

Jämnt på toppen
– en framtidsfråga för Östergötland



Innehåll

- 4 Jämställdhet – en framtidsfråga
- 6 Autoliv Electronics AB
- 10 Saab AB
- 14 Cloetta Fazer
- 19 Östgöta Correspondenten

Jämställdhet – en framtidsfråga

MÅLET FÖR SVENSK JÄMSTÄLLDHETSPOLITIK

Det övergripande målet för den svenska jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män skall ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. Sverige ligger också i många avseenden långt framme när det gäller jämställdhet mellan kvinnor och män. I förhållande till sin utbildningsnivå och yrkeserfarenhet är kvinnor dock fortfarande underrepresenterade på ledande poster i det privata näringslivet och i bolagsstyrelser. 2003 utgörs styrelserna i privat sektor av 13% kvinnor - för tio år sedan var motsvarande siffror 5%. Men fortfarande har 50% av de privata företagens styrelser som endast består av män.

PROJEKT JÄMNT PÅ TOPPEN

För att snabba på processen mot ett mera jämställt näringsliv när det gäller kvinnor och män på ledande poster och i styrelser avsatte regeringen i maj 2002 drygt en miljon kronor för projektet Jämmt på toppen. Regeringen inbjöd samtliga län att söka medel för att anordna ett kunskapsutbyte i form av tre olika seminarier på temat Kvinnor och män; Makt och ledarskap. Länsstyrelsen Östergötland och valde att inbjuda länets företag i nära samarbete med Svenskt Näringsliv och med ekonomiskt stöd i form av EU medel från ESF Mål 3. Uppdraget att leda själva seminarierna gick till Näringslivets Ledarskapsakademi.

MORGONDAGENS LEDARE

Initialt inbjöds VD och styrelseordförande för de största företagen i Östergötlands län till ett startseminarium. Ett andra seminarium hölls för en yngre generation chefer och ledare som alla valdes ut av de tretton företag som tackat ja till att delta i projektet. Syftet var att ge morgondagens ledare en ökad medvetenhet om konsekvenser för företag och individer av att män och kvinnor arbetar under olika villkor. Till det tredje och

sista seminariet inbjöds både dagens och morgondagens ledare från dessa företag. Tillsammans ägnade man sig åt ett erfarenhets- och kunskapsutbyte. Målet var att skapa en dialog om könets betydelse för villkoren i ledarskapet - något som i sin tur skall leda till en förändring.

SJÄLVKLART ATT SVENSKT NÄRINGS- LIV MEDVERKADE I PROJEKTET!

När Svenskt Näringsliv fick förfrågan av Länsstyrelsen Östergötland och jämställdhetsexpert Catharina Alpkvist ansåg vi att det var självklart att vara med i projektet, säger **Christer Mård, regionschef på Svenskt Näringsliv i Östergötland**. Att arbeta mot ett mera jämställt näringsliv när det gäller kvinnor och män på ledande poster och i styrelser är en viktig fråga. Det förhöjer värdet med en bra mix av båda könen i toppen av ett företag. Man kompletterar varandra – oavsett verksamhet. Om man tillsätter utifrån kompetens finns det inga skillnader på män eller kvinnor.

DE FÖRETAG SOM DELTOG HAR VARIT MYCKET NÖJDA

Framförallt de unga ledarna tyckte att det var spännande. Jag tror därför att många av de deltagande företagen ansåg att det var väl värt att vara med. Även om man är medveten om att jämställdhet är en viktig fråga så har man på VD-nivå sällan tid att diskutera igenom frågan ordentligt. Den möjligheten gavs nu under professionell ledning. Även om det inte går att ha särskilda förväntningar på en enskild aktivitet så kommer det att ske förändringar mot en ökad jämställdhet. Det är viktigt att arbeta på många nivåer. Det är det långsiktiga arbetet som kommer att ge frukt.

POSITIVT FÖR TILLVÄXT OCH UTVECKLING I ÖSTERGÖTLAND

En ojämn fördelning av män och kvinnor i toppen av företag är i sig skadligt för tillväxten och utvecklingen, säger **landshövding Björn Eriksson**. En jämn könsfördelning i toppen av ett företag tillför mycket bl.a. i form av ökad kompetens.

De som medverkade i Projekt Jämnt på toppen verkar vara väldigt nöjda och de ser också nu svagheterna i att inte ha en jämn könsfördelning. Deltagandet gav säkert många av de medverkande en aha-upplevelse. Även om det kommer att ta tid så bidrar vårt arbete till en jämnare könsfördelning i bolagsstyrelser och på VD-positioner i företag. Det tycker jag känns bra, säger Björn Eriksson.

REPRESENTATION OCH MAKT HÖR IHOP

Det går inte att komma runt det faktum att representation och makt hör ihop. Kvinnor måste få mera makt och större del av tolkningsföreträdet, säger **Catharina Alpkvist jämställdhetsexpert på Länsstyrelsen och ansvarig för Projekt Jämnt på toppen i Östergötland**. Ytterst är det inget annat än en kvalitetsfråga. Kvinnor måste sålunda få tillträde till de i dag slutna styrelserummen.

DET GÅR INTE ATT STOPPA ALLA DUKTIGA KVINNOR

Vi på länsstyrelsen har jobbat med den här frågan i många år - framför allt i Projekt Ithaka, ett mentorprogram som syftar till att få fler kvinnor på ledande positioner på arbetsplatserna i länet. Hittills har närmare 400 personer både från den privata och den offentliga sektorn deltagit i Projekt Ithaka och i höst börjar vi om för nionde gången. Det har hänt mycket under de senaste åren. Idag går det inte att stoppa alla de duktiga, välutbildade och kompetenta kvinnor som finns i arbetslivet. Också inom näringslivet kommer det börja att hända saker på ett mera påtagligt sätt så att fler kvinnor når fram till de ledande befattningarna, det är jag övertygad om säger Catharina Alpkvist.



Christer Mård



Björn Eriksson



Catharina Alpkvist

Länsstyrelsen Östergötland har nu gjort en uppföljning i form av djupintervjuer med deltagarna från fyra av de företag som engagerade sig i Jämnt på toppen projektet. De företag som ingår i studien är Autoliv Electronics, Saab, Cloetta Fazer samt Östgöta Correspondenten.

Företagens VD inklusive de unga ledare som deltog i Jämnt på toppen intervjuades. Tanken bakom intervjuerna var att deltagarna skulle få uttrycka de åsikter och de tankar som de fått efter att ha deltagit i Jämnt på toppen projektet. Intervjuerna är skrivna i artikelform och alla intervjuade presenteras med namn. Jämnt på toppen – en framtidsfråga för Östergötland är en förkortad och bearbetad form av en längre och utförligare rapport som ger de mera heltäckande intervjuerna. Denna finns att läsa på länsstyrelsens hemsida www.e.lst.se/jamstalldhet

Jämställdhetsfrågorna måste upp på agendan

Projekt Jämnt på toppen i Östergötland har varit bra, säger **Weine Nilsson, VD på Autoliv Electronics i Motala**. Särskilt värdefullt var det att unga ledare och företaget gavs en möjlighet att stämma av frågor rörande jämställdhet. I dagens konkurrensutsatta marknad inom bilindustrin är det svårt att få tid över till reflektion och diskussion. Länsstyrelsens initiativ var därför välkommet.



Jämställdhet handlar om ett långsiktigt förändringsarbete. Många inom företaget har gamla attityder och värderingar. Motala är en liten ort och inom orten finns ett visst socialt tryck som vill att man skall tycka som alla andra. Det är ont om människor som tänker självständigt. Nu är det dags att placera jämställdhetsfrågorna högre upp på agendan. Prata om frågorna oftare samt underlätta förändringsarbetet i samband med rekrytering av nyanställda. Det gäller att börja från början och uppmana både kvinnor och män att söka arbete på Autoliv.

BÄTTRE BALANS

Idag är endast 6 (av 70) av dem som arbetar på Forsknings och Utvecklingsavdelningen kvinnor. Det är ofta ifrån denna avdelning som chefer rekryteras. Företaget måste därför få fler kvinnor att söka tjänster inom FoU. Inom produktionen är det dock det motsatta. Ca 70 % av dem som arbetar där är kvinnor, men det är få kvinnor som är chefer. Vi måste skapa en balans mellan könen. Vi behöver fler kvinnor i vissa grupper (FoU) och fler män i andra (produktionen).

*Weine Nilsson, VD
Autoliv Electronics AB*

Kvinnor vill inte vara chef över andra kvinnor. Manliga cheferna har framfört denna åsikt men kanske är det bara en myt? Det kan vara våra värderingar som styr, säger Weine Nilsson. Det är extra viktigt att påverka arbetet i ledningsgruppen. I dag anses jämställdhetsfrågan inte vara så viktig. Man ser på kroppsspråket att frågan är besvärande. Än så länge är det långt kvar från läpparnas bekännelse till en förändrad inställning. Det är en lång resa att göra. Autoliv i Motala har i dag en kvinna i ledningsgruppen som ansvarar för personalfrågor. Det skulle behövas minst två för att skapa bättre förutsättningar för förändringsarbetet.

EN FÖRÄNDRAD CHEFSROLL KAN GYNNA FÖRETAGET.

Under seminariedagarna framförde de unga ledarna från företaget att de ville förändra chefsrollen. Skapa större rörlighet. Lyfta fram förmågan att kommunicera och motivera andra medarbetare och kollegor framför ren yrkeskompetens. En förändrad chefsroll kan gynna både företaget och individen., säger Weine Nilsson. Det är dock lätt att det förblir som det är. Vi befinner

oss alla i vår invanda trygghetszon och stannar gärna där. Idén om att göra karriär i form av klätteställning låter onekligen bra i teorin men är kanske svår att genomföra i praktiken. Dessutom är det ingen större entusiasm inför denna tanke i ledningsgruppen.

VD-N LOVAR:

Jämställdhetsplanen måste bli mer konkret - mer handlingsinriktad i stället för policyinriktad.

Den skall vara klar i oktober och förankrad i ledningsgruppen i november varje år. Därefter skall planen förankras i andra grupper på företaget. Vi skall dessutom fortsätta arbeta med att förnya rollen som ledare inom företaget.

Autoliv koncernen är ett bilsäkerhetsföretag med försäljning till alla större biltillverkare. Koncernen utvecklar, tillverkar och säljer avancerade bilsäkerhetssystem. Autoliv har 80 hel- eller delägda bolag med över 30 000 anställda i 30 bilproducerande länder. Koncernens omsättning för år 2002 steg med 11 procent till 4,4 miljarder dollar (cirka 43 miljarder SEK). I Sverige uppgår antalet anställda till 2 720. Verksamheten i Sverige består av produktion av krockkuddar, säkerhetsbälten, stolskomponenter, bilbarnstolar, elektronik och gasgeneratorer samt krocktestning och teknisk utveckling. Koncernen har kontor och tillverkning i bl.a. Motala. VD för Autoliv Sverige är Lars Westerberg.

Källa: Årsredovisning 2002, Autoliv.



*Lars Hammarström,
tillverkningschef på Autoliv Electronics*

Jämnt på toppen fungerade som en inspirationskälla och tankeställare

säger **Lars Hammarström, tillverkningschef på Autoliv Electronics**. Viktigt är att högsta ledningen har en uttalad vilja att få in fler kvinnor på ledande positioner. Vi måste bryta det traditionella tankesättet att det alltid är män som leder kvinnor. En vilja att förändra och en uttalad strategi med en konkretiserad jämställdhetsplan som innehåller förslag på hur vi skall få in fler kvinnor på ledande positioner i företaget måste till. Viktigt är att inte bara säga **att** vi skall få in fler kvinnor på högre befattningar utan även **hur** detta skall gå till.

FLER KVINNOR SOM GRUPPCHEFER INOM PRODUKTIONEN

Mentorskap och ledarskapsprogram för kvinnor på företaget kan vara en värdefull hjälp i förändringsarbetet mot en mer jämställd ledning och för att få fler kvinnor som gruppchefer inom produktionen. Kvinnor behöver ibland mer uppmuntran när de blir tillfrågade om de vill avancera till en högre position.

Inom elektronikbranschen arbetar en majoritet män. Urvalet av män är större än urvalet av kvinnor vilket leder till att fler män rekryteras till högre befattningar. Det finns dock ingen uttalade strategi att välja män, men som det är i dag sker rekryteringen mycket på yrkeskompetens och inte på ledaregenskaper. Om chefsrollen förändrades och vidgades så att även andra egenskaper värderades och vägdes in kanske fler kvinnor skulle komma ifråga.

Lars Hammarström ser gärna att Länsstyrelsen besöker företag i länet och ger information och tips om hur andra företag har gjort för att uppnå en mer jämställd ledning.

Det finns skillnader i villkor för kvinnors och mäns möjligheter till karriär

säger **Karin Petersson, civilingenjör och gruppchef för Test & Validation**. Cheferna har en beredskap för att en kvinna som är chef kommer att vara borta med sjukt barn men för manliga chefer finns inte denna acceptans. En kvinna på chefsposition kan få frågan om hennes barn är friska – något som man aldrig bekymrar sig för om en man blir chef. Kvinnor jobbar inom administration och personal där det är svårt att göra karriär. Företaget har få kvinnor på tekniksidan. Här är kvinnor i minoritet och det blir lätt en grabbig stämning. Man skall ge järnet och det skall smaka blod. Själv vill jag inte ta ett steg uppåt för jag känner mig inte hemma i den tillvaron. Det är inte värt det - varken för de extra tusenlapparna i månaden eller för något annat.

Det är viktigt att företaget anställer kvinnor med rätt utbildning och bakgrund inom områden som marknad, teknik, ekonomi och inköp. Kanske måste de som rekryterar tänka till en andra gång för att hitta en lämplig kvinna. Visst finns det få kvinnor att välja bland men ledningen måste föregå med gott exempel.

CHEFSKAPETS VILLKOR

Svenskt Näringsliv kan bidra med att skapa en mer nyanserad bild av de villkor som följer med cheffrollen. Det klassiska chefslivet är lite förlegat och det gäller att få bort machostämpeln. Det går inte längre att hylla den traditionella bilden av chefskapet som bygger på att man skall jobba 80 timmar per vecka. Vi behöver andra förebilder annars kommer nog många med mig att välja att göra något annat med sitt liv än att ta på sig en chefs- och ledarroll, säger Karin Petersson



*Karin Petersson,
gruppchef för Test & Validation,
Autoliv Electronics*

Projekt Jämmt på toppen var ingen väckarklocka för oss

- vi är bra på att arbeta med jämställdhetsfrågor, säger **Åke Svensson, VD för Saab koncernen**. Det är viktigt att vi på Saab tar bort systematiska skillnader så att vi inte har ett regelverk som från början är diskriminerande. Saab har skrivit in i sin jämställdhetsplan att man på företaget skall rekrytera fler kvinnor och andelen kvinnor mäts regelbundet. Saab deltar regelbundet i Länsstyrelsens mentorprojekt Ithaka och har också i många år drivit ett internt mentorprogram för att underlätta nätverksbyggande inom företaget.

När man analyserade skillnaderna i löner mellan kvinnor och män beslutade man för något år sedan om en

plan för att arbeta bort dessa genom riktade löneökningar. Saab går in och kompenserar inkomstbortfall i föräldraförsäkringen upp till 80% av lönen – och det underlättar för män att ta föräldraledigt. Vi vill gärna erbjuda bredare tjänsteförmåner än bara tjänstebil. Kanke kan barnpassning och städning i hemmet underlätta för en ung familj med barn där båda vill göra karriär?

VIKTIGT MED KVINNOR I LEDANDE POSITIONER.

Vi vill rekrytera duktiga kvinnor till högre positioner för att skapa en jämnare fördelning mellan könen i toppen av företaget. Vi tror också att vi på detta sätt ger yngre kvinnor goda förebilder och männen tid att vänja sig, säger Åke Svensson. Som det ser ut i dag så är cirka 20 % av våra anställda kvinnor och 80 % är män. Vi kämpar för att öka antalet kvinnor på chefspositioner men det går inte att bortse ifrån att vi har fler män än kvinnor i rekryteringsbasen. Vi vill att man alltid skall välja bland både kvinnor och män vid en chefsrekrytering.

Saab är ett högteknologiska företag med huvudsaklig verksamhet inom försvar, flyg och rymd. Saab utvecklar, tillverkar och marknadsför avancerade produkter och tjänster för försvarsmarknaden och civila marknaden. Marknaden är global men forskning, utveckling och tillverkning sker huvudsakligen i Sverige. Verksamheten är organiserad i affärsområdena: Saab Systems and Electronics, Saab Aerospace, Saab Technical Support and Services, Saab Bofors Dynamics, Saab Ericsson Space och Saab Aviation Services. Saab koncernen har drygt 14 000 anställda och den totala omsättningen var år 2002 17 000 Mkr. Forskning och utveckling utgör cirka 25 procent av omsättningen. VD och koncernchef sedan juli år 2003 är Åke Svensson.

Källa: Årsredovisning 2002, Saab.

DET HANDLAR OM ETT LÅNGSIKTIGT SYSTEMATISKT FÖRÄNDRINGSARBETE

Det är viktigt att vi arbetar med frågorna för att försöka förstå skillnaderna mellan kvinnors och mäns villkor för karriär och ledarskap. Många män tror att det inte finns några skillnader för de upplever dem inte själv. Det var först när jag själv var mentor i Ithaka projektet och hörde kvinnor berätta om sin situation som jag började förstå att skillnader i villkor faktiskt existerar. Det är först när man förstår skillnaderna som man aktivt kan börja arbeta bort dem. Kanske Svenskt Näringsliv skulle kunna handha en databas med namn på kvinnor som potentiella kandidater till högre positioner eller när ett företag vill arbeta för en styrelseförändring?

VI FÅR VARA UTHÅLLIGA HELT ENKELT

Som högsta ledning kommer jag att tydligt visa i ord och handling att jag tror på det här och vill det här. Men jag kommer också att kräva av andra i ledningen att de hjälper till för att vi skall nå upp till våra höga ambitioner när det gäller jämställdhet inom Saab – koncernen. Visst kan man tycka att det går för sakta, men jag tror att man måste inse att det kommer att ta tid. Vi gör många saker rätt, men vi har en lång väg till målet. Vi får vara uthålliga helt enkelt, avslutar Åke Svensson.

VD-N LOVAR:

Att fortsätta arbeta systematiskt med jämställdhetsfrågor för att bl.a. öka andelen kvinnor på ledande befattningar.

Åke Svensson, VD Saab-koncernen



Saab har ändå kommit ganska långt

säger **Anna Fröjd, Områdeschef, projektkontoret och Ulrika Strömberg, Sektionschef, logistikanalys, Gripen**. Men när det kommer till rekrytering av män och kvinnor till chefsbefattningar så har man noterat att män gärna väljer män medan kvinnor väljer både män och kvinnor. Män ser gärna att kandidaterna har likheter med dem själva, säger Ulrika Strömberg. Företaget har en dominans av män från början så jag tror nog att rekryteringen sker på lika villkor, menar Anna Fröjd. Och som kvinna vill jag inte kvoterats in. Jag vill inte känna att jag fått jobbet p.g.a. mitt kön utan för att jag är duktig på mitt jobb.

ÄR VILLKOREN FÖR KARRIÄR OCH LEDARSKAP LIKA?

Kvinnor tar inte för sig lika mycket som männen gör. Som kvinna syns man mer eftersom man befinner sig i minoritet. Det gör kvinnor mera försiktiga och rädda för att göra fel. De flesta kvinnor som vill göra karriär har alltid varit duktiga och framåt, redan från skolåldern. Medan män kan vara medelmåttiga och fortfarande bli chefer. Som kvinna tar man större ansvar för familjen och hemmet. Det accepteras inte socialt om en kvinna struntar i hemmet. På så vis har män andra villkor än kvinnor.

VISSA MÄN MÅSTE STÅ TILLBAKA

Kvinnor och män måste väljas in på lika villkor samtidigt som företaget måste se över hur man värderar chefskapet. Med ett nytt synsätt på chefskapet där hela kompetensen vägs in så kommer fler kvinnor att kunna nå toppen. Männen på företaget har makten till förändring. Vissa män måste stå tillbaka för kvinnor för att det skall bli bättre. Om det gick att visa affärsmässigt att ett företag med kvinnor i högsta ledningen går bättre, att det blir ökad vinst och att arbetsmiljön förbättras - så kanske det skulle gå ännu fortare.

PRATAR KVINNOR OM ATT GÖRA KARRIÄR?

Både Anna Fröjd och Ulrika Strömberg har ambitioner på att utvecklas i sin yrkesroll och kliva uppåt i karriären. I det långa loppet så vill jag gå vidare och röra på mig uppåt. Jag trivs som chef och vill fortsätta att vara chef, antingen här eller någon annanstans. Ett problem är dock att som kvinna vågar man inte prata öppet om och förklara för sin chef att man faktiskt vill göra karriär. Jag tror nog att män talar mera öppet om sina ambitioner, påpekar Strömberg.

Vi gör allt på "checklistan" men ändå är vi inte där.

säger **Kent-Åke Molin, Områdeschef och Zolo Östlund, Planeringschef**. Projekt Jämnt på toppen i Östergötland gav ny insikt. Nu ser jag det mönster när det gäller förutsättningar och villkor som gör att det är så få kvinnor på höga befattningar i företaget. Jag ser också att jag har fördel bara för att jag är man, säger Kent-Åke Molin. Det var intressant att få en insikt i vilka värderingar som styr och vilka attityder som orsakar det hela. Saab gör mycket för att öka jämställdheten på företaget. Vi gör allt på "checklistan" men ändå är vi inte där. Det sitter i väggarna! Företaget tar in kvinnor på högre poster för att det ser bra ut. De kvinnor som väl kommer högre upp påtar sig ofta stereotypen av en kvinna som är som en man. De chefer som är kvinnor i organisationen är mycket "manliga". Det finns få "kvinnliga chefer", säger Zolo Östlund. Det anställs också väldigt få kvinnliga medarbetare. Man skyller på att Saab är ett tekniskt avancerat företag och att det är svårt att hitta kvinnor med rätt utbildning.



Kent-Åke Molin, områdeschef, Anna Fröjd, områdeschef, Ulrika Strömberg, sektionschef och Zolo Östlund, planeringschef på Saab i Linköping

PAPPALEDIGHET EN KÄNSLIG FRÅGA

När det kommer till rekrytering av män och kvinnor till högre befattningar tar man oftast personer med god yrkeskompetens och sätter på en chefspost. Det är inte säkert att de är bra ledare, bara för att de är duktigt yrkesfolk. Andra faktorer såsom exempelvis att man är en god kommunikatör, koordinatör eller visionär värderas inte lika högt. Om dessa egenskaper hade räknats så hade säkert fler kvinnor varit på toppen av företaget i dag, anser Kent-Åke Molin.

Pappaledighet är en känslig fråga, menar Zolo Östlund. Det gamla gardet chefer säger att de yngre skall vara hemma med barnen för det verkar många av dem ångra att de inte själva varit – med det får inte gå ut över arbetet! Cheferna vill sålunda egentligen att man skall vara samma sorts chef som de själva är, säger Kent-Åke Molin.

LEDNINGEN MÅSTE TA ANSVAR BÅDE I ORD OCH HANDLING.

Skall vi ha 40 timmars arbetsvecka bör cheferna också ha det - för de sätter normen för företaget. Lev som du lär! Problemet är att det som sitter i väggarna sitter hos alla. Kvinnor har också själva ett eget ansvar. De måste reflektera över hur de bemöter andra kvinnor och hur de vill vara som ledare. Kvinnorna skall inte gå i fällan och köpa fantombilden av hur en chef skall vara för då blir det inte bra. Det är också viktigt att vi män ser kvinnor som de är och inte försöker passa in dem i den manliga normen med tankegångar såsom "hon framhåller aldrig sig själv". Skall man egentligen framhålla sig själv hela tiden - varför måste man det och är det egentligen bra?

Cloetta Fazer

Kompetens i fokus

När Cloetta Fazer rekryterar personer till högre befattningar står kompetens i fokus – det är ointressant vilket kön personen har, menar **Karsten Slotte, VD för Cloetta Fazer**. Vi har kvinnor på flera högre befattningar i koncernen i dag. Många kvinnliga chefer stannar på mellannivå och vid rekrytering för tjänster högre upp har vi alltför få kvinnor som söker. Det avgörande när det gäller en högre befattning är rätt kompetens och rätt erfarenhet. Gedigen erfarenhet från befattningar med resultatansvar är ofta ett måste för att komma ifråga till högre poster. Tyvärr har det visat sig att färre kvinnliga sökande än manliga har denna bakgrund.

MÖJLIGHET ATT KOMBINERA KARRIÄR OCH FAMILJ

Vi vill ge våra anställda en möjlighet att kombinera familj och karriär. I Sverige har man rätt till relativt lång föräldraledighet och givetvis skapar detta ett avbrott i karriären. Avbrott är naturliga men det är viktigt att man snabbt kommer in i arbetet igen. I vårt ansvar som företag ligger att skapa förutsättningar så att alla - oavsett kön - har möjlighet att göra karriär. Den unga nyutbildade generationen är ofta väldigt välinformerad och ifrågasätter mycket mer. För många unga så är det inte bara frågan om jobb, de vill ha mer - en meningsfull fritid, resor, personlig utveckling och kanske en möjlighet att ta en paus i arbetet för vidare studier. För företaget gäller det att hitta möjlighet till detta.



Karsten Slotte, VD Cloetta Fazer

VIKTIGT MED RESULTATANSVAR

Karsten Slotte understryker att det viktigaste är att skapa förutsättningar för att alla som vill också skall kunna göra karriär. Ett problem är att kvinnor ofta är specialister inom områden där de inte har resultatansvar och då är det svårt att nå VD-stolen. Cloetta Fazer är ett börsnoterat bolag med ekonomiska målsättningar. Som VD blir man värderad efter hur man når dessa ekonomiska mål.

VD-N LOVAR

Skapa förutsättningar så att alla oberoende av ålder, kön och hudfärg skall ha chans att göra karriär i företaget på lika villkor.

VI ÄGER FRÅGAN OM KARRIÄR OCH LEDARSKAP SJÄLVA.

Ingen annan än ägarna, ledningen och de anställda kan ta ansvar för Cloetta Fazer. Det är i främsta hand de ekonomiska betingelserna som styr bolaget. Vi lever inom EU med allt vad det innebär med öppna gränser och öppen konkurrens. I dag har vi många nya möjligheter på vår spelplan. För oss som företag gäller det att bygga vidare på de ekonomiska förutsättningar som finns. En god finansiell ställning ger oss sedan möjligheter att utveckla vår personal och själva ledarskapet.

Cloetta Fazer är Nordens största choklad- och sockerkonfektyrföretag med en marknadsandel på 22 procent. Omsättningen under 2002 uppgick till 3 085 Mkr. och antalet anställda var cirka 2100. Cloetta Fazer har fem produktionsanläggningar; två i Sverige (Ljungsbro och Norrköping), två i Finland och en i Polen. Under 2002 producerade de fem fabriker cirka 67 000 ton choklad- och sockerkonfektyr. De viktigaste geografiska marknaderna är: Sverige, Finland, Polen, Norge, Danmark, Baltikum och Ryssland. Företaget Cloetta grundades år 1862 i Köpenhamn av de tre schweiziska börderna Cloetta. År 1901 etablerade sig företaget i orten Ljungsbro utanför Linköping. Cloetta Fazer bildades år 2000 genom att svenska Cloetta och finska Fazer Konfektyr gick samman. VD och koncernchef sedan ett år tillbaka är Karsten Slotte. Som kuriosa kan nämnas att det i Sverige äts 1,4 kexchoklad per sekund.

Källa: Årsredovisning 2002, Cloetta Fazer.



*Erika Werme, personalansvarig
Cloetta Fazer i Norrköping*

Projekt Jämnt på toppen var en toppengrej

säger **Erika Werme, personalansvarig på Cloetta Fazer i Norrköping**. Jag fick en insikt om att jämställdhet är ett mer aktuellt område än jag trodde det var. Villkoren är inte lika för män och kvinnor vid rekrytering till högre befattningar. Män ser nog problem med att rekrytera kvinnor som är runt 30 år eftersom dom ofta utgår ifrån att hon kommer att skaffa barn och vara borta mycket. När man väl har kommit upp på chefsnivå så skiljer det sig däremot inte så mycket i villkoren för män och kvinnor. Som kvinna i karriären är det dock ofta vanligt att hon i andras ögon får axla alla kvinnors åsikter och tankar. En kvinna får jobba dubbelt så hårt för att bli tagen på allvar.

STÖDET UPPIFRÅN ÄR AVGÖRANDE

Först och främst måste viljan finnas. En äkta känsla från ledning och styrelsenivå att det här vill vi arbeta med. Kanske viljan finns hos Cloetta Fazer men jag är mer tveksam till hur en förändring kan ske. Det känns som om vi står och stampar och undrar lite hur vi skall ta oss framåt. Stödet uppifrån är avgörande. Ansvar ligger hos styrelsen och ledningen. Befogenhet att arbeta mot ökad jämställdhet måste också ges till personalavdelningen i samband med rekryteringsarbete.

Det bästa var mötet med vår VD Karsten Slotte

Det känns som om just det kommer att leda till mer konkreta åtgärder, säger **Karin Lindberg, produktschefsassistent på Marknadsavdelningen**. Det måste vara flera på företaget som visar på att det är rätt med en jämställd ledning. På Cloetta Fazer har vi kommit långt i denna fråga och detta mycket tack vare att många anställda har varit adepter och mentorer inom Ithaka-projektet. Jag hoppas att Länsstyrelsen fortsätter att jobba med Projekt Ithaka. Anställda på högre nivåer måste föregå med gott exempel. Visa på att det går att kombinera familjeliv med karriär. Kanske skall det ges en möjlighet att kunna arbeta hemifrån?

KVINNOR MÅSTE LÄRA SIG ATT KRÄVA LITE MER

Själv vill Karin Lindberg gärna avancera och vill därför bli produktchef och få personal- och budgetansvar. Det är viktigt att jag får utbildning och tid att lära mig och sätta mig in i frågorna. Kanske kvinnor måste lära sig kräva lite mer. Många kvinnor går runt med tankar som "lilla jag kan väl inte göra det här" och de bryr sig väldigt mycket om vad andra människor säger och tycker. Många män kör mer sitt race och står för det, säger Karin Lindberg.



*Karin Lindberg, produktschefsassistent
Cloetta Fazer*

Karriär görs under olika villkor

Lärde vi oss i Projekt Jämnt på toppen, säger **Pierre Carmefeldt, Exportchef på Cloetta Fazer**. Vi bör se över vår rekryteringsprocess eftersom vi har så få kvinnor i toppen, säger **Thomas Wiesgickl, kvalitetscontroller**. För att göra karriär så är Säljavdelningen viktig och vi måste jobba för att få in fler kvinnor där.

HUR KAN EN MER JÄMSTÄLLD LEDNING AV FÖRETAGET BLI VERKLIGHET?

Vi har börjat med att identifierat att vi har ett problem, säger Pierre Carmefeldt. Vår koncern-VD Karsten Slotte är engagerad. Det är också viktigt att vi arbetar på att bli en attraktiv arbetsplats, säger Thomas Wiesgickl. Läget talar emot oss i och med att företaget ligger i Ljungsbros. Många av mina kurskamrater från universitetet har fått jobb i Stockholm och i jämförelse med Stockholm är inte Ljungsbros den sexigaste platsen.

LEDNINGENS ANSVAR

Både Thomas Wiesgickl och Pierre Carmefeldt anser att det är ledningens ansvar att driva jämställdhetsfrågor. Frågan bör drivas i tät dialog med de anställda. Det vore bra om föreläsare som är insatt i genusfrågor regelbundet kom och informerade de anställda på företaget. Det är viktigt att frågan förmedlas till en bredare publik.

Jag vill absolut vidare i karriärsstegen, säger Thomas Wiesgickl. Det är viktigt att jag visar att jag är kompetent och att jag gör ett bra jobb. För det är det som för en framåt samt att man har stöd från närmaste chefen. Pierre Carmefeldt vill gärna få ett större personalansvar. Jag vill arbeta med seriösa satsningar och få ett totalansvar för området export eller marknad.



*Pierre Carmefeldt, exportchef
Thomas Wiesgickl, kvalitetscontroller
Cloetta Fazer*

Svårt att få duktiga kvinnor att vilja bli chef!

Vi har integrerat jämställdhetsfrågan i den dagliga verksamheten, säger **Renée Mohlkert, VD och koncernchef för Östgöta Correspondenten**. Vi arbetar ständigt med jämställdhet och rekrytering till högre befattningar sker på lika villkor. Det är dock inte lätt att rekrytera kvinnor. Det finns gott om duktiga tjejer men det är svårt att få dem att vilja bli chef.

Projekt Jämmt på toppen gav oss därför inte så mycket nytt. Det var mycket snack och litet verkstad. Också när det gäller villkoren för karriär och ledarskap så arbetar vi aktivt inom Correnkoncernen. Vi har haft flera manliga chefer som varit föräldralediga och det har alltid fungerat bra, bara man planerar det hela. Att vara chef betyder inte att man måste jobba jämt - som chef skall man inte behöva arbeta mer än någon annan, säger Renée Mohlkert.

DET ÄR VIKTIGT ATT ARBETA MED KUNSKAP, FAKTA OCH INFORMATION.

Vi speglar balansen mellan könen i vår tidning och på tidningens hemsida eftersom våra läsare är både kvinnor och män. Jämställdhet är sedan en fråga som varken är större eller mindre än allt annat som vi jobbar med. Frågan skall finnas på bordet hela tiden samt vara integrerad i den dagliga verksamheten. Jämställdhetstänkandet skall sitta i ryggmärgen hos oss vid lönefrågor, vid rekrytering, vid medarbetarsamtal etc. Sedan får den inte drivas till absurdum – det tjänar ingen på. Kompetensen måste komma först.



*Renée Mohlkert, VD och koncernchef
Östgöta Correnspondenten*

VD-N LOVAR:

Östgöta Correspondenten är i dag bra på jämställdhetsfrågor. Vi skall fortsätta med det arbete vi redan gör. Jobba med att fånga upp nya ledare, både kvinnor och män, som kan utvecklas och ta ledande befattningar i koncernen.



Pär Kaller, försäljningschef
Östgöta Corrensdendenten

Kvinnor ett lika givet val som en man

Jag är allergisk mot uttryck som "satsa på kvinnor". Om man inser vad kvinnor tillför i organisationen blir kvinnor ett givet val lika ofta som en man, anser **Pär Kaller, försäljningschef**. Dock är det viktigt att stärka kvinnor så att de blir det givna valet. Viktigt är också att få kvinnor att vilja bli chefer samt att kvinnor får den chefsroll som passar dem. En jämställdhetspolicy kan tyvärr ofta bli en pappersprodukt. Synsättet på att vara chef måste förändras och chefsrollen måste bli mer flexibel. I många fall är det tuffare för en kvinna än för en man att vara chef. Kvinnor måste ofta bevisa vad de går för, medan männen har det med sig.

VI HAR VALT DEN BÄSTA!

Det är också viktigt att informera tjejnerna att vi tror på dem så att de får modet att kliva fram. När en kvinna har rekryterats till en högre befattning hör man ofta uttrycket "vad kul att det blev en tjej". Här på Östgöta Corrensdendenten har vi passerat det stadiet och säger i stället att vi har valt den bästa personen till den här befattningen, säger Pär Kaller.

Kvinnor måste oftast vara dubbelt så duktiga

Vi har kommit långt med jämställdhetsarbetet inom Correnskoncernen, säger **Ulla Kärrman, gruppchef för kundtjänst och Anna Lindberg, web-chef**. Ibland kan det dock verka som om vi är mer på gång än vad vi verkligen är. Personalen hänger inte med i det nya utan många tycker att det skall vara karlar. Även om ledningen är för så är många av de anställda



Anna Lindberg, web-chef och Ulla Kärrman, gruppchef för kundtjänst, Östgöta Correnspondenten

tveksamma. Visst motstånd finns hos vissa grupper anställda – t.ex hos grafikerna. Kvinnor som är journalister måste oftast vara dubbelt så duktiga som män för att bli aktuella för en högre position.

MÄN HAR BÄTTRE SJÄLVFÖRTROENDE

Enligt stereotypen skall kvinnor som är chefer bidra med det mjuka, moderliga och inte med det analytiska. Renée Molkhert, vår VD har en ledarstil som är respekterad. Hon har inte någon typisk kvinnlig ledarstil utan klarar av att leda företaget med samma pondus som en man. När man ser henne blir man stärkt som kvinna – det håller nog många med om, säger Ulla Kärrman. Inställningen i dag till chefen är att som chef skall man kunna allt. Denna attityd kan hämma många kvinnor från att vilja bli chefer eftersom de tror att allt skall vara perfekt från början. Män har ofta bättre självförtroende. Men det finns många som är rädda för att en tjej skall få en högre post och vilken tjej vill söka då? Det skulle väga tungt framför allt för kvinnorna själva om de blev uppmuntrade till att söka högre befattningar. Att arbeta med gruppdynamik samt hjälpa kvinnor att våga är säkert av stort värde.

SPRID JÄMSTÄLLDHETSTÄNKANDET

Alla har ett individuellt ansvar men det är ledningen som har ansvaret att förmedla ut till de anställda att tänka om, säger Anna Lindberg. Det kan vara svårt att vara ett jämställt företag och en föregångare när det sackar efter i vanliga samhället för det är därifrån vi rekryterar våra anställda. Det är viktigt att man själv öppnar munnen och säger något samt försöker sprida jämställdhetstänkandet.



*Anders Nilsson, redaktionschef
Östgöta Correspondenten*

Nyckeln till att vi har kommit långt...

På tidningen bevakar vi att samhället fungerar efter de lagar som finns och hur skulle det se ut om inte vi själva följde lagarna? Vi bevakar jämställdhetsfrågor i tidningen så därför är det naturligt att vi också bevakar frågorna på hemmaplan. Det kanske är nyckeln till att vi kommit så långt som vi gjort, säger **Anders Nilsson, redaktionschef på Östgöta Correspondenten.**

MÄN TAR FÖR SIG MER

Det finns inget som säger att män har lättare än kvinnor att få chefsjobb på tidningen, säger Anders Nilsson. Skillnaden ligger i att män tar för sig mer. För att kvinnor skall söka högre befattningar måste man uppmuntra dem. Ge kvinnor självförtroende. När ett chefsjobb blir ledigt så ger vi en vink till kvinnor att söka. Vi har också ha en generös inställning till föräldraledighet i vår jämställdhetspolicy, så på det planet är det inte några problem för kvinnor att göra karriär på Östgöta Correspondenten. Vi måste få kvinnor att inse att det inte är fult att vilja bli chef. Många kvinnor är rädda att relationen till andra kvinnor på företaget skall försämrans om de tar sig an en chefsposition. Kvinnor har svårt att glädjas med andra kvinnor som fått en högre befattning.

ÖKADE MÖJLIGHETER ATT KOMBINERA CHEFSSKAP OCH FAMILJ

Man behöver inte jobba heltid för att bli chef utan det går också att jobba deltid. När det blir brist på arbetskraft i Sverige tror jag att det kommer att skapas ökade möjligheter att kunna kombinera chefskap och familj. Samhällsutvecklingen kommer att spela en stor roll för jämställdheten.

Tidningen Östgöta Correspondenten ingår i Correnkoncernen och koncernen hade under 2002 en omsättning på 347,7 Mkr. Antalet anställda inom hela koncernen var 464 och tidningens upplaga under 2002 var på 65 600 exemplar, vilket är en minskning med 500 exemplar från år 2001. I Correnkoncernen ingår flera andra bolag bl.a. tryckeriet Tryck och media i Linköping samt det till 50 procent ägda Norrköpings radio & Co AB med radiostationer som Gold FM och Radio Match. Under 2002 infördes en genusbildning av bilder och citerade personer på tidningen Östgöta Correspondentens förstasida. Från en tidigare stark manlig dominans på förstasidan har en bättre balans uppstått. Östgöta Correspondenten har också blivit tilldelat Länsstyrelsens jämställdhetspris Jämfota för år 2001. Koncernen fick priset för ett aktivt arbete med jämställdhetsfrågor. VD och koncernchef sedan två år tillbaka är Renée Molkhert.

Källa: Årsredovisning 2002, Correnkoncernen.



Emma Larsson

En sammanfattning från "Jämställdhet och östgötskt näringsliv
– en slutrapport från Projekt Jämmt på toppen i Östergötland" hösten 2003

Intervjuer, text och foto: Emma Larsson
Bearbetning av text och redigering: Catharina Alpkvist, Länsstyrelsen Östergötland
Omslagsbild: Maria Friberg



Värdkraft Mål 3
Svenska EEF-fonden



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



LÄNSSTYRELSEN
ÖSTERGÖTLAND

catharina.alpkvist@e.lst.se