DUBBLA GLASTAK

DÄRFÖR MISSAR SVERIGE LEDARTALANGERNA BLAND UTLANDSFÖDDA KVINNOR

Foto: *Lina Khalid*

KVINNA KVINNA

FÖRORD **3**
INLEDNING **4**
SAMMANFATTNING **5**
INTERVJU **8**
KVINNOR MED UTLÄNDSK BAKGRUND I SVERIGE – UTBILDNING OCH ARBETE **10**
UTBILDNING – GYMNASIUM 10
UTBILDNING – HÖGSKOLA 12
ARBETE 13
LÅNGSAMMARE ETABLERING PÅ ARBETSMARKNADEN FÖR KVINNOR 14
CHEFSPOSITIONER 15
FÖRETAGANDE 15
JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD I LEDNINGSGRUPPER GLOBALT 16
INTERVJU **18**
VARFÖR BEHÖVS MÅNGFALD? **21**
MÅNGFALD FÖR EKONOMISK LÖNSAMHET, SAMHÄLLET OCH INDIVIDEN 21
MÅNGFALD ÄR LÖNSAMT EKONOMISKT OCH SOCIALT 21
INTERVJU **24**
VARFÖR BLIR SÅ FÅ KVINNOR MED UTLÄNDSK BAKGRUND CHEFER? **27**
INTERVJU **30**
HUR SKA KVINNOR MED UTLÄNDSK BAGRUND FÅ CHANSEN? **33**
VAD TYCKER POLITIKEN? **38**
KVINNA TILL KVINNAS ANALYS **43**

RAPPORTFÖRFATTARE: Helena Björk
ANALYS: Kvinna till Kvinna
REDAKTÖR: Anna-Carin Hall
LAYOUT: Linda Fredriksson
Rapporten har producerats med stöd av
Kronprinsessan Margaretas Minnesfond
PUBLICERINGSDATUM: 2025

Att bli bortvald utan att veta varför

Diskrimineringslagen har sju grunder. Två av dessa är att du inte får diskriminera på grund av kön och etnisk tillhörighet. Ändå missar Sverige dagligen talanger genom att inte se bortom kön och hudfärg. Välutbildade och kompetenta kvinnor med migrationsbakgrund når alltför sällan toppjobben – men varför? Vi ville ta reda på hur det faktiskt ligger till.

Kvinna till Kvinna har 32 års erfarenhet av att stötta kvinnor i krigs- och konfliktdrabbade länder som till exempel Palestina och Kongo. Det var inte självklart att vi skulle börja jobba med att lyfta fram unga kvinnor med migrationsbakgrund som ledare i Sverige, men idag är det en viktig del av vår verksamhet som länkar naturligt till vårt internationella arbete med att stötta kvinnorättsförsvarare och kvinnliga ledare i konfliktområden.

2016 började vi i liten skala, med ett program för att informera unga nyanlända tjejer om deras rättigheter. Vi förstod att vår långa erfarenhet från globalt jämställdhetsarbete kunde användas även på hemmaplan. Vi visste att kvinnor har förmågan att tackla samhällsproblem och vända utvecklingen när de samarbetar och gemensamt löser problem och att systerskapet är centralt.

Idag har vår verksamhet i Sverige vuxit till en ettårig ledarskapsutbildning för unga kvinnor med migrationsbakgrund med 20 deltagare varje år. Här kom berättelserna till oss, om svårigheterna att få chansen att visa vad man går för och att bli bortvald på rekryteringar utan att veta varför.

Så vi ville veta hur många utlandsfödda kvinnor som krossat de dubbla glastaken och blivit chefer och ledare. Vad arbetsgivarna tycker om att rekrytera personer med migrationsbakgrund och vad forskarna vet om attityder, hinder och möjligheter. Kvinnor med migrationsbakgrund som blivit framgångsrika chefer har intervjuats och vi har frågat hur viktigt det är för politikerna att skapa möjligheter för gruppen att bli ledare.

Photo: *Lila Simonsson*

Förutom att det är diskriminerande och djupt odemokratiskt, så har Sverige inte har råd att välja bort dessa ledartalanger. I vår rapport finns det tips om hur vi tillsammans kan vända utvecklingen. Vi har inte en dag att förlora.

Petra Tötterman Andorff
Generalsekreterare, Kvinna till Kvinna

Foto: Pexels

Inledning

Den här rapporten vill söka svar på varför kvinnor med migrationsbakgrund inte kommer fram som ledare i det svenska samhället. Den består till största delen av en så kallad desk review, alltså en sammanställning av kunskap som redan finns, från statistik och ett urval rapporter om svenska förhållanden, men också med några internationella utblickar. Vidare har ett antal kvinnor med migrationsbakgrund som nått ledande positioner intervjuats. Även ett par forskare, en rekryterare och en HR-chef medverkar. I en enkät har de åtta riksdagspartierna svarat på frågor kring kvinnor med migrationsbakgrund och ledarskap.

Kvinna till Kvinna använder termen ”kvinnor med migrationsbakgrund” om den undersökta gruppen, men har i rapporten valt att behålla de beteckningar som finns i respektive material och statistik som vi refererar till. Termerna ”utländsk bakgrund”, ”utrikes födda” ”mångfaldsbakgrund” osv, som återfinns i texten, är inte identiska och vi har så långt som möjligt förklarat begreppen där de förekommer.

Sammanfattning

85 procent av kvinnorna med utländsk bakgrund tog gymnasieexamen 2024 och 47 procent av kvinnorna i gruppen hade en eftergymnasial utbildning 2023. 1–1,5 år efter högskolestudier var andelen kvinnor med utländsk bakgrund som etablerat sig på arbetsmarknaden 83 procent.

Insatserna för etablering på arbetsmarknaden är ojämställt fördelade. Subventionerade anställningar, arbetsmarknadsutbildningar och matchningstjänster ges i lägre utsträckning till kvinnor än till män.

Andelen kvinnor med utländsk bakgrund på svensk arbetsmarknad är 13 procent men bara 6 procent av landets chefer är kvinnor med utländsk bakgrund. I kommuner har 24 procent av medarbetarna utländsk bakgrund men bara 11 procent av cheferna.

Mellan åren 2011–2021 har andelen chefer med utländsk bakgrund på högsta chefsnivå i kommuner endast ökat med 1 procentenhet – från 5 procent till 6 procent. En kartläggning av 351 börsbolags ledningsgrupper visade att endast 1 procent av dem var icke-vita kvinnor medan 3,5 procent var icke-vita män.

Fyra perspektiv dominerar i diskussionen. Ett är att bristande jämställdhet och mångfald kan ses som en generationsfråga, som kommer att lösas när yngre generationer tar plats på arbetsmarknaden. Det andra perspektivet innebär att bristande jämställdhet och mångfald beror på att kvinnor och personer med utländsk bakgrund saknar kompetens, utbildning, språkkunskap och kunskap om svensk kultur som krävs för att ta ledande positioner. Ett tredje perspektiv handlar om att jämställdhet och mångfald är motiverat att arbeta med för att det är lönsamt att ta till vara kompetens och att det öppnar för expansion på nya marknader. Ett fjärde perspektiv handlar om att företag och organisationer bör jobba för mångfald och jämställdhet för att lika villkor i samhället är en mänsklig rättighet.

Företagen som har högst andel kvinnor i ledningsgruppen har 39 procents högre chans till högre lönsamhet än företagen med lägst andel kvinnor i ledningsgruppen. Företag med störst etnisk mångfald i ledningsgruppen har även de 39 procents bättre chans att lyckas jämfört med företagen med minst etnisk mångfald i ledningsgruppen. Organisationer med högre andel kvinnor på högsta chefsnivå hade också en högre andel kvinnliga anställda och kvinnliga chefer. En liknande tendens syns vid representation av etniska minoritetsgrupper, men sambandet är svagare.

Bristen på nätverk och att ledarskap präglas av maskulina normer ses som de huvudsakliga förklaringarna till att kvinnor med utländsk bakgrund är underrepresenterade på ledande positioner i Sverige. Den svenska makteliten präglas av homogena nätverk, sociala koder och normer som gynnar individer från majoritetssamhället och stänger ute personer med utländsk bakgrund. I arbetet för jämställdhet fokuserar organisationer ofta enbart på kön medan ytterligare utmaningar som kvinnor med utländsk bakgrund möter inte adresseras. Det är ett dubbelt hinder att bryta mot både könsnormer och normer kopplade till etnicitet, vilket drabbar kvinnor med utländsk bakgrund. Synen på ledarskap skiljer sig åt i olika kulturer och kan innebära både hinder och fördelar för kvinnor med utländsk bakgrund. Ledarskapet i Sverige ses som effektivt och ledare upplevs betona delaktighet och konsensus, men det svenska ledarskapet uppfattas också som svårtolkat och överdemokratiskt. Att ha svårt att tolka den typen av ledarskap, kan bero på att personer saknar kontakter i nätverk som ger inblick i normer för ledarskap. Svårigheter kan också bero på stereotypa förväntningar hos svenska ledare om att personer från andra kulturer är präglade av värderingar därifrån.

En undersökning av 700 svenska företag visade att 34 procent har ett aktivt arbete för att öka inkludering men bara 10 procent har en mångfalds- och inkluderingsansvarig i ledningsgruppen. 36 procent trodde att de skulle påverkas negativt om en kandidat har religiös eller kulturell klädsel. 25 procent att de skulle påverkas negativt om en kandidat har muslimsk tro och 20 procent att de skulle påverkas negativt om en kandidat har ett Mellanöstern-klingande namn. Av 200 tillfrågade chefer såg 88 procent positivt på mångfald och olikheter i arbetsgruppen men bara 47 procent värdesatte mångfald i form av etnicitet, nationalitet och modersmål.

Foto: Unsplash

Avsaknad av nätverk, stöd hemifrån eller kontakter i närings-livet kan hindra personer som vill framåt. Arbetsgivare behöver ge chansen åt personer som aldrig varit chefer. Mentorskap kan hjälpa personer att utvecklas på ett personligt plan, få kontakter och bygga nätverk de saknar.

Det finns i dag inget sätt att systematiskt följa upp om enskilda arbetsgivare följer kraven i diskrimineringslagen. En brist i både diskrimineringslagstiftningen och de politiska målen om jämställdhet är att de begränsas till en fråga åt gången och saknar ett intersektionellt perspektiv. Att missgynnas eller diskrimineras på grund av kön eller etnicitet överlappar ofta och forskning från USA visar att vita kvinnor vinner mest på jämställdhet.

Det är vanligt vid rekrytering att föredra personer som är lik en själv eller pratar som en själv, rekryterare behöver därför gå utanför sina egna nätverk. Att introducera personer som har annan bakgrund än majoriteten kan innebära en mer krävande process jämfört med någon som följer normen i gruppen. Det kan i sin tur förlänga tiden till att rekryteringen visar lönsamhet. Krav på att leverera resultat omgående väger tyngre.

Strategier för mångfald och inkludering måste också förankras lokalt i organisationen, för att de inte ska upplevas som pålagor från ledningen. Ledningen behöver spegla mångfalden av medarbetare i organisationen för att skapa en inkludering som fungerar. Det behövs också mentorsstöd, coachning och karriärrådgivning för att stötta minoritetsgrupper i att söka nya befattningar.
För att skapa lika möjligheter för alla oavsett bakgrund och främja mångfald och inkludering behövs insatser. På samhällsnivå behövs bra skolor, bra lärare och chans till extrajobb under studietiden. Avsaknad av nätverk, stöd hemifrån eller kontakter i näringslivet kan hindra personer som vill framåt. Arbetsgivare behöver ge chansen åt personer som aldrig varit chefer. Mentorskap kan hjälpa personer att utvecklas på ett personligt plan, få kontakter och bygga nätverk de saknar.

Kvotering under en begränsad period är en möjlig väg för att sätta press på beslutsfattare i organisationer att prioritera arbetet för mångfald. Att ställa krav på att 20 procent av medarbetarna i en organisation ska ha utländsk bakgrund skulle kunna göra skillnad. Stora företag som har ett etablerat arbete för mångfald och inkludering kan gå före genom att synliggöra sitt arbete och kommunicera att de tar ställning ideologiskt.

Sju av åtta riksdagspartier vill se riktade insatser för att lyfta gruppen kvinnor med migrationsbakgrund till ledarpositioner, men åsikterna skiljer sig åt vad gäller kvotering och om jämlikhetsdata bör införas eller inte.

För att fler utlandsfödda kvinnor ska få chansen som ledare behöver s.k. jämlikhetsdata införas. Det krävs också bättre mångfaldsarbete på arbetsplatser där politiken har inflytande, som myndigheter och SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). Fler formaliserade nätverk och initiativ som fångar upp utlandsfödda talanger behövs, liksom morötter åt företag som förbättrar sitt mångfaldsarbete. Och definitivt mer forskning och kunskap.

”Får man inte den utsträckta handen är det tufft.”

Lili Assefa är PR-proffset som jobbat stenhårt och tagit sig till toppen genom att alltid leverera och bygga sig ett namn i branschen.

”När man kommer upp på en viss nivå märker man att det är slutna rum. De har vuxit upp i samma kretsar, gått på samma fina skolor och det finns en community där de kan ringa varandra. Den dörren är svår att komma igenom.”

LILI ASSEFA är född i Sverige, uppvuxen i Hässelby och Hornstull i Stockholm med föräldrar från Etiopien. Hennes yrkesliv började på 1990-talet med en praktikplats på ett skivbolag. Sex månaders hårt jobb ledde till en anställning och mer ansvar.
– Jag var prestigelös och räckte upp handen. Jag kan, jag kan, jag kan. Men jag jobbade mer eller mindre för inga pengar. Helger och kvällar.

Hon ledde projekt och var PR-ansvarig för flera stora artister. Karriären fortsatte från musikbranschen till TV4 där hon var PR-ansvarig för program som Idol och Let’s Dance. Uppdragen blev mer prestigefulla, uppdragsgivarna fler. Omkring 2010 startade Lili Assefa sin egen PR-byrå, och blev för första gången chef. När hon kort därefter fick barn väcktes insikten om svårigheten att kombinera föräldraroll och chefsjobb. När hon behövde ha möten stöttade hennes mamma och passade dottern.
– Det hade aldrig gått utan min familj.

Hon tar därefter steget från entreprenör till investerare genom att gå in som ägare för modeföretaget Hope. Investeringen möjliggörs genom att hon hittar en bra kontakt på banken som försöker hitta sätt för henne att låna – utan att ha något större kapital bakom sig än en lägenhet. Ägarrollen är en ny värld och hon känner att hon saknar kunskap och nätverk i finansiella kretsar.

Lili Assefa upplever inte att hon har utsatts för rasism i yrkeslivet. Hon har känt ett mer påtagligt motstånd kopplat till att hon är kvinna. Det har hindrat henne från att få tillträde till vissa sammanhang. I musikbranschen var alla chefer män. Hon beskriver ett glastak som kvinnor inte kunde ta sig igenom. Men det är i rollen som investerare hon framförallt upplevt att hon har behövt anpassa sig till en manlig norm.
– När man kommer upp på en viss nivå märker man att det är slutna rum. De har vuxit upp i samma kretsar, gått på samma fina skolor och det finns en community där de kan ringa varandra. Den dörren är svår att komma igenom.

De främsta skälen till att hon har lyckats är att hon har varit envis, jobbat hårt och sett möjligheter, säger hon. Vid svåra motgångar har hon ställt sig upp igen. Hon har haft bra mentorer som rekommenderat henne och som hon har kunnat kontakta när hon har behövt.

Personer på ledande positioner måste ta ansvar och öppna dörrar för att ge yngre chansen, menar hon.
– Får man inte den utsträckta handen är det jävligt tufft.

Hennes uppmaning till unga kvinnor med utländsk bakgrund som vill göra karriär är att skapa relationer:
– Hitta någon att kroka arm med. Hitta en praktikplats för att få erfarenhet.

För att bryta rädslan för olikhet och öppna upp de slutna rummen i yrkeslivet där människor med samma bakgrund samlas, behöver olika kretsar mötas, menar Lili Assefa. Hon tar sina bonusbarn, som är födda och uppvuxna i förmögna kretsar, som exempel på att ett enda samtal, under en middag, kan förmedla ett helt nytt perspektiv. Något de sedan omedelbart tar med sig ut i livet.
– Det behövs så lite.

Foto: *Unsplash*

Kvinnor med utländsk bakgrund i Sverige – utbildning och arbete

Det finns 1,4 miljoner kvinnor med utländsk bakgrund i Sverige. Över en miljon är födda i ett annat land och 340 000 är födda i Sverige och har två föräldrar födda i ett annat land.[1]

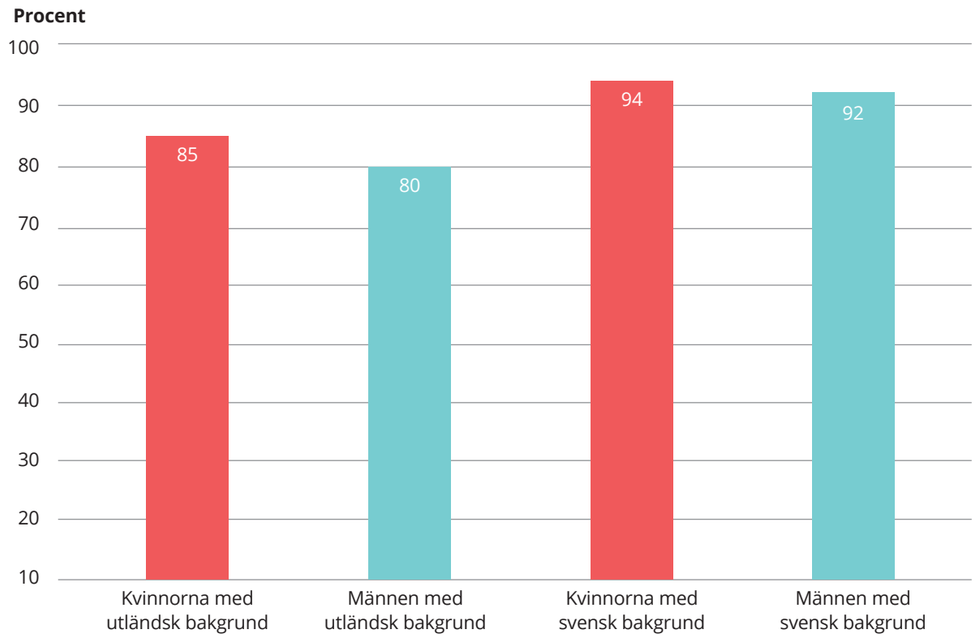
Utbildning – gymnasium

Majoriteten av eleverna som slutade gymnasiet 2024 tog gymnasieexamen, men det finns skillnader i olika grupper.

Utländsk bakgrund

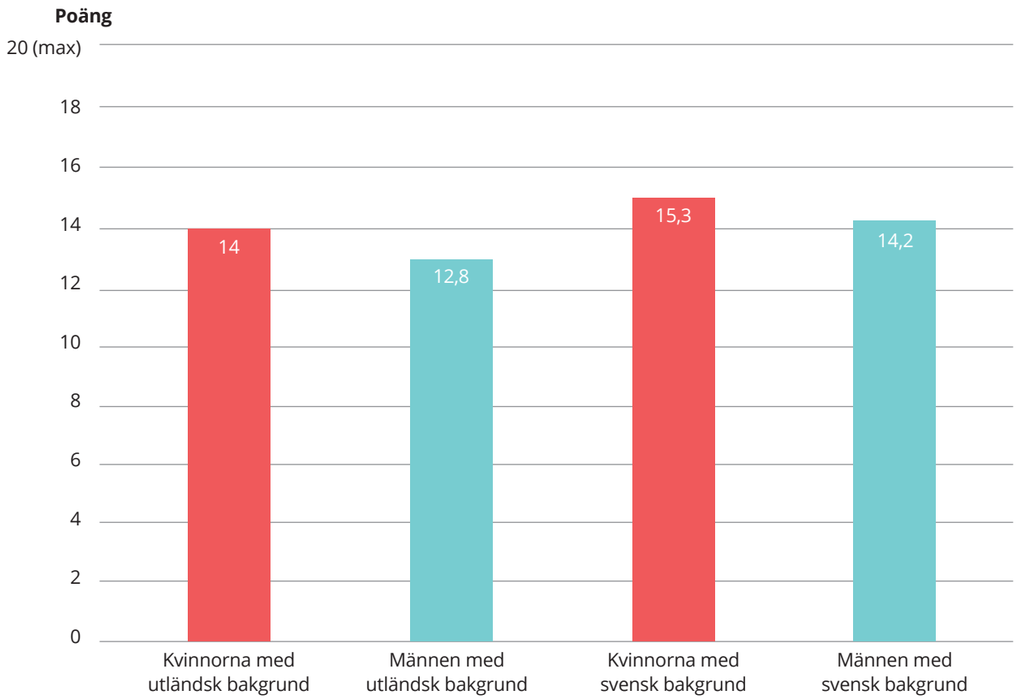
Statistiska centralbyrån, SCB:s, definition av ”utländsk bakgrund” är att en person är utrikes född eller född i Sverige och har två utrikes födda föräldrar.

Andel av eleverna som tog gymnasieexamen i olika grupper[2]:



[1] Antal personer efter utländsk/svensk bakgrund, ålder, kön och år, 2023, SCB.
[2] Studieresultat för elever med avgångsbetyg efter program och inriktning, läsåret 2023/24, SCB.

Genomsnittspoäng gymnasieexamen i olika grupper[4]:



De vanligaste gymnasieprogrammen bland kvinnor med utländsk bakgrund läsåret 2023–2024 var högskoleförberedande. Flest gick samhällsvetenskapliga programmet, följt av naturvetenskapligt program och ekonomiprogrammet. Därefter kommer yrkesförberedande vård och omsorg följt av barn och fritid[3].

Utbildning – högskola

Det blir allt vanligare att kvinnor med utländsk bakgrund utbildar sig på högskola. Allra vanligast är det bland yngre kvinnor som är födda i Sverige och har utrikesfödda föräldrar. 2023 var det den grupp där allra störst andel hade påbörjat en högskoleutbildning innan 25 års ålder. Bland kvinnor födda 1997 hade 62 procent påbörjat en högskoleutbildning innan de fyllt 25 år. Bland männen i samma grupp var andelen 44 procent.

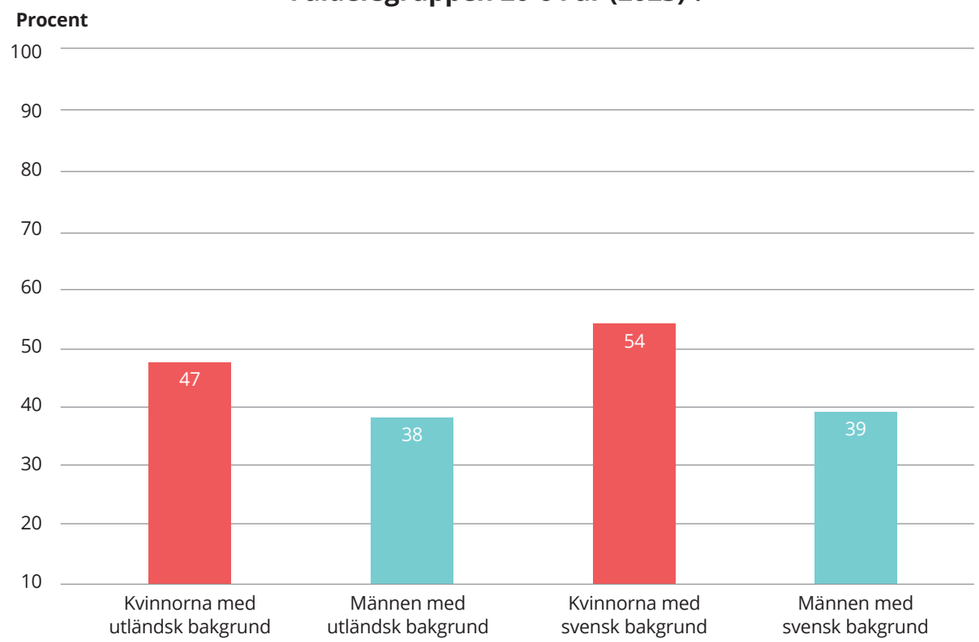
Av alla födda 1997 var andelen som påbörjat en högskoleutbildning vid 25 års ålder 44 procent. Gruppen där lägst andel påbörjat en högskoleutbildning var personer födda i ett annat land, bland dem var andelen 31 procent.[5]

Efter en avslutad högskoleutbildning tar det olika lång tid att etablera sig på arbetsmarknaden. 1–1,5 år efter studier som avslutats läsåret 2020–2021 var andelen som hade etablerat sig på arbetsmarknaden:
– 88 procent av personerna med svensk bakgrund.
– 82 procent av personerna med utländsk bakgrund.

Jämför man kvinnor i de båda grupperna är skillnaden något mindre:
– 87 procent av kvinnorna med svensk bakgrund.
– 83 procent av kvinnorna med utländsk bakgrund.[6]

[3] Statistik sammanställd av Skolverket, mejlad 2025-01-13.
[4] Studieresultat för elever med avgångsbetyg efter program och inriktning, läsåret 2023/24, SCB.
[5] Svensk och utländsk bakgrund för studenter och doktorander, 2022/23, UF 19 SM 2401, Statistiska centralbyrån och Universitetskanslersämbetet, 2023:16–17.
[6] Etablering på arbetsmarknaden efter studier i högskolan - Examinerade på grundnivå och avancerad nivå 2020–21, Universitetskanslersämbetet, 2024:10.

Andel av befolkningen, med eftergymnasial utbildning i åldersgruppen 20-64 år (2023)[7]:



Arbete

SCB:s arbetskraftsundersökningar visar statistik om personer i åldrarna 15–74 år. De visar endast siffror *för utrikes födda*, inte för *utländsk bakgrund* som inkluderar personer födda i Sverige med två utrikesfödda föräldrar.

2023 var 678 000 utrikes födda kvinnor tillgängliga för arbetsmarknaden. Antingen genom att jobba eller vara arbetslösa och söka jobb. 241 000 utrikes födda kvinnor var inte tillgängliga för arbetsmarknaden för att de var pensionärer, heltidsstuderande eller sjuka.[8]

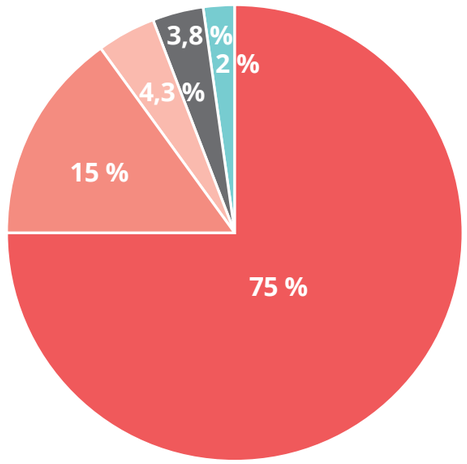
2023 gjordes en statlig utredning som fördjupade bilden av arbetskraften i Sverige, utifrån siffror för 2020. Den visar att 25 procent av befolkningen i yrkesverksam ålder var utrikes födda. Inkluderas personer med utrikes födda föräldrar innebär det totalt knappt 30 procent av arbetskraften[9].

YRKESVERKSAM ÅLDER

Yrkesverksam ålder definieras här som 18–64 år, alltså ett mindre spann än SCB:s arbetsmarknadsundersökningar som redogör för 15–74 år.

[7] Statistik med inriktning mot demografi efter region, kön, variabel, tabellinnehåll och år, 2023, SCB.
[8] Befolkningen 15–74 år (AKU), 1000-tal efter arbetskraftstillhörighet, inrikes/utrikes född, kön, ålder och år, SCB
[9] Etablering för fler – jämställda möjligheter till integration, SOU 2023:24, 2023:123.

Fördelningen av kvinnor i yrkesverksam ålder i Sverige[10]:



- Kvinnor födda i Sverige
- Kvinnor födda utanför Europa
- Kvinnor födda i EU utom Norden
- Kvinnor födda i övriga Europa
- Kvinnor födda i Norden utom Sverige

Kvinnorna födda utanför Europa har i lägst utsträckning en sysselsättning. Under perioden 2007–2020 var sysselsättningen i gruppen som lägst 2010 med 50 procent och som högst 2018, med knappt 60 procent. Därefter sjönk den igen 2020 till strax över 50 procent. Bland män födda utanför Europa var sysselsättningen högre. 2015 var den som lägst på 65 procent och 2019 som högst på 70 procent.[11]

Långsammare etablering på arbetsmarknaden för kvinnor

Det tar längre tid för invandrade kvinnor än för invandrade män att etablera sig på arbetsmarknaden. Det är en viktig förklaring till att skillnaderna mellan hur stor del av männen och kvinnorna som ingår i arbetskraften har ökat under 2010-talet, enligt en statlig rapport från 2021.[12]

I ARBETSKRAFTEN

Definition av i arbetskraften: Person som är sysselsatt, vilket innebär att ha jobbat minst en timme en viss vecka, som anställd eller egenföretagare. Eller som är arbetslösa under mätveckan men söker och kan ta jobb.

Källa: SCB, Begrepp och definitioner

Utredningen pekar på att utbildningsnivå inte förklarar varför det tar längre tid för kvinnor än för män att etablera sig på arbetsmarknaden. Oavsett varför de invandrat har kvinnor oftare eftergymnasial utbildning än män.

Bland flyktingar och deras anhöriga är det vanligt att ha en mycket kort utbildning, motsvarande högst nio års grundskola, enligt en statlig utredning från 2023. Men det är inte större del kvinnor än män som har en kort utbildning. Därför kan inte skillnader i utbildningsnivå förklara att det tar längre tid för utrikes födda kvinnor att etablera sig på svensk arbetsmarknad än för män.[13]

Utredningen från 2023 visar också att insatserna för att nyanlända ska etableras på arbetsmarknaden är ojämställt fördelade. Kvinnor deltar i mindre utsträckning i insatserna än män, de registrerar sig hos Arbetsförmedlingen senare än män och påbörjar Svenska för invandrare, SFI, senare än män.

Enligt utredningen finns tre huvudförklaringar. Den första förklaringen är att en stor del av nyanlända kvinnor tillhör gruppen ”övriga anhöriga”. De har inte tillgång till de så kallade *samordnade* etableringsinsatserna, som endast är avsedda för flyktingar och deras anhöriga. För övriga anhöriga finns *generella* etableringsinsatser. Men få i gruppen deltar i dem. Den andra förklaringen är att kvinnor som deltar i etableringsprogram inte får samma insatser som män. Subventionerade anställningar, arbetsmarknadsutbildningar och matchningstjänster ges i lägre utsträckning till kvinnor än till män. Den tredje förklaringen är att kvinnor tar större ansvar för barn och föräldraledighet och då har svårare att hinna genomgå det

[10] Etablering för fler – jämställda möjligheter till integration, SOU 2023:24, Tabell 5.1.
[11] SOU 2023:24, Figur 5.2.
[12] Försörjning med fördröjning, ESO 2021:7, 2021:9
[13] Etablering för fler – jämställda möjligheter till integration SOU 2023:24, 2023:18.

två år långa etableringsprogrammet inom den treårsperiod som reglerna kräver.[14]

Chefspositioner

6 procent av landets chefer är kvinnor med utländsk bakgrund, enligt siffror som fackförbundet Ledarna tog fram 2022. Det innebär att de är underrepresenterade eftersom andelen kvinnor med utländsk bakgrund på svensk arbetsmarknad är 13 procent.[15]

Siffror från Sveriges kommuner och regioner, SKR, visar ett liknande mönster. Siffrorna är dock inte uppdelade på kön. I kommuner har 11 procent av cheferna utländsk bakgrund. Även här finns en underrepresentation då 24 procent av medarbetarna har utländsk bakgrund.

Andelen med utländsk bakgrund sjunker ju högre upp i hierarkin man kommer och är allra lägst på högsta nivå. Bland första linjens chefer i kommuner är andelen med utländsk bakgrund 11 procent, bland mellanchefer 8 procent och på högsta chefsposition 6 procent.[16]

I regionerna har 12 procent av cheferna utländsk bakgrund, bland medarbetare totalt sett har 22 procent utländsk bakgrund. Bland första linjens chefer har 13 procent utländsk bakgrund, bland mellancheferna är andelen 11 procent och bland högsta cheferna 7 procent.[17]

En typisk chef i en kommun eller region är en kvinna med svensk bakgrund i åldern 48–50 år som är chef i första linjen inom vård och omsorg med ansvar för ett trettiotal medarbetare. Den profilen speglar också den typiska medarbetaren i välfärden.[18]

Över tid har andelen chefer med utländsk bakgrund ökat något i landets kommuner. Mellan åren 2011–2021 har andelen på högsta chefsnivå i kommuner ökat med 1 procentenhet från 5 procent till 6 procent. Bland första linjens chefer har andelen ökat med 3 procentenheter från 8 procent till 11 procent. Bland medarbetarna har andelen med utländsk bakgrund ökat med 9 procentenheter, från 15 till 24 procent.[19]

I regionerna har andelen chefer på högsta nivå stått still på 7 procent. Bland mellancheferna har andelen med utländsk bakgrund ökat med 2 procentenheter från 9 till 11 procent. I första linjen syns en större ökning, från 8 procent till 13 procent. Bland medarbetarna totalt sett har andelen med utländsk bakgrund ökat från 15 procent till 22 procent.[20]

Företagande

Tillväxtverket har undersökt utvecklingen för företagandet mellan 2004 och 2017. Under perioden ökade företagandet stort bland kvinnor och personer med utländsk bakgrund. Den största ökningen skedde bland kvinnor över 30 år med utländsk bakgrund, som ökade sitt företagande med 105 procent. Det innebar fler än 15 000 nya företag.[21]

Andelen företag som leds av en kvinna eller en person med utländsk bakgrund ökade också. Antalet unga kvinnor som är företagsledare ökade med 52 procent under perioden 2004 till 2017. Bland företagsledare totalt sett, utgör unga kvinnor med utländsk bakgrund den minsta gruppen. I relation till hur stor del av befolkningen de utgör, är både kvinnor och personer med utländsk bakgrund underrepresenterade som företagsledare.[22]

MINSKAD ANDEL

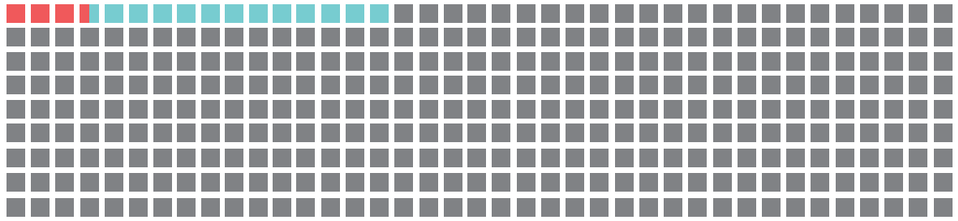
I relation till andelen av befolkningen som har utländsk bakgrund har dock andelen av företagarna som har utländsk bakgrund minskat något under perioden.

Att fler kvinnor och personer med utländsk bakgrund leder företag ger positiv effekt genom att fler jobb skapas. Antalet anställda ökar mest, relativt sett, i företag ledda av kvinnor och personer med utländsk bakgrund. När kvinnor och personer med utländsk bakgrund ökar sitt företagande ökar sysselsättningen. Enligt rapporten ger det en positiv effekt på mångfalden i näringslivet.[23] I företag ledda av

[14] Etablering för fler – jämställda möjligheter till integration SOU 2023:24, 2023:17
[15] Mejl från Carina Kit, 22 januari 2025.
[16] Chefer i offentlig sektor SKR, 2022, 2022:18
[17] Chefer i offentlig sektor SKR, 2022, 2022:20.
[18] Chefer i offentlig sektor SKR, 2022, 2022:6.
[19] Chefer i offentlig sektor SKR, 2022, 2022:19
[20] Chefer i offentlig sektor SKR, 2022, 2022:21
[21] Rapport mångfald i näringslivet, rapport 0310, företagande bland kvinnor, personer med utländsk bakgrund och unga 2004–2017, Tillväxtverket, 2020:31
[22] Rapport mångfald i näringslivet, rapport 0310, företagande bland kvinnor, personer med utländsk bakgrund och unga 2004–2017, Tillväxtverket, 2020:8
[23] Rapport mångfald i näringslivet, rapport 0310, företagande bland kvinnor, personer med utländsk bakgrund och unga 2004-2017, Tillväxtverket, 2020:32

Fördelningen av olika grupper i börsbolagens ledningsgrupper[25]:

Totalt var 351 börsbolag med i kartläggningen.



Icke-vita kvinnor
Icke-vita män
Övriga

män med svensk bakgrund har antalet anställda inte ökat i lika stor utsträckning.[24]

2024 gjorde stiftelsen Allbright, som jobbar för jämställdhet och mångfald på ledande positioner, en kartläggning av 351 börsbolags ledningsgrupper. Den visade att endast 1 procent av dem var icke-vita kvinnor och 3,5 procent var icke-vita män. Utvecklingen har stått stilla sedan året innan.[25]

Jämställdhet och mångfald i ledningsgrupper globalt

Konsultbolaget McKinsey har sedan ett antal år tillbaka undersökt mångfalden i ledningsgrupper med hjälp av data från företag i hela världen. Inledningsvis 1000 företag i 15 länder, nu 1200 företag i 23 länder. Mellan 2018 och 2023 ökade andelen kvinnor i ledningsgrupperna från 14 procent till 20 procent. Den etniska mångfalden i ledningsgrupperna ökade från 12 procent till 15 procent under samma period.

USA lyfts fram för att de nått längre med den etniska mångfalden än andra länder och är närmast att nå en andel på 20 procent. Det är dock långt ifrån andelen från etniska minoriteter i landets befolkning som utgör 41 procent.[26]

ICKE-VIT

Inkluderar i denna kartläggning personer som kan kodas som: svarta, asiater, latinos/latinas samt personer från Mellanöstern (inkl Turkiet) och Nordafrika. Dessa kategorier är utvalda eftersom de representerar en stor grupp i Sverige. Andra studier visar att personer som uppfattas tillhöra dessa kategorier upplever systematisk rasism och diskriminering.

Så gjordes kategoriseringen:

Allbright har genomfört en manuell kodning utifrån de bilder som finns på bolagens hemsidor. Kategoriseringen bygger på fysiska skepnader och utseendemarkörer kopplat till hudfärg.

Källa: Allbrightrapporten 2024

[24] Rapport mångfald i näringslivet, rapport 0310, företagande bland kvinnor, personer med utländsk bakgrund och unga 2004-2017, Tillväxtverket, 2020:15
[25] Kvinnorna spurtar mot målet, Allbright-rapporten september 2024
[26] Diversity matters even more: The case for holistic impact, december 5, 2023 https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact, last 2025-01-27.

Foto: Lina Khalid

”Jag har sökt mig till människor som inspirerar”

Maida Bajrami Engqvist har gått från chefstjänst till chefstjänst i kommunvärlden. Som invandrare från Nordmakedonien har hon alltid stuckit ut som den enda i ledningsgruppen med bakgrund i ett annat land.

Foto: Charlotte Strömwall

”Var beredd på att din prestation och kvalifikation värderas lägre för att du har utländsk bakgrund och att du behöver prestera mer än personer med svensk bakgrund.”

MAIDA BAJRAMI ENGQVIST kom till Sverige och Malmö från Nordmakedonien med sin familj när hon var 19 år. Hon läste SFI, sedan svenska för universitetsstudier och gick därefter socionomprogrammet.

Under studierna jobbade hon extra för att öva på svenska språket och började sedan jobba som socialsekreterare i Malmö stad. Hon uppmuntrades av sin chef att leda och läste ledarskap vid sidan av. Det blev startskottet för en av många chefsroller. Från att leda ett stadsövergripande projekt mot barnfattigdom, vidare till ett annat projekt och sedan rollen som operativ chef – innan hon fyllt 30 år. I ledningsgruppen var hon den enda unga och den enda med bakgrund i ett annat land.

Hon upplever att hennes prestationer som chef har värderats lägre jämfört med chefskollegor som har svensk bakgrund.
– Jag kände mig udda. Så har det fortsatt under hela min karriär.
När hon fick en chefstjänst nära den politiska ledningen, insåg hon att hon trivdes med det och ville fortsätta på den banan. Hon skickade sitt CV till några rekryterare och fick återkopplingen från en enda. Han tyckte att hon med ett sådant CV, som är ung och invandrare borde bli socialchef. Det ledde till att hon därefter rekryterades som chef för socialförvaltningen i Hörby kommun.

Som en av cheferna i högsta ledningen har Maida Bajrami Engqvist mött olika slags motstånd som handlat om hennes bakgrund. Till exempel ifrågasattes en satsning på hbtq-frågor och så ombads hon plocka bort regnbågsflaggor från kommunens verksamheter. Hon fick höra att personer i kommunledningen hade problem med hennes namn.
– Jag kunde inte stå för de värderingarna.
Det gjorde att hon inte blev långvarig i kommunen utan lämnade för ett jobb som arbetsmarknadschef i Trelleborgs kommun.

Trots framgångarna har hennes utländska bakgrund påverkat. När hon sökt jobb som Maida Bajrami Engqvist har hon inte kallats till intervju. När hon sökt utan mellannamnet Bajrami, som bara Maida Engqvist, har hon kallats. Hon har också fått veta att hon fick helt andra frågor vid en anställningsintervju, än en manlig sökande till samma chefstjänst.

Hennes erfarenhet är att det finns en vänskapskorruption i chefskretsar. Hon och andra som inte har samma kulturella arv och personliga kontakter kommer inte in i nätverken.
– Jag har aldrig blivit bjuden till chefskollegors bokklubb, även om jag sagt att jag läser böcker.

Men fördomar och förväntningar finns även i samhället hon växte upp i. Hon har känt en press från sin familj och släkt att hon borde ta hand om sina barn och inte vara chef. Men hennes man har peppat henne och de har delat på ansvaret för barnen.

Hon tror att hon har tagit sig till höga chefspositioner tack vare sin starka drivkraft, fokus på att lyckas och att hon rest sig vid motgångar. Där andra har sett hinder har hon sett möjligheter.
– Jag har haft turen att ha fina mentorer och jag har sökt mig till människor som har inspirerat mig för att få den kraften.

Hennes råd till unga kvinnor med utländsk bakgrund som kämpar för att ta sig fram är att inte ge upp.
– Ha ett tydligt mål kopplat till det du vill och din drivkraft. Skaffa mentorer och omge dig med kvinnor som har lyckats med det du vill – inte bara utländska kvinnor. Var beredd på att din prestation och kvalifikation värderas lägre för att du har utländsk bakgrund och att du behöver prestera mer än personer med svensk bakgrund.

Foto: Pexels

Varför behövs mångfald?

Mångfald för ekonomisk lönsamhet, samhället och individen

Det finns olika sätt att se på mångfald och jämställdhet bland företag och organisationer. I en avhandling från Kungliga tekniska högskolan, KTH, sammanfattas flera perspektiv.

Det första perspektivet handlar om att jämställdhet ses som en generationsfråga, som kommer att lösas när yngre generationer tar plats på arbetsmarknaden. Ansvaret läggs därmed utanför den egna organisationen.[27]

Det andra perspektivet innebär att bristande jämställdhet och mångfald beror på att kvinnor och personer med utländsk bakgrund saknar kompetens, utbildning, språkkunskap och kunskap om svensk kultur. Förhållningssättet kritiseras för att sakna maktanalys, det vill säga att det inte tar hänsyn till att män har mer makt än kvinnor i samhället och att personer med svensk bakgrund är överordnade personer med utländsk bakgrund. Ansvaret läggs på individen att utveckla sin bristande kompetens. Kvinnor och invandrare måste därmed jobba för ökad jämställdhet och mångfald för att själva kunna ta plats.[28]

Det tredje perspektivet handlar om att jämställdhet och mångfald är motiverat att arbeta med för att det är lönsamt att ta till vara kompetens och att det öppnar för expansion på nya marknader. Kvinnor ska ha tillgång till alla positioner och medarbetare med olika bakgrund finnas representerade på alla nivåer. Jämställdhet och mångfald blir hela organisationens ansvar. Perspektivet kan kritiseras för att bygga på att mångfald och jämställdhet ska öka lönsamhet och inte för att skapa en rättvis arbetsmarknad. Frågan är vad som händer om fler kvinnor och större mångfald inte ökar lönsamheten.[29]

Ett liknande argument är att samhället tjänar på jämställdhet och mångfald, genom att representation gör att olika människors uppfattningar kan vägas in när beslut fattas som påverkar hela samhället.

Ett fjärde perspektiv handlar om att företag och organisationer jobbar för mångfald och jämställdhet för att lika villkor i samhället är en mänsklig rättighet. Enligt avhandlingen är det mindre vanligt att företag och organisationer jobbar utifrån det perspektivet, som ligger i linje med definitionen av demokrati och innebär att alla ska ha lika möjligheter och att ingen ska utestängas på grund av diskriminering. Makten fördelas jämlikt över alla grupper i samhället och ansvaret för att nå dit är hela samhällets, inte de underrepresenterade gruppernas, enligt avhandlingen. Det ligger även i linje med Sveriges jämställdhetspolitiska mål.[30]

Mångfald är lönsamt ekonomiskt och socialt

Det finns ett starkt samband mellan lönsamhet och mångfald och jämställdhet i företagsledningar, visar flera rapporter från konsultbolaget McKinsey. De har samlat data om över 1000 företag i 15 länder runtom i världen sedan tio år tillbaka, i den senaste rapporten från 2023 ingår data om 1200 företag i 23 länder.

[27] Det osynliggjorda ledarskapet, Regnö, 2013:88
[28] Det osynliggjorda ledarskapet, Regnö, 2013:89
[29] Det osynliggjorda ledarskapet, Regnö, 2013:90
[30] Det osynliggjorda ledarskapet, Regnö, 2013:92

Kvinna till Kvinna deltog på konferensen Diversity Forum i Göteborg i okt 2024.

Foto: Amer Kapetanović

MÅNGFALD = FRAMGÅNGSFAKTOR

39 procents bättre chans till högre lönsamhet

Företagen som har högst andel kvinnor i ledningsgruppen har 39 procents bättre chans till högre lönsamhet än företagen med lägst andel kvinnor i ledningsgruppen. Företag med störst etnisk mångfald i ledningsgruppen har även de 39 procents bättre chans att lyckas jämfört med företagen med minst etnisk mångfald i ledningsgruppen.

Högre meritpoäng inom sociala värden och miljö

McKinsey visar också att mångfald i ledningsgrupp och styrelse kan kopplas till värden som hälsa och arbetsliv, miljö och sociala frågor. I alla undersökta branscher finns samband mellan mångfald i ledningen och högre meritpoäng inom sociala värden och miljö.

Foto: Amer Kapetanović

Foto: Amer Kapetanović

Foto: Ida Svartveden

Kvinna till Kvinna deltog på konferensen Diversity Forum i Göteborg (två översta bilderna) samt i Almedalen 2024 (nedersta bilden).

Det finns också kopplingar mellan mångfald på ledande positioner och mångfalden bland medarbetare i stort. Organisationer med högre andel kvinnor på högsta chefsnivå hade också en högre andel kvinnliga anställda och kvinnliga chefer. En liknande tendens syns vid representation av etniska minoritetsgrupper, men sambandet är svagare.

Sammanfattningsvis finns det enligt McKinsey-rapporten starka samband i alla sektorer mellan mångfald på inflytelserika ledande positioner och ”holistiska värden” som påverkar medarbetare, samhälle och miljö.[31]

[31] Diversity matters even more: The case for holistic impact, december 5, 2023 https://www.mckinsey.com/featured-insights/ diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact, last 2025-01-27.

”Utmanade genom att visa upp vem jag är.”

Faisa Abdi struntade i hur man borde göra när man söker jobb och gick sin egen väg. Genom att knyta kontakter gjorde hon sig ett namn i en bransch där hon stack ut – och kunde till slut förverkliga sin dröm.

”Det finns fördomar om att kvinnor med min bakgrund är förtryckta offer som saknar kompetens. Vi är inte offer. Fördomarna måste motarbetas och det tar lång tid.”

FAISA ABDI kom till Sverige och Örebro från Somalia med sin familj när hon var barn. Nu bor hon i Dalarna sedan flera år. Efter gymnasiet jobbade Faisa Abdi för Arbetsförmedlingen med att hjälpa nyanlända till jobb och utbildade sig sedan till energiingenjör på Högskolan Dalarna.

Hon märkte tidigt att hennes utländska namn var ett hinder när hon skickade jobbansökningar. Det fick henne att börja gå sin egen väg.
– Jag gick runt och lämnade in CV och utmanade genom att visa upp vem jag är.
Hon blev en person för arbetsgivarna, i stället för ett utländskt namn på ett papper. Under studierna till energiingenjör fortsatte hon att bygga ett nätverk, genom att säga ja till att delta i innovationstävlingar och branschevent.

Efter studierna började Faisa Abdi jobba som energikonsult med uppdrag åt olika aktörer. Därefter jobbade hon som energirådgivare åt företag och privatpersoner i kommuner i Dalarna. Men hennes dröm var att förändra samhället. 2020 startade hon ett eget bolag med siktet mot Östafrika. Hon hade kontakter i regionen som hon härstammar från och hade gjort en marknadsundersökning om elbehovet i Somaliland. Den visade på stora behov. Nu driver hon och hennes partners solenergiprojekt i Kenya och Somalia på heltid, finansierat av bland andra Världsbanken. De har ett tjugotal medarbetare och planerar att anställda fler.

Att utländska kvinnor är underrepresenterade på ledande positioner i Sverige ser hon två huvudförklaringar till.
– De saknar tillgång till nätverken där stora företag rekryterar.

Personer med maktpositioner är rädda för det som är okänt och företag gör det enkelt för sig och rekryterar i sina egna nätverk, menar hon. Det andra skälet är fördomar om att kvinnor med hennes bakgrund är förtryckta offer som saknar kompetens.
– Vi är inte offer. Fördomarna måste motarbetas och det tar lång tid.

Faisa Abdi ser flera skäl till att hon har lyckats. Det hårda arbetet för att skapa nätverken hon saknade, hjälp från andra och hennes yrkesskicklighet och driv. På ett område ser hon att hon har missgynnats på grund av sin bakgrund. Hon har haft lägre lön jämfört med andra i samma roll.
– Jag har inte haft ett nätverk som lärt mig hur man ska förhandla, säger hon.

Hon ser det som ett samhällsproblem att kvinnor med utländsk bakgrund måste jobba hårdare än andra för att lyckas. För att skapa lika möjligheter på arbetsmarknaden behöver arbetsgivare och företagsledningar utbildas så att fördomar motverkas.

Men som samhällsklimatet och politiken utvecklats, ser hon att det kan blir svårt. Hennes bild är att det har blivit mer accepterat att ha fördomar och mer accepterat att vara rasist.

Faisa har belönats med flera utmärkelser för arbetet med sitt bolag:
- Årets unga idé 2021.
- Stipendiet Göra gott 2022.
- Tidningen Feminas utmärkelse årets Womeneur 2024.
- Epicenters Changemaker award.
- En av 75 kandidater på fackförbundet Ledarnas lista över framtidens kvinnliga ledare 2025.

Foto: Pexels

Varför blir så få kvinnor med utländsk bakgrund chefer?

Kvinnor med utländsk bakgrund på ledarpositioner är inget stort forskningsområde. Men de studier, rapporter och undersökningar från företag och organisationer som finns, bidrar med förklaringar till varför kvinnor med utländsk bakgrund är underrepresenterade på ledarpositioner.

Utestängda från nätverk

Laurence Romani är professor vid Handelshögskolan i Stockholm och ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap. Hon ser bristen på nätverk och att ledarskap präglas av maskulina normer, som de huvudsakliga förklaringarna till att kvinnor med utländsk bakgrund är underrepresenterade på ledande positioner i Sverige.

Senaste åren har andelen kvinnor i styrelser och på ledande positioner ökat i Sverige. Kvinnor med svensk bakgrund passar inte in i den maskulina normen, men genom att till exempel känna män som har makt har de tillgång till nätverken. Kvinnor med utländsk bakgrund har det svårare, eftersom de varken passar in i maskulina normer som präglar ledarskapet eller har tillgång till nätverken som domineras av personer med svensk bakgrund, enligt Laurence Romani.[32]

Redan 2005 analyserade en statlig rapport förutsättningarna för kvinnor med utländsk bakgrund att nå ledarposition. Den beskrev den svenska makteliten som präglad av homogena nätverk, sociala koder och normer som gynnar individer från majoritetssamhället och stänger ute personer med utländsk bakgrund. De förutsättningarna gjorde att personer utan tillgång till nätverken hindras från att skapa relationer och bygga socialt och kulturellt kapital som behövs för att avancera i hierarkierna, enligt rapporten.[33]

Manlig norm på ledningsnivå

En avhandling från Kungliga tekniska högskolan, KTH, från 2013 som undersökt kvinnliga chefers arbetsvillkor visar att ett manligt perspektiv ofta dominerar på ledningsnivå. Även i organisationer som är kvinnodominerade. Det ger kvinnor ett begränsat handlingsutrymme även när de befinner sig i majoritet.

Stereotyper och fördomar baserade på kön drabbar alla kvinnor på chefspositioner, oavsett bakgrund. En ”mansglorifiering” och ett ”slentrianmässigt kvinnoförakt” kan förklara varför kvinnor inte får erkännande i sitt ledarskap, trots sin kompetens. Men kvinnor med utländsk bakgrund möter sannolikt en ännu starkare form av diskriminering på grund av ytterligare fördomar kopplade till etnicitet. I arbetet för jämställdhet fokuserar organisationer ofta på kön medan de ytterligare utmaningar som kvinnor med utländsk bakgrund möter inte adresseras, enligt avhandlingen.[34]

I en rapport från Mälardalens högskola från 2017 beskriver arbetsgivare kvinnor och utlandsfödda som en outnyttjad potential. Språkkunskap och mångfald genom olika bakgrunder beskrivs kunna ge möjligheten att nå en chefsposition. Bristande språkkunskap ses däremot som ett potentiellt hinder.

Att inte ingå i aktuella nätverk gör kvinnor med utländsk bakgrund osynliga för nyckelaktörer, enligt rapporten.[35]

[32] Intervju Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan, ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, 2025-03-17
[33] Makten och mångfalden - Eliter och etnicitet i Sverige, Rapport från Integrationspolitiska maktutredningens forskningsprogram, Justitiedepartementet, 2005.
[34] Det osynliggjorda ledarskapet - Kvinnliga chefer i majoritet, Clara Regnö, Kungliga tekniska högskolan, 2013.
[35] Gränslöshet, synlighet och sårbarhet – Arbetsgivarperspektiv på framtidens arbetsmarknad i Sörmland och Västmanland, Eva Lindell, Mälardalens högskola, 2017

Kvinna och utländsk bakgrund kan betyda dubbelt utsatt

Rapporten från Mälardalens högskola tar också upp att det innebär ett dubbelt hinder att bryta mot både könsnormer och normer kopplade till etnicitet, vilket drabbar kvinnor med utländsk bakgrund. Att arbetsplatsen saknar en inkluderande struktur för karriärutveckling och rekrytering, kan missgynna kvinnor med utländsk bakgrund. Ytterligare en försvårande faktor för gruppen är fördomar från kunder.[36]

Olika syn på ledarskap i olika kulturer

En magisteruppsats från 2013 visar att synen på ledarskap skiljer sig åt i olika kulturer. Det kan innebära både hinder och fördelar för kvinnor med utländsk bakgrund. Personerna som deltagit i studien har olika kulturella bakgrunder. De uppfattar ledarskapet i Sverige som effektivt och ledare upplevs betona delaktighet och konsensus.

Men det svenska ledarskapet uppfattas också som svårtolkat och överdemokratiskt. Att ha svårt att tolka det demokratiska ledarskapet, kan bero på att personer saknar kontakter i nätverk som ger inblick i normer för ledarskap. Det kan försvåra för individer att få en ledande position. Svårigheten kan också bero på stereotypa förväntningar hos svenska ledare, om att personer från andra kulturer är präglade av värderingar därifrån och därmed stängs ute.

De intervjuade efterfrågar ledaregenskaper som tydlighet, förmåga att anpassa sig till olika situationer och interkulturell kompetens.

INTERKULTURELL KOMPETENS

Interkulturell kompetens innebär att kunna hantera mångfald i arbetsgruppen, förstå olika kulturella perspektiv och kommunicera på ett sätt som inte skapar missförstånd och hinder när personer har olika kulturella bakgrunder.

kvinnor med utländsk bakgrund som besitter fördelar genom språkkunskaper och kulturellt kapital från flera kulturer.[37]

Låg kunskap om utbildningar från andra länder

Att ha en utbildning från ett annat land kan vara ett hinder då rekryterare saknar kunskap om hur utbildningen ska värderas, enligt Laurence Romani. Okunskap om utbildningsystemen är ofta stor. Utbildningar från de EU-länder som ingått i unionen längst värderas högst, medan osäkerheten kring utbildningssystemen i nyare EU-länder som Polen, Tjeckien eller Slovenien är större bland rekryterare och andra ansvariga. Osäkerhet kring utbildningar från länder utanför EU är ännu större, vilket påverkar många som migrerat till Sverige därifrån, enligt Laurence Romani.[38]

Svagt arbete bland företag

Svenska företag har både positiva och negativa uppfattningar om mångfald bland medarbetarna, visar en undersökning från 2024 genomförd av Järvaveckan research. Drygt 700 företag har svarat. Hälften av dem upplever att mångfald och inkludering är något de förväntas jobba med. Men långt ifrån alla gör det.

Negativa till mångfald

Järvaveckan researchs undersökningar visar att:

34 % av företagen har ett aktivt arbete för att öka inkludering.

26 % har en strategi för att öka inkludering.

22 % har satt specifika mål.

11 % har en mångfalds- och inkluderingsansvarig i ledningsgruppen.

[36] Gränslöshet, synlighet och sårbarhet – Arbetsgivarperspektiv på framtidens arbetsmarknad i Sörmland och Västmanland, Eva Lindell, Mälardalens högskola, 2017
[37] Svenskt ledarskap i ett multikulturellt perspektiv - En kvalitativ studie om hur samhällskulturer påverkar synen på ledarskap i Sverige, Magisterprogrammet i ledarskap, Vetenskaplig undersökning i ledarskap, 1, Mälardalens högskola, 2013.
[38] Intervju Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan, ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, 2025-03-17

Ännu färre har en mångfalds- och inkluderingsansvarig i en annan del av organisationen, till exempel inom HR.

En arbetssökandes religion och kultur kan mötas av en stor del negativa uppfattningar, visar svaren från företagen som deltagit i undersökningen:

- 36 procent tror att de skulle påverkas negativt om en kandidat har religiös eller kulturell klädsel.
- 25 procent tror att de skulle påverkas negativt om en kandidat har muslimsk tro.
- 20 procent tror att de skulle påverkas negativt om en kandidat har ett Mellanöstern-klingande namn.
- 29 procent tror att de skulle påverkas negativt om en kandidat pratar svenska med förortsdialekt.[39]

Chefer gillar mångfald – kön och ålder viktigare än utländsk bakgrund

Rekryteringsföretaget TNG som är specialiserade på ”fördomsfri rekrytering” undersökte 2023 hur chefer ser på mångfald vid rekrytering av chefer. 200 chefer svarade:

88 % såg positivt på mångfald och olikheter i arbetsgruppen.

77 % värdesatte varierande åldrar.

68 % värdesatte jämställdhet mellan könen.

47 % procent värdesatte olika ursprung, i form av etnicitet, nationalitet och modersmål.

80 procent av cheferna upplevde att de har valts bort av diskriminerande skäl:

- 70 procent på grund av ålder.
- 13 procent på grund av sitt namn.
- 7 procent på grund av sitt etniska utseende.
- 5 procent på grund av sin dialekt eller brytning.
- 2 procent på grund av religion.[40]

Kön och utländsk bakgrund i mångfaldsarbetet

En avhandling från 2013 har undersökt hur chefer inom vårdyrken i offentlig sektor motiverar jämställdhet och mångfald. Den visar att det främsta målet är att skapa blandade grupper, snarare än att skapa en rättvis fördelning av positioner med makt och inflytande. [41]

Större stress och mindre stöd för utrikesfödda

Att tillhöra en etnisk minoritet innebär en särskild utsatthet för stress på jobbet, visar en sammanställning från 2024 från myndigheten för arbetsmiljökunskap. Minoritetsgrupper har också sämre tillgång till stöd och hjälp vid stress, vilket ger en dubbel utsatthet. Det finns ett särskilt starkt stöd för sambandet för personer med bakgrund i Afrika eller Mellanöstern, enligt rapporten.[42]

Foto: Unsplash

[40] Chefsrekrytering i en Vuca-värld, Talent Insights – fördomsfri rekrytering 2023, TNg Lead, 2023.
[41] Det osynliggjorda ledarskapet, Regnö, 2013:316
[42] Arbetsrelaterad stress och ohälsa – om samband mellan utsatthet och etnisk tillhörighet, hudfärg och religion, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2024:90-91

AXFOOD

- Ett av Sveriges största dagligvarubolag.
- Äger Willys, Hemköp, Tempo, Citygross, Snabbgross och Dagab.
- Har 13 000 anställda.
- Omsätter över 80 miljarder kronor per år.

HR-direktören:

”Det krävs uthållighet och mod”

Dagligvarubolaget Axfood lyfts fram som en förebild. 2022 tilldelades koncernen stiftelsen Allbrights pris för mångfald och inkludering. – Vi tror starkt på att mångfald och inkludering inte bara är rätt sak att göra, utan också en strategisk fördel som driver innovation och affärsnytta, säger **Monica Längbo**, HR-direktör på Axfood.

Axfood har länge arbetat strategiskt med frågor kring mångfald och inkludering. 2014 sattes långsiktiga mål som koncernen har arbetat mot sedan dess. Målen är att andelen män respektive kvinnor på ledande positioner ska vara 40–60 procent och att andelen med ”internationell bakgrund” ska vara 20 procent. Jämställdhetsmålet är uppnått och andelen ledare med internationell bakgrund ligger på drygt 17 procent. Sedan 2022 mäter Axfoodkoncernen inkludering i samband med medarbetarundersökningen, genom att fråga om medarbetares upplevelse av att vara en del i gemenskapen, känsla av samhörighet i en grupp och hur unika egenskaper värdesätts.

Foto: Johanna Ståhl

Axfood använder begreppet internationell bakgrund för att visa att de ser det som en merit att ha en annan bakgrund en svensk.
– Vi strävar efter att spegla våra kunder. För oss är det en självklarhet att olika bakgrunder och perspektiv leder till kundnytta, säger Monica Längbo, Axfoods HR-direktör.

När bakåtsträvande krafter, som den amerikanska presidenten Donald Trumps beslut att avveckla mångfaldsprogram, växer sig allt starkare krävs uthållighet och mod, menar hon. I en tid då allt fler företag väljer att dra ner på sitt arbete med mångfald och inkludering, står Axfood fast vid sitt åtagande att vara Sveriges mest inkluderande mataktör till 2030.

För att nå dit jobbar Axfood systematiskt med bland annat sina HR-processer. 2019 infördes ett objektivt rekryteringssystem för att skapa en rättvis rekrytering på alla nivåer, från supportkontoret till butiker och lager. Med hjälp av forskare och konsultbolaget Mitt Liv gjordes en genomlysning av koncernens rekryteringsprocess för att ta fram en best-practice för inkluderande rekrytering. De undersökte till exempel vilka som porträtteras i annonser och bilder och vilka frågor som ställdes vid en rekrytering, genom att sitta med under intervjuer med kandidater.
– Vi har kommit långt, men självklart finns det ”unconscious bias” (omedvetna fördomar) även hos oss. Det var otroligt värdefullt att bli utmanad i och få svar på vad vi ytterligare kan göra för att minska risken för exkludering, säger Monica Längbo.

Koncernen har ett mångfalds- och inkluderingsforum där alla bolag finns representerade. Forumet tar fram och driver aktiviteter utifrån analyser av mångfalds- och inkluderingsdata för att lägga fokus där det behövs bäst.
– I stora drag är andelen medarbetare med internationell bakgrund större på butik och lager än bland tjänstemän och ju högre upp i hierarkin vi kommer ju färre med internationell bakgrund. Vi ser även skillnader mellan män och kvinnor när det kommer till ledarskapet i större butiker. Det finns många områden att förbättras inom, säger Monica Längbo.

För Axfood är det viktigt att nå ut med sina inkluderande värderingar. Enligt Monica Längbo söker sig medarbetare ofta till Axfood för att de tycker att inkludering är viktigt. Inom koncernens utbildningsenhet Axfoodakademien utbildas ledare i koncernens inkluderande värderingar och hur man leder för att hela organisationens ska leva upp till sina kärnvärden. Lika många män som kvinnor antas till koncernens olika ledarutbildningar. Inkludering är inarbetat i till exempel rekryteringsutbildningen och i onboarding, när en ny medarbetare börjar sin anställning.
– Jag är övertygad om att arbetet med mångfald och inkludering har förbättrat arbetsmiljön och medarbetarnas trivsel, samtidigt som det har ökat bolagets lönsamhet och långsiktiga framgång, säger Monica Längbo.

En väg mot större mångfald är lagstiftning med krav på jämn könsfördelning och etnisk mångfald i ledningsgrupper och styrelser. Monica Längbo avfärdar inte lagstiftning men tycker att det är bättre om företag inser affärsvärdet av mångfald, och strävar mot det av sådana skäl i stället för att uppfylla lagar.

Vägen hon ser framåt för Axfood är att fortsätta att mäta och analysera, utveckla processer, kommunicera värderingar de står för och följa dem. Hon ser med stor oro på omsvängningen i USA och president Donald Trumps beslutat att avskaffa mångfalds- och inkluderingsprogram.
– Näringslivet behöver ha mod att stå emot och fortsätta att satsa på det som ger resultat – olikheter, starka värderingar och inkludering.

RÅD FÖR ATT LYCKAS MED MÅNGFALD OCH INKLUDERING

1. Skapa en inkluderande kultur:
a. Genomför regelbundna utbildningar om mångfald och inkludering för alla anställda.
b. Uppmuntra en kultur där alla känner sig välkomna att dela sina idéer och erfarenheter.

2. Sätt upp tydliga mål och mät framsteg:
a. Definiera specifika mål för mångfald och inkludering, som att öka representationen av underrepresenterade grupper.
b. Uppföljning: Använd mätverktyg för att följa upp och rapportera framsteg regelbundet.

3. Rekrytering och befordran:
a. Implementera rekryteringsstrategier som säkerställer att ni når ut till en bred och diversifierad kandidatpool.
b. Säkerställ att befordringsprocesser är rättvisa och transparenta, och att alla har rättvisa möjligheter att avancera.

4. Ledarskap:
Få med ledningen på att mångfald och inkludering är en prioritet som ger ökad kundnytta och affärsvärde.

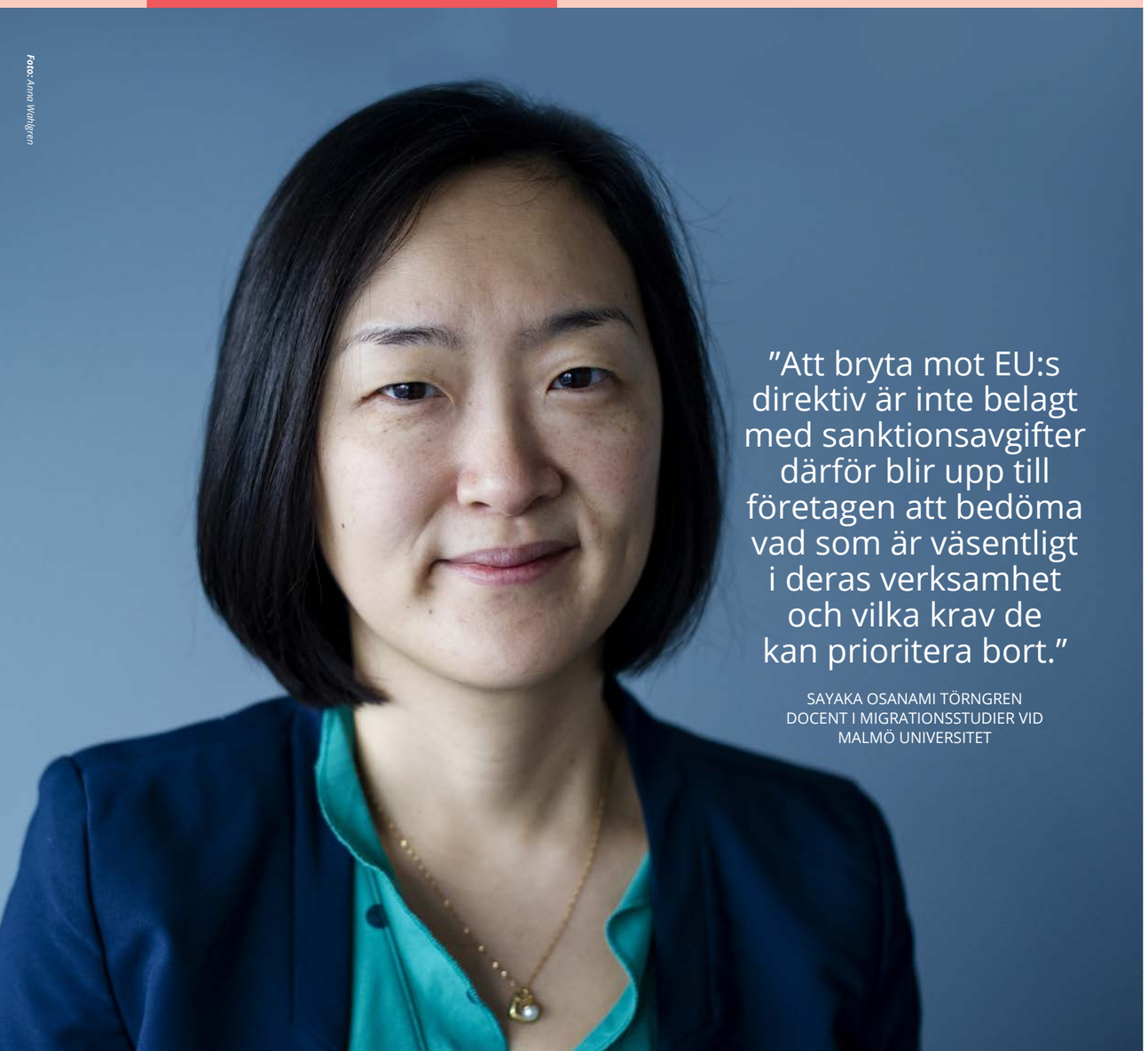


Foto: Anna Wahlgren

”Att bryta mot EU:s direktiv är inte belagt med sanktionsavgifter därför blir upp till företagen att bedöma vad som är väsentligt i deras verksamhet och vilka krav de kan prioritera bort.”

SAYAKA OSANAMI TÖRNGREN
DOCENT I MIGRATIONSSTUDIER VID MALMÖ UNIVERSITET

Hur ska kvinnor med utländsk bakgrund få chansen?

Kvinnor med utländsk bakgrund är underrepresenterade i både privat och offentlig sektor. I arbetet med den här rapporten har Kvinna till Kvinna ställt frågan till Sveriges kommuner och regioner, SKR, som är arbetsgivarorganisation inom den kommunala och regionala sektorn om de adresserat detta genom råd eller riktlinjer. Svaret är att de inte har några sådana rekommendationer. Samma fråga har ställts till Svenskt Näringsliv som är arbetsgivarorganisation för det privata näringslivet, de har inte svarat på frågan.

Lagar, regler och mål

Lika villkor och rättvisa möjligheter att nå maktpositioner i samhället är grundläggande i en demokrati. Att väljas bort på grund av kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning på sitt jobb, kan vara grund för diskriminering och brott mot diskrimineringslagen[43]. Företag, offentlig sektor och andra organisationer är enligt diskrimineringslagen skyldiga att ha aktiva åtgärder mot diskriminering. Men det finns i dag inget sätt att systematiskt följa upp om enskilda arbetsgivare följer kraven i diskrimineringslagen.[44]

DISKRIMINERINGSLAGEN

Ska motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

Privata företag med 250 anställda eller fler, är skyldiga att lämna in en hållbarhetsrapportering som en del av sin årsredovisning, enligt EU:s direktiv för Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Rapporteringen ska redogöra för bland annat sociala förhållanden och personal, innehålla information om könsfördelningen i den högsta ledningen och antalet ledamöter av det underrepresenterade könet i styrelser. Tydligare regler för hållbarhetsrapportens innehåll håller på att tas fram av EU-kommissionen.[45]

Att bryta mot EU:s direktiv är inte belagt med sanktionsavgifter. Sayaka Osanami Törngren, docent i migrationsstudier vid Malmö universitet, menar att det därför blir upp till företagen att bedöma vad som är väsentligt i deras verksamhet och vilka krav de kan prioritera bort.

Eftersom systematisk uppföljning och sanktionsavgifter saknas, finns ett glapp mellan policy och verklighet, enligt Sayaka Osanami Törngren, där finns potential att utvecklas för Sveriges del. Samtidigt ser hon att ”mjuka” regelverk, som inte leder till straff eller sanktioner, kan göra skillnad genom att pusha företag framåt i arbetet för mångfald.

Sverige har politiska mål för jämställdhet och för integration. Det första av Sveriges sex jämställdhetspolitiska delmål säger att: ”Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva samhällsmedborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet inom samhällets alla sektorer”[46].

De integrationspolitiska målen från 2024 säger att ”utrikes födda kvinnor och män ska ha samma

[43] https://www.do.se/diskriminerad/vad-ar-diskriminering, 2025-02-20
[44] Intervju med Sayaka Osanami Törngren, Associate Professor/Senior Researcher, Ph.D. Ethnic and Migration Studies, Malmö universitet.
[45] Mejlsvar från Bolagsverket, 2025-03-07
https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/delarochbilagoriarsredovisningen/hallbarhetsrapport.5361.html, 2025-03-14
[46] https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstalldhet/mal-for-jamstalldhet/, 2025-03-21

skyldigheter, rättigheter och möjligheter som den övriga befolkningen att leva ett fritt, värdigt och självständigt liv inom samhällsgemenskapen”. En utrikes född person ska anstränga sig ”för att bli en del av det svenska samhället och att samhället både ställer krav och ger möjligheter till integration”.[47]

En brist i både diskrimineringslagstiftningen och de politiska målen om jämställdhet är, enligt Sayaka Osanami Törngren, att de begränsas till en fråga åt gången och saknar ett intersektionellt perspektiv. Att missgynnas eller diskrimineras på grund av kön eller etnicitet överlappar ofta. Det finns forskning från USA som visar att vita kvinnor är de som vinner mest på jämställdhet. För att motverka det behöver Sverige bredda arbetet för jämställdhet till att inte enbart handla om situationen för svenskfödda kvinnor, menar Sayaka Osanami Törngren.

Det finns exempel på sådana insatser i Sverige i integrationssyfte, för att stärka nyanlända kvinnors etablering på arbetsmarknaden. Men det har inte varit frågor som ingått i majoritetsrörelsen kring jämställdhet, enligt Sayaka Osanami Törngren.[48]

Vet arbetsgivare inte hur man gör – eller vill de inte?

Sayaka Osanami Törngrens erfarenhet är att organisationer i privat och offentlig sektor i Sverige vill jobba för mångfald och inkludering. Det är en fortsättning på arbetet med jämställdhet som gjorts i decennier, kopplat till den stora befolkningsmässiga förändring som skett i Sverige de senaste 30 åren.

I dag är 28 procent av Sveriges befolkning antingen själv född i ett annat land, eller har två utrikesfödda föräldrar. Mångfalden i Sverige liknar i dag USA:s, men i Sverige har förändringen skett betydligt fortare. För företag innebär det att investerare inte har svensk bakgrund och att kunder inte har svensk bakgrund. Det är en verklighet de behöver förhålla sig till genom att anpassa policy och rekryteringsprocesser, menar Sayaka Osanami Törngren.[49]

Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan i Stockholm och chef för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, ser flera faktorer som talar emot att företag och organisationer vill jobba för mångfald och inkludering. De skulle göra att de som har makt i dag, utsätts för större konkurrens. Att introducera personer som har annan bakgrund

Foto: Juliana WG

”Organisationer som på en övergripande nivå har ambitionen att rekrytera rättvist, saknar ofta incitament för chefer på lägre nivå att genomföra det i praktiken.”

LAURENCE ROMANI, PROFESSOR
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

än majoriteten kan också innebära en mer krävande process jämfört med någon som följer normen i gruppen. Det kan i sin tur förlänga tiden det tar till att en rekrytering ger lönsamhet.

Organisationer som på en övergripande nivå har ambitionen att rekrytera rättvist, saknar ofta incitament för chefer på lägre nivå att genomföra det i praktiken, enligt Laurence Romani. Krav på att leverera resultat omgående väger tyngre och tiden som krävs för att arbeta med mångfald och inkludering saknas. Det är positivt att företag har en övergripande strategi, menar Laurence Romani. Men för att en större förändring ska ske, behöver incitament riktas mot varje enskild person som rekryterar.[50]

Vad kan arbetsgivare göra?

Mångfald och inkludering är lönsamt ekonomiskt och socialt, enligt undersökningar som konsultbolaget McKinsey har gjort sedan drygt tio år tillbaka. Därför bör det ingå i övergripande mål och strategier, enligt McKinseys rapport. Strategier för mångfald och inkludering måste också förankras lokalt i organisationen, för att de inte ska upplevas som pålagor från ledningen. Olika delar av organisationen behöver vara fria att göra lokala anpassningar och det behöver finnas en öppen kommunikation om mångfalds- och inkluderingsarbetet uppåt i organisationen.

Initiativ för mångfald och inkludering kommer ofta från enskilda ledare som är kvinnor. Men det uppmärksammas och belönas inte alltid. För att identifiera vad som går bra och vad som behöver utvecklas i mångfalds- och inkluderingsarbetet behöver organisationens kultur vara öppen för och uppmärksamma feedback. Till exempel kan resultat i pulsmätningar och medarbetarundersökningar ge användbar information. Organisationer som uppmärksammar ambitionerna och skapar en miljö som stöttar ledare som tar sådana initiativ kan låta dem växa, enligt rapporten från McKinsey.[51]

Myndigheten för arbetsmiljökunskap belyser i en rapport från 2024 vikten av representation i organisationers beslutande organ. Ledningen behöver spegla mångfalden av medarbetare i organisationen för att skapa en inkludering som fungerar. För att nå dit krävs att rekryterings- och befordringsprocesser utvärderas för att alla ska ha lika möjligheter till karriärutveckling.[52] Det behövs också mentorsstöd, coachning och karriärrådgivning för att stötta minoritetsgrupper i att söka nya befattningar.[53]

Samla data och följ upp

Organisationer och företag behöver mäta hur könsfördelningen och andelen med utländsk bakgrund ser ut bland medarbetare och i ledningen. Då kan man sätta mål och införa åtgärder och skapa till exempel policy för rekrytering. I Sverige finns utförliga registerdata om alla medborgares födelseland, invandringsskäl, utbildningsnivå, inkomst och bostadsområden.

För att komplettera de uppgifterna kan företag och organisationer samla in jämlikhetsdata om medarbetare för att få information om till exempel etnisk tillhörighet, utifrån de svarandes definition av sig själva. Insamlingen måste vara anonym och deltagandet frivilligt.[54]

ETNISK TILLHÖRIGHET

Etnisk tillhörighet är en grupp av personer som har samma nationella eller etniska ursprung, hudfärg eller annat liknande förhållande. Människor har en eller flera etniska tillhörigheter. Till exempel kan personer som tillhör en etnisk minoritet identifiera sig ofta både som exempelvis same eller chilenare och svensk.

Sayaka Osanami Törngren, docent i migrationsstudier vid Malmö universitet, menar att Sverige är ett tydligt exempel på att data har betydelse för en rättvis utveckling. Genom utförliga registerdata har utvecklingen för lönenivå, utbildningsnivå och arbetsmarknad kopplat till kön kunnat följas över tid. När statistiken visar att det finns orättvisor kopplat till kön har man kunnat ställa politiska krav på lika lön och jämn könsfördelning.

Det finns inget juridiskt hinder att samla in så kallad jämlikhetsdata i Sverige, så länge det är frivilligt och anonymt. Företag som samlar in data behöver ha ett syfte med hur de ska använda den, till exempel målsättningen att öka andelen kvinnor med utländsk bakgrund i ledande positioner och därför behöver kartlägga nuläget, för att vidta rätt åtgärder och följa upp dem.[55]

JÄMLIKHETSDATA

Jämlikhetsdata innebär insamling av statistik för att kartlägga och förstå ojämlikheter mellan grupper i samhället. Syftet är att möjliggöra riktade åtgärder för att motverka diskriminering och främja inkludering, rättvisa och jämlikhet. Data ska samlas in anonymt och att det ska vara frivilligt att lämna informationen. Både EU och FN har rekommenderat att jämlikhetsdata införs i Sverige, något som både den nuvarande och förra regeringen har avstått ifrån.

[47] https://www.regeringen.se/regeringens-politik/integration/mal-for-integration/, 2025-02-21
[48] Intervju med Sayaka Osanami Törngren, Associate Professor/Senior Researcher, Ph.D. Ethnic and Migration Studies, Malmö universitet.
[49] Intervju med Sayaka Osanami Törngren, Associate Professor/Senior Researcher, Ph.D. Ethnic and Migration Studies, Malmö universitet, 2025-02-26
[50] Intervju Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan, ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, 2025-03-17

[51] Diversity matters even more: The case for holistic impact
December 5, 2023 Report, https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact, 2025-02-21
[52] Arbetsrelaterad stress och ohälsa – om samband mellan utsatthet och etnisk tillhörighet, hudfärg och religion, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2024, 2024:93
[53] Arbetsrelaterad stress och ohälsa – om samband mellan utsatthet och etnisk tillhörighet, hudfärg och religion, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2024, 2024:95
[54] Intervju med Sayaka Osanami Törngren, Associate Professor/Senior Researcher, Ph.D. Ethnic and Migration Studies, Malmö universitet.
[55] Intervju med Sayaka Osanami Törngren, Associate Professor/Senior Researcher, Ph.D. Ethnic and Migration Studies, Malmö universitet.

”Rådet till den som vill ta sig fram är att berätta vad du vill framåt, för HR-avdelningen eller närmaste chef. Fokusera på där du är och att alltid göra ett bra jobb utifrån de förutsättningar du har.”

CAROLINA ENGSTRÖM, VD
REKRYTERINGFÖRETAGET WES

Rekrytera för större mångfald

Rekryteringsföretaget Wes är specialiserade på att rekrytera ledare med fokus på mångfald. Deras kunder är företag med från hundra upp till tusentals anställda. De har en tydlig metod för att hitta kandidater med rätt kompetens men olika bakgrunder, olika kön och olika erfarenhet och ålder, enligt vd:n Carolina Engström Lökken.[56]

För att hitta personer krävs en kartläggning av var de kan finnas geografiskt och på vilka arbetsplatser. Rekryterare behöver gå utanför egna nätverk genom att identifiera och kontakta nyckelpersoner eller andra bolag som är bra på mångfald vid rekrytering. De kan tipsa om möjliga kandidater eller nya nyckelpersoner, som i sin tur kan tipsa vidare. På så sätt utökas och breddas nätverket successivt. Det finns en stor vilja stor vilja att hjälpa till, inte minst från personer som själva har utländsk bakgrund och vill bidra till att lyfta fram andra.

Om rekryteringen sker via annons ska kravlistan vara så kort som möjligt med få och öppna krav. En viktig aspekt är att tänka igenom vilka språkkrav som verkligen är nödvändiga, för att inte stänga ute kandidater. Krav på utbildning eller arbetserfarenhet kan följas av ”eller liknande erfarenhet”, för att inkludera fler.

Ett sätt är också att öppna för kandidater som är juniora, men får stöttning i en ledande roll. Till exempel en kvinna med utländsk bakgrund som har relevant kunskap, men inte chefserfarenheten som efterfrågas.

När Wes presenterar kandidater till en chefsposition för en kund är alltid minst 50 procent kvinnor, ofta fler. För utländsk bakgrund och andra mångfaldsfaktorer som ålder, utbildning och branschbakgrund finns inte lika specifika mål. Vanligtvis presenterar Wes mellan tre och fem slutkandidater för sin kund och målsättningen är alltid att presentera minst en kvinna med utländsk bakgrund, enligt Carolina Engström Lökken.

Det sista steget i rekryteringen är bedömningen av kandidaterna. Då behöver man som beslutsfattare vara medveten om sina egna fördomar om kompetens och personlighet. Det är vanligt att föredra personer som är lik en själv eller pratar som en själv, enligt Carolina Engström Lökken.

De senaste fyra åren har i snitt 14 procent av cheferna som Wes har rekryterat varit kvinnor med utländsk bakgrund och 65 procent av cheferna som tillsatts har varit kvinnor[57].

Vad kan individen göra?

Wes vd Carolina Engström Lökkens råd till den som vill ta sig fram är att berätta vad du vill framåt, för HR-avdelningen eller närmaste chef. Fokusera på där du är och att alltid göra ett bra jobb utifrån de förutsättningar du har. Be om en mentor och ta hjälp från äldre personer. Fundera över vilka du känner som kan öppna dörrar, nätverka och försök lära känna många människor.[58]

Vad kan samhället göra?

För att skapa lika möjligheter för alla oavsett bakgrund och främja mångfald och inkludering behövs olika insatser. På samhällsnivå behövs bra skolor, bra lärare och chans till extrajobb under studietiden, enligt Carolina Engström Lökken. Avsaknad av nätverk, stöd hemifrån eller kontakter i näringslivet ska inte få hindra personer som vill framåt, menar hon.

Arbetsgivare behöver ge chansen åt personer som aldrig har varit chef. Att få ett jobb som team-ledare eller ett första chefsjobb i första linjen är helt avgörande för att avancera. Enligt Carolina Engström Lökken behöver HR-avdelningar och chefer utbildas om behovet av att skapa en bred kompetens med en mångfald av perspektiv i ”första ledet”.
Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan i Stockholm och ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, menar att tillgången till mentorskap kan hjälpa personer att utvecklas på ett personligt plan, få kontakter och bygga ett nätverk de saknar. Men för att mentorskapet ska bidra till mångfald och inkludering krävs att det bygger på ett givande och tagande från mentorn och adepten. Hon ser en fara i om mentorskapet handlar om att adepten ska lära sig hur det fungerar i Sverige för att anpassa sig och bli likadan. Mentorskapet behöver bygga på att man lär av varandras styrkor, förstår varandras olikheter och samarbetar.[59]

Vad kan politiker göra?

På ett politiskt plan behöver man identifiera mer specifikt vilka grupper med utländsk bakgrund som är mest och minst representerade, mest utsatta och vad som behöver göras för att synliggöra underrepresenterade grupper. Till exempel på grund av etnicitet, hudfärg eller religion. För att identifiera specifika gruppers behov är jämlikhetsdata baserat på självidentifikation viktig. Utifrån den kunskapen kan relevant policy och konkret politik tas fram.[60]

Enligt stiftelsen Allbrights senaste rapport från 2024 har EU:s direktiv om kvotering för jämn könsfördelning i börsbolags styrelser gett effekt, genom att pressa företagen att jobba för jämnare könsfördelning[61]. Sverige har undantagits från kraven i direktivet eftersom könsfördelningen i svenska börsbolag redan når en tillräckligt jämn könsfördelning.

Carolina Engström Lökken, vd på Wes, ser kvotering – eller hot om kvotering – under en begränsad period som en möjlig väg för att sätta press på beslutsfattare i organisationer att prioritera arbetet för mångfald. EU:s hot om kvotering för att uppnå jämställda i styrelser i storbolag har pressat upp andelen kvinnor och på liknande sätt skulle hot om kvotering för ökad mångfald få bolagen att öka sina insatser, menar hon. För jämställdhet mellan män och kvinnor skulle ett mål om 40-60 procent av vardera könen kunna sättas. Hon tror att kvotering skulle ha effekt även för utländsk bakgrund, men att sätta ett kvantitativt mål som ska uppnås är mer komplext. Hon har inget förslag på hur det skulle utformas.

Laurence Romani, professor på Handelshögskolan ser kvotering som en möjlig väg för större mångfald och för att kvinnor med utländsk bakgrund specifikt ska nå ledande positioner. Att till exempel ställa krav på att 20 procent av medarbetarna i en organisation ska ha utländsk bakgrund skulle kunna göra skillnad, menar hon. Hon jämför med Frankrike, som sedan 1987 ställer kravet på privata arbetsgivare med 20 anställda eller fler att 6 procent måste vara personer med en funktionsnedsättning.

Laurence Romani vill framför allt lyfta det ideologiska perspektivet om social hållbarhet som motiv till mångfald på arbetsmarknaden. Om motivet till att inkludera individer och grupper är ekonomisk lönsamhet, kan också olönsamhet motivera att exkludera dem. För att motverka diskriminering och exkludering behöver argument om mångfald för ett socialt hållbart samhälle stärkas, menar hon. Motsatsen är ett ojämlikt samhälle, vilket ökar instabilitet och risk för våld.

Stora företag som Axfood, Ikea och Vattenfall som har ett etablerat arbete för mångfald och inkludering, kan gå före genom att synliggöra det och kommunicera att de tar ställning för ett inkluderande samhälle, menar Laurence Romani. Samtidigt finns en stark politisk kraft mot inkludering, i Sverige och internationellt, som olika aktörer nu förhåller sig till. Till exempel USA:s president Donald Trumps beslut[62] att avskaffa statliga program för jämlikhet och inkludering och att företag som Ericsson[63] och Nokia[64] strukit ord som mångfald och inkludering ur sina årsredovisningar, enligt Dagens industri.[65]

[56] Intervju med Carolina Engström Lökken, VD Wes, 2025-02-19
[57] Uppgift i mejl från Rebecka Shirazi, Wes, 2025-03-18.
[58] Intervju Carolina Engström Lökken, VD Wes, 2025-02-19

[59] Intervju Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan, ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, 2025-03-17
[60] Intervju med Sayaka Osanami Törngren, Associate Professor/Senior Researcher, Ph.D. Ethnic and Migration Studies, Malmö universitet, 2025-02-26
[61] Allbrightrapporten Kvinnorna spurtar mot målet, 2024:7
[62] https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing/, 2025-04-10
[63] https://www.di.se/nyheter/efter-trump-ericsson-rensar-bort-mangfald-och-inkludering/, 2025-04-10
[64] https://www.di.se/nyheter/nokia-gor-som-ericsson-rensar-ut-ord/, 2025-04-10
[65] Intervju Laurence Romani, professor vid Handelshögskolan, ansvarig för avdelningen för ansvarsfullt ledarskap, 2025-03-17
[61] Allbrightrapporten Kvinnorna spurtar mot målet, 2024:7

Vad tycker partierna?

I en enkät (mars 2025) ställde Kvinna till Kvinna ett antal frågor till de åtta riksdagspartierna om vikten av kvinnor med migrationsbakgrund som ledare, kvotering och så kallad jämlikhetsdata (se sid 35). Partierna hade också möjligheter att kommentera sina ställningstaganden. Sju av åtta partier vill se riktade insatser för att lyfta gruppen till ledarpositioner, men åsikterna skiljer sig åt vad gäller kvotering och om jämlikhetsdata bör införas eller inte.

1. Hur viktigt är det för ert parti att just kvinnor med migrationsbakgrund kommer fram som ledare i det svenska samhället?

V: Viktigt

MP: Viktigt

S: Viktigt

C: Väldigt viktigt

L: Väldigt viktigt

M: Väldigt viktigt

KD: Väldigt viktigt

SD: Oviktigt

Centerpartiet

Integrationsinsatserna måste anpassas utifrån de individuella förutsättningarna, det kan till exempel handla om att utbilda och stötta utrikesfödda kvinnor att bli ledare.

Miljöpartiet

Att särskilt främja utrikesfödda kvinnor till ledare är därför avgörande. Tonen från toppen påverkar företagskulturen stort och kan skapa förändringar ner i leden.

2. Vill ni se riktade insatser för att kvinnor med migrationsbakgrund ska komma fram som ledare?

V: Ja. Vi tycker det är viktigt att alla människor, oavsett kön och bakgrund, ska ha möjlighet att förverkliga sin potential. Där är det viktigt att arbeta mot till exempel diskriminering.

MP: Ja. Att fler utrikes födda kvinnor kommer in på arbetsmarknaden och blir ledare är en prioriterad jämställdhetsfråga. Utrikes födda kvinnor är den grupp som står längst från arbetsmarknaden på grund av strukturella hinder. Det är orimligt att arbetslösheten ligger på 17 procent för utrikes födda kvinnor jämfört med 5,7 procent för inrikes födda män och kvinnor. När det gäller ledarskap är det ännu värre – icke-vita kvinnor i ledningsgrupper utgör 1 procent. Att särskilt främja utrikes födda kvinnor till ledare är därför avgörande. Tonen från toppen påverkar företagskulturen stort och kan skapa förändringar ner i leden.

S: Ja.

C: Ja. Det är viktigt att alla människor får rätt förutsättningar för att nå sin fulla potential. Vi vill vidta flera åtgärder för att stärka integrationen, särskilt för utrikesfödda kvinnor, som idag står längst från arbetsmarknaden av alla grupper. Integrationsinsatserna måste anpassas utifrån de individuella förutsättningarna, det kan till exempel handla om att utbilda och stötta utrikesfödda kvinnor att bli ledare.

L: Ja. En oroande trend är skillnaden i sysselsättning mellan inrikes och utrikesfödda kvinnor är högre i Sverige än andra europeiska länder. Liberalerna anser att män och kvinnor måste mötas av samma insatser och krav när de är nya i Sverige, annars riskerar man fastna i utanförskap.

M: Ja. För att uppnå verklig jämställdhet är det avgörande att kvinnor med migrationsbakgrund kommer fram som ledare. Varje dag som går där dessa kvinnor är underrepresenterade på arbetsmarknaden och i politiken är en förlust för samhället. För oss är det en prioriterad fråga att öka deras deltagande i arbetslivet och i den demokratiska processen – något vi verkar för med praktisk handling i regeringsställning.

KD: Ja, men det gäller inte bara kvinnor med migrationsbakgrund utan generellt. Vi kan konstatera att arbetslösheten är betydligt högre bland utrikes födda kvinnor än i befolkningen som helhet, och många utav dem står helt utanför arbetsmarknaden. Här behövs olika typer av insatser för att stärka deras möjligheter att komma in i samhället, få arbete och en egen inkomst. Vi behöver även undanröja hinder för kvinnors företagande.

SD: Nej. Det får, och skall inte spela någon roll huruvida en människa, oavsett kön, eller ålder eller läggning eller handikapp eller något annat, har eller inte har en ”migrationsbakgrund”. Det som skall räknas är kompetens, individuella färdigheter, och förtroende.

3. Vill ni se kvotering för att få in fler kvinnor med migrationsbakgrund i styrelser i svenska bolag?

V: Nej. Det är inget vi har tagit ställning till, men givetvis något som man skulle kunna kolla på.

MP: Ja. Miljöpartiet vill lagstifta om kvotering av kvinnor till styrelser i börsbolag och statliga bolag. Utöver det tycker partiet att det finns skäl att ge förtur till personer från grupper som riskerar att diskrimineras – till exempel en utrikes född kvinna – genom att tillämpa positiv särbehandling.

S: Ja. Vi tycker att kvotering är ett viktigt verktyg för att nå målet och det borde anammas mer i hela samhället.

C: Nej, vi behöver istället jobba för att fler kvinnor vill starta och driva företag och då behövs exempelvis regelförenklingar och lättade kostnader för att anställa.

L: Nej. Urval till styrelsepositioner ska ske utifrån merit och utifrån vad bolagens ägare tar initiativ till – vi är emot att kvotera in människor pga kön eller härkomst. Med det sagt måste rättstaten agera mot förlegade maktstrukturer som diskriminering eller hederskultur som begränsar utrikes födda kvinnor.

M: Nej. Låt oss vara tydliga: det finns en oacceptabel diskriminering av kvinnor med migrationsbakgrund på arbetsmarknaden. Det företag som låter rasism och sexism stå i vägen för att ta tillvara på kompetensen, skickligheten och drivkraften som finns hos dessa kvinnor begår ett gravt misstag. En förändring måste ske i vår kultur och i människors förutsättningar, med allt från förebyggande arbete i skolan till insatser på arbetsmarknaden. Med kvotering kan vi uppnå konstgjord statistik om jämställdhet, men om siffrorna är ett resultat av tvingande lagstiftning istället för förbättringar på arbetsmarknaden betyder de ingenting. Risken är istället att det tar bort fokus från de grundläggande problemen och underminerar det avgörande jämställdhetsarbetet.

KD: Nej. Kristdemokraterna säger nej till kvoterade styrelser. Kvotering bidrar inte till verklig jämställdhet utan snarare till att underminera det verkliga jämställdhetsarbetet.

SD: Nej.

Socialdemokraterna

Vi tycker att kvotering är ett viktigt verktyg för att nå målet och det borde anammas mer i hela samhället.

Liberalerna

Urval till styrelsepositioner ska ske utifrån merit och utifrån vad bolagens ägare tar initiativ till – vi är emot att kvotera in människor på grund av kön eller härkomst.

4. Idag finns i stort sett ingen statistik kring om kvinnor med migrationsbakgrund når ledande positioner i arbetslivet. Behövs det mer statistik kring arbetsmarknaden och den här gruppen?

V: Ja. Det är ett bra sätt att ta reda på vilka utmaningar som finns för att sedan kunnaformulera åtgärder och på så sätt komma åt problemen.

MP: Ja.

S: Ja.

C: Ja. Det är uppenbart att det behövs mer faktaunderlag för att rätt analyser och insatser ska kunna sättas in.

L: Ja.

M: Ja. Som utgångspunkt är vi positiva till att utöka vår kunskap och förståelse för förhållandena på arbetsmarknaden. Mer statistik på det här området kan vara ett värdefullt verktyg för att förstå problem och utforma lösningar. Av moraliska skäl behöver det arbetet vara på rätt sida av balansgången mellan effektiv datainsamling och skyddet av människors integritet.

KD: Ja, men statistiken bör då bara vila på migrationsbakgrund inte att det går ner på nivåer som ursprungsland och etnicitet.

SD: Nej. Det finns redan statistik kring utrikes bakgrund och exempelvis tillhörighet till olika yrkeskategorier. Det är tillräckligt. Vi vill inte ha ett samhälle där man sorterar människor i raser och placerar dem i någon sorts rangordning efter vem som av olika skäl skall få olika privilegier.

Sverigedemokraterna

Det finns redan statistik kring utrikes bakgrund och exempelvis tillhörighet till olika yrkeskategorier. Det är tillräckligt. Vi vill inte ha ett samhälle där man sorterar människor i raser och placerar dem i någon sorts rangordning efter vem som av olika skäl skall få olika privilegier.

5. Är ert parti för eller emot jämlikhetsdata?

V: För. Detta är något som vi har föreslagit och ett viktigt verktyg för att kartlägga och motverka diskriminering.

MP: För. Miljöpartiet vill införa jämlikhetsdata på nationell nivå. Vi har drivit detta i riksdagen och ställt frågor till jämställdhetsministern. Både EU och FN har rekommenderat att jämlikhetsdata ska införas, och redan 2012 kom Diskrimineringsombudsmannen fram till att det både kan och bör införas i Sverige. Samtidigt skriver regeringen i sin Handlingsplan mot rasism och hatbrott att flera afrosvenska organisationer lyft att bristen på jämlikhetsdata är ett problem – men ändå säger de att det behövs mer analys innan något kan göras. Det är oacceptabelt.

S: För.

C: Emot. Vi säger inte ja till att ge statistik på ursprung, men behöver komma åt andra sätt att komma åt problemet.

L: Emot. Liberalerna anser att Sverige fortsatt bör ha en restriktiv syn på statistik och datainsamling med koppling till etnicitet. Vi är i princip kritiska till förslaget. Däremot finns det det såklart ett stort värde i mer forskning, kunskap och evidens hur vi bekämpar utanförskapet. Liberalerna har i regeringen gett SCB i uppdrag att ta fram integrationsbarometern. Integrationsbarometern är ett viktigt verktyg för att identifiera skillnader i behov, värderingar och förutsättningar i den utrikesfödda befolkningen jämfört med personer födda i Sverige. Detta ger förutsättningar att utforma mer träffsäkra integrationsåtgärder.

M: Emot. I den här frågan krävs försiktighet och förnuft. Det råder ingen tvekan om att det finns strukturer i samhället som vi vill motverka. Statistik är ofta ett bra verktyg för att göra det, men det här handlar inte om vilken statistik som helst. Att börja skapa databaser där man delar upp människor efter hudfärg kan kritiseras på moralisk grund. De praktiska implikationerna av att staten sätter i system att efterfråga människors etniska bakgrund i olika avseenden är svåra att överblicka och motivera.

KD: Emot. Vi är mycket emot. Att registrera människor utifrån parametrar som ursprung eller hudfärg öppnar upp för en farlig utveckling.

SD: Emot.

Vänsterpartiet

Jämlikhetsdata är något som vi har föreslagit och ett viktigt verktyg för att kartlägga och motverka diskriminering.

Kristdemokraterna

Vi är mycket emot jämlikhetsdata. Att registrera människor utifrån parametrar som ursprung eller hudfärg öppnar upp för en farlig utveckling.

Moderaterna

För att uppnå verklig jämställdhet är det avgörande att kvinnor med migrationsbakgrund kommer fram som ledare. Varje dag som går där dessa kvinnor är underrepresenterade på arbetsmarknaden och i politiken är en förlust för samhället.

Foto: Pexels

Foto: Unsplash

Kvinna till Kvinnas analys

Sverige har inte råd att exkludera välutbildade högpresterande kvinnor med migrationsbakgrund från ledarroller i samhället, ändå sker det hela tiden. Samhället behöver därför agera på flera plan och börja från början. Satsa tidigt på tjejerna med migrationsbakgrund, i skolan och i civilsamhället med längre kärnstöd, inte bara kortvariga projektbidrag. Satsa på riktade trainee-program och ledarskapsutbildningar för gruppen. Stöd formaliserade nätverk och mentorsnätverk som lotsar gruppen mot mer kvalificerade jobb på arbetsmarknaden.

Jämställdhet ska vara för alla

Att förbättra etableringsinsatserna för nyanlända kvinnor torde vara bland det lättaste för politiken. Det är märkligt att ett så pass jämställt land som Sverige inte satt på sig genusglasögonen här. Den svenska kvinnorörelsen har heller inte inkluderat gruppen i sitt arbete i någon större utsträckning. Jämställdhetsarbetet i Sverige måste oftare omfatta kvinnor med migrationsbakgrund och insatser måste riktas inte bara till kvinnorna utan även männen i gruppen så att kvinnorna kan göra karriär. Om kvinnor med migrationsbakgrund förväntas ta större ansvar för hem och barn bör ansträngningarna ökas att få även pappor med migrationsbakgrund att ta föräldraledighet och vabba.

Dold rasism

Vissa privata företag verkar idag ha större ambitioner än till exempel en offentlig arbetsgivare som SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) som inte har något åtgärdsprogram mot underrepresentationen av kvinnliga chefer med migrationsbakgrund. Här skulle politiken kunna använda sitt inflytande över SKR och andra offentliga arbetsgivare som till exempel myndigheter. Dold rasism är svårare att åtgärda. Att så pass många på tillfrågade företag föredrar att inte ha en kollega med ursprung i Mellanöstern eller med religiös klädsel är illavarslande. Det är också märkligt att flera företag utåt har en mångfaldsambition i sin rekrytering, men inåt tycker man kanske något helt annat och har mer sällan en mångfaldsansvarig i ledningsgruppen.

Belöna ambitiösa företag

Fördomar och negativa attityder är seglivat och låter sig inte lätt angripas med information och politiska insatser av tvingande natur. Det kan ofta slå tillbaka på den diskriminerade gruppen. Idag har ett antal företag en ambitiös mångfaldssatsning vad gäller rekrytering. Politiken skulle kunna införa morötter så att fler företag kommer med på tåget och även premiera företag med mångfaldsambitioner som visar resultat.

Jämlikhetsdata behövs

Motståndet mot kvotering är hårt inom flera politiska läger. Det är också komplext att kvotera mångfald då ”utrikes födda” är en heterogen grupp som rymmer såväl nordiska invandrare som inom- och utomeuropeiskt födda. Inom gruppen utomeuropeiskt födda är det också stor spännvidd. Men om man väljer bort kvotering måste Sverige visa en stor vilja att fortsätta på vägen med frivilliga överenskommelser som tidigare tagit oss relativt långt inom till exempel jämställdhetsområdet.

Att införa så kallad jämlikhetsdata verkar av flera politiska partier upplevas som stigmatiserande men har rekommenderats av både FN och EU. Samtidigt säger sju av åtta riksdagspartier ja till riktade insatser för att kvinnor med migrationsbakgrund ska kunna komma fram som ledare. Då behövs det ett ordentligt underlag och differentierad statistik för att kunna göra rätt saker. Jämlikhetsdata är ett sådant verktyg och bör användas.

Mer forskning och statistik

Förutom statistik så finns få fördjupande studier om attityderna hos företag och rekryterare samt hur den aktuella gruppen kvinnor med migrationsbakgrund upplever bemötandet och eventuella hinder på arbetsmarknaden. Det handlar om 13 procent av arbetskraften. Mer kunskap behövs för att komma åt problemet.

Den globala utvecklingen – ett orosmoln

Den amerikanska administrationens angrepp på, och förbud mot mångfaldsarbete och inkludering, är ytterst alarmerande och svenska företag med handel i USA har redan raderat formuleringar. Blir detta en global trend så kommer det att försvåra för kvinnor med migrationsbakgrund att bli ledare även i Sverige.

**För kvinnors rättigheter,
överallt och varje dag.**

KVINNA
KVINNA

kvinnatillkvinna.se
kvinnatillkvinna.org

Kontakt:
info@kvinnatillkvinna.se