnor och män.

Kunskap och vilja

Några slutsatser som dras i utredningarna är att kunskap, medvetenhet och reflektion är centralt för att skapa möjligheter till förändring och nya sätt att tänka. Kunskap utan vilja att förändra räcker dock inte för att få ett jämställt arbetsliv. Ledningen måste ta ägarskap i förändringsarbetet och initiera handling. Ett medvetet förändringsarbete innebär möjligheter för både kvinnor och män att tillskrivas potential som chefer och att utveckla vilja för att göra karriär. Homosociala kulturer innebär att vissa män blir framlyfta och bekräftade medan kvinnor, och andra som inte passar in på det dominerande ledaridealet, missgynnas.

En viktig utgångspunkt för förändring är vilket synsätt som ledare förmedlar kring *varför* könsfördelningen på chefspositioner ska förändras. Föreställningen om kvinnor som bristfälliga medverkar till att den sneda könsfördelningen och maktbalansen på chefspositioner återskapas. Kvinnor betraktas inte som bristfälliga i kvinnodominerade organisationer, eller i organisationer där det finns kunskap om könsmärka villkor. Kvinnors chefskap kan betraktas som maktresurser i chefspositioner²³. Med detta synsätt blir kvinnor på chefspositioner en resurs som utövar makt och kan initiera förändringar i organisationer som utmanar könsmärka villkor.

I en jämförelse mellan utredningarna från 1994 och 2003 beskrivs en förflyttning av förändringsarbetet från organisationsnivån till samhällsarenan som ett resultat av ett ökat medialt och politiskt intresse för frågan om fler kvinnor i ledande ställning. Det mediala intresset beskrivs av förändringsaktörerna som fortsatt starkt, medan det politiska intresset för frågan upplevs som avsevärt svagare under tioårsperioden. Det är en trend som håller i sig då förändringsaktörer intervjuats 2025²⁴. Det minskade politiska intresset får konsekvenser även i näringslivets agerande, där arbetet för förändring har minskat och ledande personer inte tar tillräckligt stark ställning för att en förändring är viktig. Näringslivet behöver få både ökade krav på rapportering och bättre incitament för att skapa resultat. Kunskap betraktas av förändringsaktörer fortfarande som en viktig grund för att förändringsarbetet ska kunna bedrivas. Förväntningarna i näringslivet är att den nya generationen är medveten och har de kunskaper som krävs för att skapa jämställda organisationer, men det är inget som sker automatiskt.

Behovet av kunskap och kunskapsspridning för att kunna förändra går som en röd tråd genom de tre utredningarna och i de uppföljande intervjuerna med förändringsaktörer 2025. I utredningen 2003 gjordes tillägget i analysen att det även krävs en vilja i näringslivet för att förändringar ska bli möjliga.

²³ Wahl, A., 'Företagsledning som konstruktion av manlighet', *Tidskrift för genusvetenskap*, 17(1) (1996), 15–29.

²⁴ Holgersson, C. & Wahl, A., 'Reflections on 30 Years of Gender Equality Work in Swedish Business Life', i J. Johansson (red.), *Equity, Diversity, and Inclusion in the Nordic Context: Perspectives, Practices, and Pathways* (kommande).

I utredningen från 2014 och i intervjuer från 2025 betonas behovet av uppföljning av arbetet samt synliggörande av och krav på resultat från politiskt håll att läggas till behoven av kunskap och vilja för att uppnå förändringar.

Metoder och prioriteringar

Utredningarna visar att de metoder som använts för att öka andelen kvinnor på ledande positioner är utbildningar av olika slag, mentorprogram, nätverk, medveten rekrytering, coachning och olika typer av projekt. Metoderna har dock kontinuerligt utvecklats både i utformning och tillämpning, främst när det gäller val av fokus, utformning av process och val av målgrupp. Under 1990-talet och tidigt 2000-tal var kvinnor den huvudsakliga målgruppen i förändringsinitiativ, vilket har skiftat mot större fokus på att arbeta med män under den senaste tioårsperioden. När målgruppen var män, var dessa ofta på ledande positioner och mer sällan yngre män eller män på mellancheftsnivå 2014. Hur det ser ut 2025 är inte känt. Att män blivit vanligare som målgrupp är en förändring som visar en ökad insikt om att män är en del av problemet och därmed också viktiga för att åstadkomma förändring. När målgruppen är kvinnor betonas betydelsen av att kvinnors erfarenheter av ojämställdhet och kvinnors kunskaper ska tas tillvara i förändringsarbetet för att säkerställa att kvinnors inflytande ökar. Att arbeta med könsblandade målgrupper är också vanligt, vilket till en del handlar om utvecklingen mot en större grad av integrering av jämställdhetsarbetet inom organisationer, vilket sker i samklang med strategin jämställdhetsintegrering vilken i stor utsträckning har tillämpats inom offentlig sektor.

Förändringsaktörer från intervjuerna 2025 pratar inte så mycket om särskilda metoder utan mer om en övergripande ansats om att arbeta med ett maktperspektiv och i process samt att arbeta med både struktur och kultur. Det viktiga är att få fram en medvetenhet hos organisationen om vad som är ett problem och varför det är ett problem för just dem. Förändringsaktörerna har forskningsbaserad kunskap men deras uppdragsgivare har sällan det. De beskriver att de ofta får enstaka föreläsningssupplett och om de ska arbeta med förändring så ska de arbeta med en specifik fråga som bara ska åtgärdas utan att ägna tid åt hur frågan hänger ihop med strukturella frågor eller organisationskultur. Att åtgärda ett uttryck för ojämställdhet leder inte till organisatorisk förändring, om inte förändringsarbetet leder vidare till att synliggöra och förändra andra uttryck av ojämställdhet i organisationen. Förändringsaktörerna vänder sig också mot den dominerande fragmenterade synen på ojämställdhet. Flera av dem betonar att jämställdhetsintegreringsstrategin är hjälpsam för att komma ifrån det fragmenterade förändringsarbetet. Det förändringsaktörerna beskriver har stöd i forskningen där betydelsen av ett maktperspektiv i förändringsarbetet beskrivs vara centralt om det ska ha en transformativ potential²⁵. Forskning visar också att metoder kan betyda olika saker i praktiken beroende på ansats. Ett mentorprogram kan exempelvis utformas och tillämpas på en mängd olika sätt med helt olika resultat. Ansatsen i arbetet är avgörande, då den avspeglar probleminsikten, vilket avgör hur metoder tillämpas och vilka resultat som uppnås.

Förändringsaktörerna i de tre utredningarna²⁶ lyfter fram ett antal förändringar som de tycker både det egna och det gemensamma arbetet för ökad jämställdhet på ledande positioner har resulterat i generellt. De ser fler kvinnor på ledande positioner, en ökad synlighet av kvinnors kompetens i organisationer och ökad medvetenhet om jämställdhet hos kvinnor och män. De ser förändrade synsätt och beteenden i organisationer och att frågan finns på agendan. Enligt förändringsaktörerna är fler män än tidigare medvetna om att kvinnor tvingas anpassa sig till rådande villkor och att fler män är övertygade om vikten av förändring. Samtidigt som aktörerna tycker att arbetet ger resultat så är de flesta missnöjda med resultaten i näringslivet på det stora hela. Det går för långsamt och det händer för lite i relation till insatsen i arbete, menar de.

²⁵ Benschop, Y., Holgersson, C., van den Brink, M. & Wahl, A., 'Future challenges for practices of diversity management in organizations', i R. Bendt m.fl. (red.), *Oxford Handbook of Diversity in Organization* (Oxford University Press, 2015); Snickare, L. & Wahl, A., 'Still blaming the women? Gender equality work in academic organizations', *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 32(4) (2024), 292–306.

²⁶ SOU 1994:3; SOU 2003:16; SOU 2014:80.

Förändringsaktörerna är ännu mer oroade 2025. De ger uttryck för en stor frustration över den fortsatta bristfälliga probleminsikten och den fragmenterade ansatsen i förändringsarbetet. De menar att efterfrågan på uppdrag minskar och att färre har en önskan om att arbeta utifrån ett bredare perspektiv, en bild som också framträder i andra studier²⁷. Ytterligare en källa till frustration är den upplevda avsaknaden av politisk styrning och uppföljning av organisationers förändringsarbete. Förändringsaktörerna saknar tydliga mål och tydlig uppföljning från politiskt håll, vilket de menar skapar osäkerhet bland ledare i arbetslivet. Ojämsliddhet på ledande positioner uppfattas inte som en prioriterad fråga från politiskt håll av ledare i arbetslivet och varför de är obenägna att ta ansvar för jämsliddhetsarbetet.

Bristfälligt ansvarstagande för ökad jämsliddhet

Bilden av företagsledaren som aktör i jämsliddhets- och mångfaldsfrågor träder fram tydligare år 2014 än vad den gjorde 20 år tidigare. För de unga cheferna föreföll dock jämsliddhetsarbete vara en osynlig praktik 2014. Mer än hälften av dem uppgav att det inte bedrevs något jämsliddhetsarbete i deras företag. När jämsliddhetsarbete nämns av de unga cheferna är det i relation till likabehandlingspolicyer i företagen, eller att HR-avdelningen finns som en resurs i arbetet med rekrytering. Den ambivalens som uttrycks grundas i omedvetenhet om öjämsliddhet och brist på kunskap. Det tyder också på att ledningens signaler om att jämsliddhet är viktigt saknas. Om ledningen inte tar ansvar för att driva förändring och synliggör detta tydligt kommer det sätta spår i verksamheten, inte minst i yngre generationers tolkning av situationen. De unga cheferna visar sig antingen vara negativa, ambivalenta eller kluvna inför det jämsliddhetsarbete de uppfattar pågå i deras företag. Mot bakgrund av att de unga cheferna ser karriärvillkoren som givna och i många fall inte heller ser problem med en öjämns fördelning på ledande positioner, är en rimlig tolkning att det är svårt för dem att förstå relevansen med att bedriva jämsliddhetsarbete. Medan kvinnorna förefaller kränkta av att beskrivas som föremål för jämsliddhetsarbete, tycks männen anse att jämsliddhetsarbete kan fylla ett syfte så länge det riktas till kvinnor. Sambandet mellan männens och kvinnornas synsätt på jämsliddhetsarbete förklarar också kvinnors motstånd mot jämsliddhet i allmänhet, och metoder som har kvinnor som målgrupp i synnerhet. De unga kvinnorna, i likhet med de kvinnliga företagsledarna, tolkar metoder med fokus på kvinnor som att kvinnor utmålas som problemet.

Därför är det helt avgörande hur ledningen, både kvinnor och män, förhåller sig till ökad jämsliddhet. De måste ta ansvar för frågan och visa kunskap, vilja och handling. Forskningen visar emellertid på en byråkratisering av förändringsarbetet under de senaste tio åren, vilket är det som förändringsaktörerna 2025 pekar på som fragmentering av frågan. Jämsliddhet delegeras ofta av ledningen till HR-avdelningar som en personalfråga som ska hanteras med policydokument, planer och uppföljningar utan att något förändringsarbete bedrivs utifrån en ledningsstrategi. Forskare har riktat kritik mot att fokus flyttats från att driva organisatorisk förändring till att skapa dokument. Kritiken har betonat att det i denna process av byråkratisering sker en förflyttning från att se jämsliddhetsarbete utifrån ett maktperspektiv²⁸. I de fall som initiativ tas till ett jämsliddhetsprojekt får ofta ledningen ett tolkningsföreträde utifrån planer, snarare än att involvera de anställda i problemformulering och förändringsprocess. Det är därför viktigt att ledare har kunskap om öjämsliddhet som ett strukturellt problem kopplat till makt. Medvetna ledare kan bedriva förändringsarbete i samverkan med medarbetare, i process och med maktperspektiv.

²⁷ Jämsliddhetsmyndigheten, *Jämsliddhetsarbete i näringslivet – en forskningsöversikt. Underlagsrapport 2023:1* (2023)

²⁸ Ahmed, S., "You end up doing the document rather than doing the doing": Diversity, race equality and the politics of documentation', *Ethnic and Racial Studies*, 30(4) (2007), 590–609. Carbin & Rönnblom, 2012; Alnebratt, K. & Rönnblom, M., *Feminism som byråkrati: jämsliddhetsintegrering som strategi* (Leopard, 2016).

Åtgärdsförslag

En jämn fördelning av makt och inflytande mellan könen i arbetslivet innebär både en jämn könsfördelning på beslutsfattande positioner i organisationer och lika villkor att utöva makt och inflytande i arbetslivet generellt, och på ledande positioner specifikt. För att uppnå jämställdhet i arbetslivet behöver därför inte bara kvinnors andel på höga positioner öka och chefers arbetsvillkor i kvinnodominerade yrken förbättras, det krävs även insatser för att främja förändringsarbete som utmanar ojämställdheten på arbetsplatser. Betydelsen av kunskap och vilja för har betonats varför flera av åtgärdsförslagen syftar till att höja kunskapsnivån bland chefer och stödja viljan till förändring. Det finns en efterfrågan om att regeringen tydligare ska prioriterar jämställdhet genom krav på förändringsarbete och genom uppföljning av resultat av detta förändringsarbete. Vidare finns det fortsatt behov av stöd för att driva det organisatoriska förändringsarbetet för ökad jämställdhet i arbetslivet. Utifrån dessa behov föreslås följande åtgärder:

Nya satsningar

- Satsningar för organisatoriskt förändringsarbete för ökad jämställdhet
- Kunskapslyft för chefer i förändringsledning för ökad jämställdhet
- Utredning om könsfördelningen på ledande positioner och jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv
- Reformen för bättre villkor för chefer inom kvinnodominerade välfärdsområden

Krav

- Fortsätta och skärpta krav på jämn könsfördelning i bolagsstyrelser
- Fortsätta och skärpta krav på jämställdhetsarbete i offentliga upphandlingar

Uppföljning

- Kontinuerlig uppföljning av könsfördelningen på ledande positioner och jämställdhetsarbete i svenskt arbetsliv
- Bättre förutsättningar för DO:s tillsyn av aktiva åtgärder
- Förstärkt fokus på jämställdhet i det systematiska arbetsmiljöarbetet

Satsningar för organisatoriskt förändringsarbete för ökad jämställdhet

Ett sätt att stödja det organisatoriska förändringsarbetet är att tillsätta resurser för större satsningar för att främja organisatoriskt förändringsarbete för ökad jämställdhet i arbetslivet. I Sverige har det sedan 1950-talet genomförts satsningar för att främja jämställdheten på arbetsmarknaden vilka haft en viktig roll i att stimulera och legitimera förändringsarbete²⁹. Tack vare senare tids uppföljande forskning har satsningarna också bidragit till utvecklingen av kunskap om jämställdhetsarbete och särskilt lyft fram betydelsen av kontinuitet och ett maktperspektiv i förändringsarbetet³⁰. Den senaste satsningen är utvecklingsprogrammen riktade mot myndigheter (JIM) och högskolor och universitet (JIHU) i samband med jämställdhetsintegreringsuppdrag. Utvärderingar³¹ visar på att dessa program har bidragit till att flera myndigheter och lärosäten har infört nya arbetssätt vilket bidragit till ökad

²⁹ Antonsson, H. *Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige* (Rapport 2008:07, VINNOVA). Sundin, E. & Göranson, U. (red.), *Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser under 1980- och 90-talen* (Rapport 2006:08, VINNOVA).

³⁰ Statskontoret, *Utvärdering av regeringens utvecklingsprogram för jämställdhetsintegrering i myndigheter*. Slutrapport, 2019:14 (2019).

³¹ Statskontoret, 2019; Jämställdhetsmyndigheten, *Delredovisning jämställdhetsintegrering i myndigheter 2025:54 myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering* (Rapport 2025:9).

jämställdhet för sina målgrupper. Satsningar har skapat ett förändringstryck och bidragit till kunskapsutveckling i de deltagande organisationerna och inom forskningen om jämställdhetsarbete.

De föreslagna satsningarna bör fokusera områden där det finns tydliga jämställdhetsproblem såsom exempelvis branscher som är kvinnodominerade och positioner med makt och inflytande som är mansdominerade. Branschorganisationer och andra intressenter bör involveras. Satsningarna bör vara forskningsbaserade och anamma en interaktiv ansats, vilket innebär att forskare medverkar i förändringsarbetet. På så sätt kan satsningarna även bidra till att skapa ny kunskap om jämställdhetsarbete. Särskilda uppdrag och resurser bör ges till aktörer i civil samhället som kan stödja och följa upp förändringsarbetet på arbetsplatser, till exempel fackföreningar och andra organisationer som driver jämställdhetsfrågor. Likt programmen för jämställdhetsintegrering i myndigheter och lärosäten bör det finnas en organisation med ett samordnande uppdrag och en annan med ett uppföljande uppdrag.

Utöver nya satsningar bör myndigheter, högskolor och universitet få fortsatt jämställdhetsintegreringsuppdrag eller motsvarande tydlig styrning. I enlighet med Jämställdhetsmyndighetens³² rekommendationer bör dessa uppdrag formuleras så att de förankras hos myndigheter och lärosäten och att det tydligt framgår från politiken vad som ska prioriteras.

Kunskapslyft för chefer i förändringsledning för ökad jämställdhet

Det finns idag omfattande forskning som synliggjort hur ledarskap både kan medverka till och motverka jämställdhet³³. Det är viktigt att chefer besitter denna typ av kunskap för att kunna utöva ett medvetet ledarskap och därigenom bidra till ökad jämställdhet på arbetsplatser. Mot bakgrund av detta behov av kunskap föreslås ett nationellt kunskapslyft för chefer i förändringsledning för ökad jämställdhet. Detta ska inrikta sig till chefer i sektorer som inte har innefattats i regeringens jämställdhetsintegreringsuppdrag. Kunskapslyftet skulle bidra till ökad kompetens hos chefer i syfte att öka deras förmåga att ta ansvar för att driva jämställdhetsarbetet i sina organisationer. Satsningen bör bygga på ett samarbete mellan forskare och praktiker som har kunskaper om organisatoriskt förändringsarbete med maktperspektiv för ökad jämställdhet. Detta kunskapslyft kan samordnas av en lämplig organisation exempelvis Jämställdhetsmyndigheten.

Utredning om könsfördelningen på ledande positioner och jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv

Den svenska regeringen har tillsatt tre statliga utredningar med syftet att kartlägga könsfördelningen i ledningsgrupper och styrelser samt förekomsten av jämställdhetsarbete i svenskt näringsliv, SOU 1993:4, 2003:14 och 2014:80³⁴. Utredningarna omfattar, utöver statistiska kartläggningar, även intervjustudier med förändringsaktörer, företagsledare och unga chefer om deras syn på problemet med ojämställdheten på ledande positioner. Kartläggningarna omfattar bolag med fler än 200 anställda, inte enbart börsbolag, och har därmed givit en unik bild av jämställdheten på ledande befattningar och på det jämställdhetsarbete som bedrivs i svenskt näringsliv. Det är angeläget att dessa utredningar följs upp.

Reformer för bättre villkor för chefer inom kvinnodominerade välfärdsområden

Den högsta andelen kvinnor i chefspositioner återfinns inom välfärdsområdena vård, skola och omsorg. Dessa verksamheter kännetecknas av en ansträngd arbetsmiljö och begränsade möjligheter

³² Jämställdhetsmyndigheten, 2025:9.

³³ Wahl m.fl., 2018.

³⁴ SOU 1993:4; 2003:14; 2014:80.

till långsiktigt utvecklingsarbete, vilket till stor del kan hänföras till nuvarande former för styrning, organisering och finansiering³⁵. För att förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljö för chefer inom vård, skola och omsorg krävs strukturellt inriktade reformer för att stödja möjligheterna till utvecklingsarbete. Dessa reformer bör utformas utifrån från forskningsbaserad kunskap om skillnader i förutsättningar mellan olika könsmärkta yrken, sektorer och branscher och effekterna av dessa skillnader. Reformerna bör också vara inriktade på att stödja kommunala och regionala verksamheter i att prioritera jämställdhetsintegreringsarbete med ett tydligare fokus på medarbetare.

Fortsatta och skärpta krav på jämn könsfördelning i bolagsstyrelser

Det råder fortfarande en ojämn fördelning av makt och inflytande i bolagsstyrelser. Den svenska regeringen har emellertid varit framgångsrik i att uppnå mål om jämn könsfördelning i styrelser för statliga bolag, myndigheter och andra organisationer inom den offentliga sektorn genom långsiktigt kravställande och uppföljning. Även om vissa framsteg gjorts, har det privata näringslivet varit mindre framgångsrikt i sitt frivilliga förändringsarbete vad gäller könsfördelningen i bolagsstyrelser. Det behövs särskilt stöd för att mobilisera ägare att ställa krav på ökad jämställdhet i bolagsstyrelserna. Upprepade påtryckningar från tidigare regeringar och från civil samhället har fått börsbolagen i omgångar att öka andelen kvinnor i sina styrelser³⁶. Det saknas emellertid kunskap om åtgärder för att öka andelen kvinnor i de övriga bolagen i näringslivet.

Sedan 2024 har Kollegiet för svensk bolagsstyrning fått i uppdrag³⁷ av Regeringen att främja, analysera och stödja jämn könsfördelning i styrelser som följd av EU-direktivet om en jämnare könsfördelning i styrelser för börsnoterade företag. Detta uppdrag gäller endast börsbolag. Svensk kod för bolagsstyrning som tas fram av Kollegiet för svensk bolagsstyrning innehåller regler om att börsbolagen ska eftersträva jämn könsfördelning i styrelser. Kollegiet följer och analyserar hur koden tillämpas och publicerar årligen statistik över könsfördelningen i svenska börsbolags styrelser. Det finns emellertid inga krav på onoterade bolag och finns heller inget organ som fått uppdrag från Regeringen att främja, analysera och stödja jämn könsfördelning i styrelser i dessa bolag. Regeringen bör därför utreda hur mer jämställda bolagsstyrelser i onoterade bolag kan främjas.

Fortsatta och skärpta krav på jämställdhetsarbete i offentliga upphandlingar

Ett sätt att stödja verksamheter i att prioritera sitt jämställdhetsarbete är att det ställs tydligare krav vid offentliga upphandlingar. I dagsläget anger lagen om offentlig upphandling (SFS nr: 2016:1145)³⁸ att den upphandlande organisationen bör beakta sociala hänsyn i den mån upphandlingens art motiverar det. Den nationella upphandlingsstrategin³⁹ anger också att jämställdhetskrav bör ställas. Upphandlingsmyndigheten bör därför ges i uppdrag att genomföra en särskild granskning av hur jämställdhet beaktas i upphandlingar i praktiken och utarbeta förslag på hur jämställdhetskrav skulle kunna förtydligas och skärpas.

³⁵ Jämställdhetsmyndigheten, *Analys av den könssegregerade arbetsmarknaden. Förutsättningar för en bredare rekryteringsbas till välfärden*. Underlagsrapport 2023:8 (2023).

³⁶ Holgersson, C. & Wahl, A., 'Sweden: Work for Change and Political Threats', i C. Seierstad, P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach (red.), *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas* (Springer, 2017), 129–157.

³⁷ Regeringskansliet. *Regeringen utser Kollegiet för bolagsstyrning till organ för att främja jämn könsfördelning i börsbolagens styrelser*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/11/regeringen-utser-kollegiet-for-svensk-bolagsstyrning-till-organ-for-att-framja-jamn-konsfordelning-i-borsbolagens-styrelser/> [hämtad 2025-12-03]

³⁸ Sveriges Riksdag. *Lag om offentlig upphandling (2016:1145)*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145/ [hämtat 2025-12-03]

³⁹ Regeringskansliet. *Nationella upphandlingsstrategin*.

<https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/pdf/2016/upphandlingsstrategin/nationella-upphandlingsstrategin.pdf> [hämtat 2025-12-03]

Kontinuerlig uppföljning av könsfördelningen på ledande positioner och jämställdhetsarbete i svenskt arbetsliv

För att kunna följa upp både könsfördelningen på ledande positioner och förändringsarbetet i arbetslivet behövs systematisk insamling av statistik. Statistiska Centralbyrån har tidigare fått i uppdrag att kartlägga könsfördelningen i ledningsgrupper och styrelser samt förändringsarbetet i näringslivet i samband med de statliga utredningarna SOU 1993:4, 2003:14 och 2014:80⁴⁰. En sådan kartläggning borde genomföras kontinuerligt för att kunna följa upp både hur könsfördelningen på ledande positioner och förändringsarbete utvecklas. Denna kartläggning skulle kunna utökas till organisationer i offentlig sektor och det civila samhället för att på så sätt omfatta svenskt arbetsliv, inte bara näringslivet.

Bättre förutsättningar för DO:s tillsyn av aktiva åtgärder

Kravet på aktiva åtgärder i diskrimineringslagen⁴¹ innebär att verksamheter ska arbeta kontinuerligt och strukturerat för att förebygga diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. Eftersom dessa åtgärder berör i stort sett alla de jämställdhetspolitiska delmålen bidrar ett fullföljande av kravet på aktiva åtgärder både till ökad jämställdhet och till målet om en jämlik fördelning av makt och inflytande. Betänkandet ”Effektivare tillsyn över diskrimineringslagen – aktiva åtgärder och det skollagsreglerade”⁴² området konstaterar att Diskrimineringsombudsmannens (DO) tillsyn påvisar stora brister i efterlevnaden när det gäller aktiva åtgärder och att inga åtgärder vidtas när DO konstaterar om att brister föreligger. Förändringsaktörer noterar att DO har stort fokus på kunskapsspridning medan tillsynsrollen inte är prioriterad. Detta leder till att det inte blir lika mycket fokus på att bedriva aktivt förändringsarbete utan att organisationer nöjer sig med att skriva dokument och genomföra utbildningar som inte följs upp. Forskningen pekar vidare på att riktlinjer, planer och utbildningar är viktiga ingredienser i ett förändringsarbete men inte tillräckliga för att ojämställdheten på arbetsplatsen ska utmanas. Därför bör förutsättningarna för DO:s tillsynsarbete utvecklas i linje med de åtgärder som föreslås i SOU 2020:79. Åtgärderna handlar bland annat om föreskriftsrätt för DO med avseende på aktiva åtgärder; förstärkt samarbete mellan DO och Arbetsmiljöverket (AV) för att integrera arbetet med aktiva åtgärder och systematiskt arbetsmiljöarbete; andra sanktioner utöver vite; införande av en ny roll, likabehandlingsombud, som kan representera arbetstagarnas intressen i arbetet med aktiva åtgärder.

Förstärkt fokus på jämställdhet i det systematiska arbetsmiljöarbetet

Det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen kan stödja arbetet för ökad jämställdhet i arbetslivet genom att den bland annat kräver ett förebyggande arbete mot diskriminering och trakasserier och främjandet av en säker och hälsosam arbetsmiljö. Detta systematiska arbetsmiljöarbete bör utvecklas i linje med de förslag som presenteras i utredningen om Sveriges arbetsmiljöstrategi 2026-2030⁴³. Utredningen föreslår att jämställdhet förs in som en central utgångspunkt för strategin i sin helhet, och att det ska tas upp inom olika delmål och områden där det är särskilt relevant. Bland annat konstaterar utredningen ett behov av att den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i tjänste- och välfärdssektorn särskilt fokuseras och att arbetsmiljöregler och sanktionssystem förändras för att bättre passa dessa verksamheter.

⁴⁰ SOU 1993:4; 2003:14; 2014:80.

⁴¹ Sveriges Riksdag. *Diskrimineringslag (2008:567)*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/ [hämtat 2025-12-03]

⁴² SOU 2020:79 *Effektivare tillsyn över diskrimineringslagen – aktiva åtgärder och det skollagsreglerade området. Delbetänkande av Utredningen om vissa frågor i diskrimineringslagen (2020)*.

⁴³ SOU 2025:73, *En arbetsmiljöstrategi för ett förändrat arbetsliv (2025)*.

Avslutande ord

Arbetet för att uppnå en jämn fördelning av makt och inflytande i arbetslivet är centralt för att främja delmålen om jämställd ekonomi, hälsa och utbildning, jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Att verka för en jämn fördelning av makt och inflytande i arbetslivet innebär att löneskillnader synliggörs, ojämlikheter i utbildnings- och utvecklingsmöjligheter på jobbet identifieras och att den ojämställda fördelningen av obetalt omsorgsarbete, både i hemmet och på arbetsplatsen, utmanas. Det innebär också att uppmärksamma skillnader i tillgång till en god arbetsmiljö och utsatthet för hot och våld, sexuella trakasserier och annan kränkande särbehandling uppmärksammas.

Referenser

- Ahmed, S., "‘You end up doing the document rather than doing the doing’: Diversity, race equality and the politics of documentation", *Ethnic and Racial Studies*, 30(4) (2007), 590–609.
- Alnebratt, K. & Rönnblom, M., *Feminism som byråkrati: jämställdhetsintegrering som strategi* (Leopard, 2016).
- Antonsson, H. *Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige* (Rapport 2008:07, VINNOVA).
- Arbetsmiljöverket, *Projektrapport – Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning*. Rapport 2014:3 (2014).
- Arbetsmiljöverket, *Organisera för en jämställd arbetsmiljö – från ord till handling. En vitbok från Arbetsmiljöverkets regeringsuppdrag "Kvinnors arbetsmiljö" 2011–2016*. Rapport 2017:6 (2017).
- Arbetsmiljöverket, *Utvärdering av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Rapport 1: Hur tillämpar våra intressenter föreskrifterna och hur beskriver de tillämpbarheten?* Rapport 2022:3 (2022).
- Benschop, Y., Holgersson, C., van den Brink, M. & Wahl, A., 'Future challenges for practices of diversity management in organizations', i R. Bendt m.fl. (red.), *Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (Oxford University Press, 2015).
- Björk, L., Forsberg Kankkunen, T. & Bejerot, E., 'Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter', *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4) (2011), 79–94.
- Carbin, M. & Rönnblom, M., 'Jämställdhet i akademien – En avpolitiserad politik?', *Tidskrift för genusvetenskap*, 33(1–2) (2012), 75–94.
- Espersson, M., 'The Hypocrisy of Gender Mainstreaming in Public Administration', *Gender, Work & Organization* (2025).
- Forsberg Kankkunen, T., *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter* (Doktorsavhandling, Stockholms universitet, 2009).
- Forsberg Kankkunen, T., Bejerot, E., Björk, L. & Härenstam, A., *New Public Management i kommunal praktik. En studie om chefers möjligheter att hantera styrning inom verksamheterna Vatten, Gymnasium och Äldreomsorg* (ISM Rapport 15, 2014).
- Holgersson, C. 'Homosocialitet som könsordnande process.' *Norma: Nordic Journal for Masculinity Studies*, 1(1) (2006): 24–41.
- Holgersson, C. & Wahl, A., 'Sweden: Work for Change and Political Threats', i C. Seierstad, P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach (red.), *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas* (Springer, 2017), pp. 129–157.
- Holgersson, C. & Wahl, A., 'Reflections on 30 Years of Gender Equality Work in Swedish Business Life', i J. Johansson (red.), *Equity, Diversity, and Inclusion in the Nordic Context: Perspectives, Practices, and Pathways* (kommande).
- Jämställdhetsmyndigheten, *Källor till förståelse av skillnader i psykisk ohälsa. Styrning, organisering och värdering av arbete på en segregerad arbetsmarknad*. Rapport 2021:7 (2021).
- Jämställdhetsmyndigheten, *Jämställdhetsarbete i näringslivet – en forskningsöversikt*. Underlagsrapport 2023:1 (2023).
- Jämställdhetsmyndigheten, *Analys av den könssegregerade arbetsmarknaden. Förutsättningar för en bredare rekryteringsbas till välfärden*. Underlagsrapport 2023:8 (2023).
- Jämställdhetsmyndigheten, *Delredovisning jämställdhetsintegrering i myndigheter 2025: 54 myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering*. Rapport 2025:9 (2025).
- Jämställdhetsmyndigheten, *Jämställdheten i Sverige. Lägesbild över de jämställdhetspolitiska målen, april 2025*. Rapport 2025:15 (2025).
- Kanter, R. M., *Men and women of the corporation* (Basic Books, 1977).
- Muhonen, T., Liljeroth, C. & Lindqvist Scholten, C., *Vad innebär jämn könsfördelning på mellancheftsnivå för den kvalitativa jämställdheten i organisationen?* (Malmö högskola, 2012).
- Peterson, H., 'Exit the king. Enter the maid: Changing discourses on gendered management ideals in Swedish Higher Education', *Gender in Management: An International Journal*, 30(5) (2015), 343–357.
- Regeringskansliet. *Regeringen utser Kollegiet för bolagsstyrning till organ för att främja jämn könsfördelning i börsbolagens styrelser*.
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/11/regeringen-utser-kollegiet-for-svensk-bolagsstyrning-till-organ-for-att-framja-jamn-konsfordelning-i-borsbolagens-styrelser/> [hämtat 2025-12-03]

- Regeringskansliet. *Nationella upphandlingsstrategin*.
<https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/pdf/2016/upphandlingsstrategin/nationella-upphandlingsstrategin.pdf> / [hämtat 2025-12-03]
- Regnö, K., *Det osynliggjorda ledarskapet: Kvinnliga chefer i majoritet* (Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska högskolan, 2013).
- Regnö, K., 'Managing care work in times of austerity: Gendered working conditions for managers', i Keisu, m.fl., *Gendered norms at work: New perspectives on work environment and health* (Springer International, 2021), 83–101.
- SCB, *Det civila samhället 2020 – satelliträkenskaper* (2020).
- SCB, *Kvinnor och män i näringslivet 2013* (2013).
- SCB, *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2024* (2024).
- Sjöberg Forssberg, M., *Makt och möjlighet att förändra? Systematiskt arbetsmiljöarbete i könade offentliga verksamheter* (Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska högskolan, 2021).
- Snickare, L. & Wahl, A., 'Still blaming the women? Gender equality work in academic organizations', *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 32(4) (2024), 292–306.
- SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (Fritzes, 1994).
- SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring – om ledningsgrupper och styrelser* (Fritzes, 2003).
- SOU 2014:80, *Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv* (Fritzes, 2014).
- SOU 2017:56, *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme? Delbetänkande av Tillitsdelegationen* (2017).
- SOU 2020:79 *Effektivare tillsyn över diskrimineringslagen – aktiva åtgärder och det skollagsreglerade området. Delbetänkande av Utredningen om vissa frågor i diskrimineringslagen* (2020).
- SOU 2025:73, *En arbetsmiljöstrategi för ett förändrat arbetsliv* (2025).
- Statskontoret, *Utvärdering av regeringens utvecklingsprogram för jämställdhetsintegrering i myndigheter*. Slutrapport, 2019:14 (2019)
- Sundin, E. & Göranson, U. (red.), *Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetssatsningar under 1980- och 90-talen* (Rapport 2006:08, VINNOVA).
- Sveriges Riksdag. *Diskrimineringslag* (2008:567). https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/ [hämtat 2025-12-03]
- Sveriges Riksdag. *Lag om offentlig upphandling* (2016:1145).
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145/ [hämtat 2025-12-03]
- Vänje, A., 'Being there no matter what: working in publicly provided homecare services', *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(3) (2021), 43–62.
- Wahl, A., *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling* (Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm, 1992).
- Wahl, A., 'Företagsledning som konstruktion av manlighet', *Tidskrift för genusvetenskap*, 17(1) (1996), 15–29.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S., *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön* (Studentlitteratur, 2018).