

GRI-rapport 2009:4

## Vad händer efter ett förändringsprojekt?

– Enkätstudie av organisationer som deltog i W2T-projektet

David Renemark & Ulla Eriksson-Zetterquist

Organizing in Action Nets



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

© Gothenburg Research Institute  
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd  
förbjudet.

Gothenburg Research Institute  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Box 603  
405 30 Göteborg  
Tel: 031 - 786 54 13  
Fax: 031 - 786 56 19  
E-post: [fornamn.efternamn@gri.gu.se](mailto:fornamn.efternamn@gri.gu.se)

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter



## Sammanfattning

De senaste 25-30 åren har många insatser gjorts för att förändra jämställdheten i såväl privata som offentliga organisationer i Sverige. Satsningar har gjorts i form av olika program eller projekt. Resultaten från den här typen av tidsmässigt avgränsade satsningar har enligt rapporterna varit blandade. Vissa projekt har beskrivits som framgångsrika medan andra har kritiserats för att de uppsatta målen inte nåtts. Att ett projekt inte leder till det som det var tänkt att leda till, eller att uppsatta mål ej nås, är förvisso inte unikt för jämställdhetsprojekt. En fråga, oavsett resultatet av ett enskilt projekt, är vad som händer i organisationer som deltagit i sådana projekt *efter* att projektet avslutats? Fortsätter arbetet med att förändra jämställdhet eller hamnar andra frågor högre upp på dagordningen? Vad görs för att bibehålla uppnådda förändringar och för att fortsätta arbeta i satsningens riktning? Det är angeläget att undersöka i både privata och offentliga organisationer.

I denna rapport redovisas resultaten från en enkätundersökning som skickats ut till ett antal större privata och offentliga organisationer. Åren 2003 till 2005 deltog de i projektet Women to the Top där syftet var att få fler kvinnor på toppositioner. Projektet följdes upp av JämO 2007. Syftet med den här studien var att undersöka vad som gjordes i organisationerna ett år efter JämOs uppföljning. För att undersöka det genomfördes en enkätundersökning som en första delstudie i det FAS-finansierade forskningsprojektet "Går det att skapa uthållig jämställdhet". I delstudien skickades enkäter till dem som deltog i "jämställdhetsprojektet" och till en kontrollgrupp inom respektive organisation bestående av personer som ej deltog. Svaren gav en bild vad som pågick i organisationerna efter att jämställdhetsinsatsningen avslutats.



## Bakgrund

De senaste 30 åren har många satsningar gjorts för att öka jämställdheten i såväl privata som offentliga organisationer. Resultaten av sådana satsningar i form av olika projekt och program har varit blandade. Trots att vissa förändringar åstadkommit har de inte alltid lett till önskade resultat eller att uppsatta mål nåtts (Hagberg m fl, 1995; Höök, 2001; Acker, 2006; Eriksson-Zetterquist och Styhre; 2008). Det är förvisso inte ovanligt att förändringsprojekt resulterar i andra saker än det som var det uttalade syftet eller målet, och det gäller även för jämställdhetsprojekt. Oavsett det påbörjas fortfarande nya satsningar med målet att öka jämställdheten och att integrera jämställdhetsperspektivet i verksamheten. Två exempel på det sistnämnda som pågick vid skrivandet av den här rapporten var: Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) startade hösten 2008 ett program som heter "Hållbar jämställdhet" och ungefär samtidigt påbörjades ett program för kvinnors karriärutveckling i staten med namnet "Kvinnor till ledande befattningar" (<http://www.skl.se/lopedel.asp?C=4991>; <http://www.krus.nu/staten-leder-jamt/>).

Även om det är intressant att nya program och riktade satsningar löpande verkar inledas för att främja jämställdhet i allmänhet och kvinnors karriärutveckling i synnerhet, kvarstår en viktig fråga: vad händer när dessa projekt och program är avslutade? Även om projekten är mer eller mindre framgångsrika, kvarstår en utmaning när de väl avslutas. Vad händer då? Fortsätter arbetet med att förändra jämställdheten eller riktas fokus på andra frågor? Vad görs i det vardagliga arbetet för att skapa uthållig förändring av jämställdhet? Kopplat till de blandade resultaten av olika projekt och att förändringar av jämställdhet är något som ofta beskrivs ta lång tid, är det särskilt intressant att undersöka vad som görs i deltagande organisationer efter ett projekt avslutats.

I den här rapporten belyses dessa frågor inom ramen för en enkätundersökning. Enkäten är en delstudie i ett pågående forskningsprojekt finansierat av forskningsrådet FAS där frågan "Går det att skapa uthållig förändring av jämställdhet?" undersöks. Syftet med projektet är att försöka fånga hur arbete med förändring av jämställdhet går till i praktiken och vilka handlingar som utförs för att gå från plan till handling.

De organisationer som är föremål för studien deltog i projektet "Women to the Top", hädanefter benämnt W2T. Det huvudsakliga syftet med programmet var att öka andelen kvinnor på toppositioner i de deltagande organisationerna. Projektet pågick under 15 månader med start 2003 och avslutades 2005. I slutet av projektet upprättade samtliga deltagande organisationer handlingsplaner för den kommande tvåårsperioden. I dessa planer sattes olika mål upp vilka senare följdes upp av JämO. Såväl privata företag som offentliga organisationer deltog i programmet.

Från varje organisation deltog en projektledare, två så kallade toppchefs-kandidater, två mentorer och vd eller motsvarande. Projektledarna i respektive organisation fungerande som kontaktpersoner och var också de som hade ansvaret för uppföljningen av handlingsplanerna. Förutom dessa deltog i vissa fall även andra i organisationerna, men formellt var det de sex nyss nämnda som deltog i projektet. Av flera olika anledningar (exempelvis byte av arbetsuppgifter, föräldradighet, byte av arbetsgivare) byttes en del personer på dessa poster under den tid projektet pågick.

Projektet W2T innehöll olika moment där projektdeltagarna fick ta del av föreläsningar om genus; toppchefs-kandidater gick ett ledarutvecklingsprogram, projektledare träffades återkommande och utbytte erfarenheter, mentorer utbildades för att bistå toppchefs-kandidater i andra organisationer. Utmärkande inslag i programmet var de återkommande träffarna i form av både seminarier och möten samt att nätverk skapades. För en mer omfattande beskrivning av själva projektet och dess innehåll, se Eriksson-Zetterquist, 2005.

Förutom att JämO genomförde en uppföljning av handlingsplanerna har två utvärderingar gjorts av projektet. En gjordes av själva projektet, där en av oss, Ulla Eriksson-Zetterquist, följde projektet under tiden det pågick (se Eriksson-Zetterquist, 2005). En annan utvärdering gjordes av David Renemark när hela projektet inklusive arbetet med handlingsplanerna var avslutat i början av 2007. Fokus i den utvärderingen riktades huvudsakligen på arbetet med handlingsplanerna (se Renemark, 2007).

## Disposition

Rapporten inleds med en presentation av resultatet från projektet W2T, vilket följs av en genomgång av studier av jämställdhet och förändring. I följande del beskrivs hur enkätundersökningen genomförts. Huvuddelen av rapporten presenterar resultaten från enkätundersökningen, med fokus på frågor som vilka stora förändringar de arbetar med i organisationerna för tillfället, vad som sker i respektive organisation sett till jämställdhetsarbetet, samt beskrivningar av vad av arbetet från projektet som lever kvar i organisationen. En följande fråga som redovisas är huruvida projektet W2T påverkade de deltagande personernas arbete på något sätt? I nästa del behandlas om de som ej deltagit i projektet hört något om det, och i så fall vad. Utifrån svaren (på dessa frågor) ges en bild av jämställdhetsarbetet i de olika organisationerna, både i relation till den övriga verksamheten men också vad som görs, ett år efter att projektet definitivt avslutats och handlingsplanerna följts upp. Rapporten avslutas med en diskussion av dessa resultat.

### *Resultat från projektet W2T*

Vid utvärderingen av själva projektet riktades kritik mot den korta projekttiden som var föreskriven av EU (som standardmässigt finansierar projekt av den här typen för 15 månaders löptid) (Eriksson-Zetterquist, 2005). Det ledde till att man kunde anta att reflektion snarare än faktiska förändringar i form av handlingar kom att äga rum i organisationerna – helt enkelt för att det inte fanns utrymme under utsatt tid (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008). Det är inget resultat som är unikt för det aktuella projektet utan även andra liknande projekt har uppvisade likartade problem vad gäller att leda till konkreta förändringar. Det är dock en kritik som ska riktas mot finansiärerna. Som nämnts avslutades projektet W2T med att de deltagande organisationerna upprättade handlingsplaner för de kommande två åren. Uppföljningen av huruvida målen i handlingsplanerna uppnåtts gjordes därefter av Jämo (Jämo, 2007). Både uppföljningen och en fristående utvärdering av organisationernas arbete med handlingsplanerna (Renemark, 2007) visade på vissa positiva förändringar. I dessa rapporter beskrivs att flera mål i handlingsplanerna uppnåtts, om än långt ifrån alla. Till exempel hade mål om ökad andel kvinnor på olika chefsnivåer och att få in en kvinna i ledningen nåtts i vissa organisationer. Man hade även vidtagit åtgärder att granska rekryteringsprocessen genom att intervjua personer som varit med vid tillsättning av höga chefspositioner och att i framtiden alltid se till att ha en kvinna som kandidat vid tillsättningen av chefspositioner. Förändringar gällande fler kvinnor på toppen hade dock endast uppnåtts i några organisationer. För fler beskrivningar av vad som gjordes i arbetet med handlingsplanerna, se JämO 2007 och Renemark 2007.

De här exemplen visar att projektet W2T, ledde till handlingar även efter att det avslutats från EU:s perspektiv. Trots att det huvudsakliga målet med projektet att få fler kvinnor på toppositioner inte uppnåtts helt, beskrevs att man tagit steg på vägen mot målet (Renemark, 2007). Vad som gjorts efter detta för att nå mål kopplat till jämställdhet i de deltagande organisationerna belyses delvis av enkätundersökningens resultat. Innan dessa presenteras ges här en kort översikt av andra studier av jämställdhet och förändring.

### Jämställdhet och förändring(sprojekt)

Som nämndes inledningsvis har ett stort antal projekt och program genomförts de senaste 30 åren med mål att på olika sätt förändra jämställdheten i såväl privata som offentliga organisationer. Studier har visat att långt ifrån alla sådana projekt varit framgångsrika och lett till de resultat som förväntades (Hagberg m fl, 1995; Eriksson-Zetterquist och Styhre,



2008). Svårigheter med att förändra jämställdhet har också visats i studier genomförda i andra länder (Wajcman, 1998; Bagilhole, 2003; Barry et al, 2003). Ett återkommande argument när det gäller arbete med jämställdhet är att det är ett förändringsarbete som tar tid. Även om det säkert stämmer, åtminstone i vissa fall, är tid dock ingen garanti för att förändringar ska ske. Exempelvis kan andra saker hända som gör att man inte har resurser att fortsätta arbete med förändring av jämställdhet i samma omfattning som tidigare eller som var planerat.

Trots att dessa program och projekt inte uppnått de uppsatta målen har de dock visat sig vara givande på andra sätt, till exempel som ett led i ett pågående förändringsarbete. Inom ramen för detta forskningsprojekt riktas därför fokus på det arbete som löpande sker i den vardagliga verksamheten för att förändra jämställdhet, efter deltagandet i ett jämställdhetsprojekt. Situationen i en organisation rörande jämställdhet och mångfald kan fortlöpande ändras av olika skäl. Exempelvis kan andelen kvinnor öka inom vissa grupper eller på en specifik nivå utan att någon särskild insats ligger bakom förändringen, till exempel som en följd av att det kommit fram flera duktiga kvinnor eller att flera män avancerat till en högre nivå, gått i pension eller bytt arbetsgivare. Jämställdhet är alltså inget statistiskt tillstånd som uppnås en gång för alla, utan saker händer som kan påverka den i såväl positiv som negativ riktning. Det är inte heller jämställt i alla delar av eller på alla nivåer i företag och offentliga organisationer i Sverige (SOU, 2007:18; SCB 2008). Det verkar alltså finnas god grund för kontinuerligt arbete för ökad jämställdhet. Att delta i ett projekt om jämställdhet kan således vara till hjälp i förändringsarbetet, men ofta behöver sådana satsningar sättas in i ett större perspektiv och ses som en del av organisationernas ordinarie jämställdhets- och mångfaldsarbete. I de organisationer som studeras här pågick någon form av jämställdhetsarbete redan innan, och även parallellt med, deltagandet i W2T. Det skilde sig dock åt i vilken omfattning ett sådant arbete bedrevs och, även allmänt, hur situationen var i respektive organisation när det gäller jämställdhet.

Arbete för förändring av jämställdhet kan naturligtvis ske på en mängd olika sätt. Det kan ske i tidsmässigt avgränsade projekt eller program, eller som ett kontinuerligt ordinarie förändringsarbete. Projekt och program kan vara interna, men det förekommer även externt organiserade program eller projekt där flera olika organisationer deltar. W2T är ett exempel på den sistnämnda varianten av program.

Förekomsten av flera samtidigt pågående satsningar och att deltagande i ett projekt bara utgör en del av ett pågående jämställdhetsarbete kan göra det svårt att bedöma resultaten av ett enskilt projekt. Att vissa projekt dessutom löper över flera år och mycket annat hinner hända under den här tiden kan också försvåra utvärderingen av resultaten. Att

det kan vara svårt att bedöma resultaten av stora jämställdhetsprojekt diskuteras av till exempel Hagberg m.fl. (1995) i deras genomgång av KOM-programmet (Kvinnor och Män i Samverkan). KOM-programmet startade i form av ett politiskt beslut 1988 och avslutades på Cirkus i Stockholm den 31 december 1993. Hagberg m.fl. visade att det var svårt att utreda huruvida målen med programmet uppnåtts då de omformulerats och blivit oprecisa. Det skulle kunna hävdas att de uppnåtts, likväl som att motsatsen skulle kunna sägas gälla. Vissa exempel räknades upp som tydde på att mål uppnåtts, andra som visade att man inte nått målen. Ytterligare en poäng som tydliggjordes gäller sannolikt även för många andra jämställdhetsprojekt, nämligen att projektet ska ses som del av en mycket större pågående process (i fallet med KOM-projektet en större och tidigare initierad jämställdhetspolitik). Slutligen visade Hagberg m.fl. att "jämställdhetsarbetet inte avstannar när programmet är slut" (Hagberg m.fl., 1995:239). Ett enskilt projekt kan ses i ett större sammanhang, till exempel som en del i ett löpande "ordinarie" jämställdhetsarbete i en viss organisation.

I sin studie av ett ledarutvecklingsprogram visade Höök (2001) exempel på vilka följder ett sådant program kan få för kvinnor respektive män. Programmet Höök studerade var ett internt program riktat till kvinnor, men även män deltog i roller av att vara de deltagande kvinnornas chefer och som mentorer. En dubbelhet framkom som ett resultat i studien, då ett ledarutvecklingsprogram som riktas till kvinnor både kan ifrågasätta och återskapa organisationens könsordning. Hööks studie visar på problem, men också möjligheter till förändring, som ledarutvecklingsprogram kan bidra till. Dessa problem och möjligheter kan relateras till både projektet W2T och övriga satsningar som gjorts och görs i de här studerade organisationerna. Diskussionen ovan visar att det av olika skäl kan vara svårt att bedöma resultaten av ett visst program eller projekt, och de kan som visades i Hööks studie (2001) samtidigt både ifrågasätta och återskapa könsordningen i en organisation.

I uppföljningar av andra jämställdhetsprojekt har ökad kunskap bland de personer som deltagit i projektet rapporterats som ett resultat (t ex Andersson m fl, 2009). Som visades både från projektet W2T, men även ett annat projekt med titeln Genusnätverket, är en stor utmaning att sedan omsätta denna kunskap i handling (förändring) i den egna organisationen (Andersson m fl, 2009). Genusnätverket var ett forsknings- och utvecklingsprojekt och beskrivs av forskarna Eva Amundsdotter och Susanne Andersson som aktionsorienterad genusforskning. I det projektet deltog 13 chefer som så kallade förändringsledare (både kvinnor och män). Cheferna var mellanchefer men även deras egna chefer deltog en del i projektet och fick viss utbildning. I projektet skulle de 13 cheferna utbilda sig, reflektera och göra handlingsplaner. Utan att i detalj beskriva

hela projektet kan uppmärksammas att upplägget av det var på flera sätt annorlunda jämfört med projektet W2T men att det trots det förekommer flera likheter i projektens resultat. I Genusnätverkets arbete med att förändringsledarna skulle använda sina nya kunskaper om genus och sätta igång förändringsarbete, visade det sig förekomma flera upplevda hinder. Förändringsledarna beskrev att de lärt sig mycket genom projektet, men tillbaka i vardagen och det vanliga arbetet förekom flera saker som de beskrev försvårade arbetet med förändring. Några saker som togs upp var en osäkerhet hos förändringsledarna att driva detta arbete, brist på kunskap (om genus) bland arbetskamrater och brist på såväl tid som energi för att driva förändringsarbetet i vardagen. Det var mycket annat som skulle göras och prioriterades före det praktiska jämställdhetsarbetet. Det fördes diskussioner om dessa hinder inom ramen för Genusnätverket och med fortsatt stöd, men även press, från projektledarna kom sedan flera förändringsledare igång med sitt förändringsarbete (Andersson m fl, 2009).

En del av utmaningen i arbetet med att förändra jämställdhet i organisationer kan alltså vara att få igång det arbetet som en del av den dagliga verksamheten. En mängd andra frågor och problem står dock på den vardagliga dagordningen i såväl privata som offentliga organisationer.

I utvärderingen efter projektet W2T beskrevs i flera organisationer betydelsen av att vidta flera olika åtgärder på olika plan och håll i organisationen, för att på så sätt underlätta arbetet med att få fler kvinnor på toppositioner. Ett exempel på det var att några betonade att de ville rekrytera fler kvinnor bland dem som är nyexaminerade (Renemark, 2007). En sådan åtgärd, hur den nu utförs för att nå det önskade resultatet, kan vara ett steg som på lång sikt leder till jämställdhet i en organisation. Detta förutsätter dock att de som genomför rekryteringar av nyexaminerade studenter beaktar studenternas karriärmöjligheter inom den egna organisationen kontinuerligt. Ett sådant pågående arbete kan då ses som en förändring som blivit en del av det dagliga arbetet.

### *Planerad förändring*

Jämställdhet är bara en av många frågor på agendan i organisationer och ofta pågår arbete med flera olika förändringar parallellt. Förändring av jämställdhet kan på flera sätt liknas vid mycket annat förändringsarbete. I den forskning som tagits fram inom framför allt skandinavisk institutionalism och översättningssociologi har det visats att förändringar sällan leder till tänkta resultat (Brunsson och Olsen, 1990; Czarniawska, 2005b). Utifrån idén om översättning är det föga förvånande att en viss idé, eller syftet med ett projekt, tolkas och översätts på olika sätt i skilda organisationer (Czarniawska och Sevón, 1996; 2005). Organisationers

institutionaliserade karaktär innebär också att reformer är svåra att genomföra och upprepas därför ständigt. Utifrån institutionell teori kan förklaras att det är långt ifrån säkert att ett förändringsarbete, till exempel ett projekt om jämställdhet, verkligen är starkt kopplat till den ordinarie verksamheten. Istället kan ett sådant projekt vara isärkopplat eller löst kopplat från det som utgör själva verksamheten i organisationen (Meyer och Rowan, 1977; Brunsson och Olsen, 1990). Den här problematiken gäller för såväl för jämställdhetsarbete som andra frågor som av olika anledningar inte anses direkt beröra kärnverksamheten, exempelvis miljöfrågor.

## Metod – om enkätundersökningen

För att ta studera vad som görs efter att projektet avslutats i de organisationer som deltog W2T, genomförde vi en enkätundersökning våren 2008. Syftet med enkäten var att få en bild av vad som gjordes i organisationerna ungefär ett år efter handlingsplanerna följts upp och arbetet med dem utvärderats av JämO, med fokus på jämställdhets- och mångfaldsarbetet. I vår enkät var vi intresserade av att få svar på frågor både av dem som deltagit i projektet men också från en kontrollgrupp bestående av personer i samma organisationer och som inte deltagit i projektet. Resultaten från enkäten ligger till grund för fortsatt fältarbete där det mer ingående ska studeras *vad* som görs och *hur*, när det gäller att gå från plan till handling för att skapa uthållig jämställdhet i stora privata och offentliga organisationer.

Som ett första steg i arbetet med enkätundersökningen söktes via projektledarna uppgifter om personer att skicka enkäten till, det vill säga kontaktuppgifter både till dem som deltagit i projektet och till dem som skulle utgöra kontrollgruppen. Av de ursprungliga femton organisationer som deltog i projektet W2T var det en organisation som ej inkom med uppföljning av handlingsplanen till JämO (JämO, 2007). Den var inte heller med i vårt utskick till projektledare. Vidare var det två organisationer som trots påminnelser inte lämnade ett sådant underlag, varför enkäter skickades till 12 av de 14 organisationer som deltog i projektet.

Enkäten genomfördes som en webbenkät, men av tekniska skäl fick en pappersversion av enkäten skickas till en av organisationerna. Utskrifterna som finns bifogade visar inte exakt hur själva webbenkäten såg ut då delar av den var interaktiv och ändrades beroende på hur man svarade på vissa frågor (exempelvis gav svarsalternativet "deltagande i W2T" en annan enkätutformning än "inte deltagande i W2T"). De som deltog i enkäten fick först ett mail med information om enkäten och i det fanns en länk till hemsidan (se bilaga 3). Efter två veckor fick de som inte svarat en påminnelse.

Vid utformningen av enkäten fick vi hjälp av professor Patricia Yancey Martin och utvecklade tillsammans med henne en testenkät. Efter att ha sett denna som färdig webbenkät och diskuterat den med professor Martin och andra kollegor, utvecklade vi den vidare så att den slutliga enkäten tog upp frågor om det pågående jämställdhetsarbetet, och följderna av projektet (W2T) uppdelat i följande frågor:

- Vilka stora förändringar arbetar ni med för tillfället?
- Vad sker inom det pågående jämställdhetsarbetet i din organisation?
- Lever arbetet som drevs i projektet W2T kvar i din organisation idag (i projektform eller integrerat i den ordinarie verksamheten)? (deltagare)
- Har W2T-projektet påverkat din arbetssituation? (deltagare)
- Har du hört talas om W2T-projektet? (ej deltagare)
- Vad har du hört om projektet? (ej deltagare)

De olika svarsalternativen strukturerades genom en skala, där respondenterna kunde ange i vilken utsträckning de arbetade med en viss förändring, från "i liten utsträckning" till "i stor utsträckning" (på en skala 1-5). Därtill fanns även alternativet "vet ej". Några frågor var gemensamma för alla, medan vissa frågor enbart skulle besvaras av dem som deltagit i projektet och andra endast av personer som ej deltagit. Det påtalades också att samtliga frågor var frivilliga och att man utöver att kryssa för de olika alternativen gärna fick komplettera med att beskriva ytterligare exempel från sitt arbete. Se bilaga 1 och 2 för att ta del av pappersversioner av de två varianterna av enkäten.

Sammanlagt skickade vi ut 127 enkäter och det inkom 74 svar, vilket ger en svarsfrekvens på ca 58 procent. Av dessa 74 var det tre personer som inte besvarade någon fråga, en med hänvisning till att hon inte längre arbetade i den organisation som deltagit i W2T. Detta räknas dock som svar, även om det inte ger vidare information. Då webbenkäter ofta har relativt låg svarsfrekvens ser vi dessa 58 procent som ett godkänt resultat.

### *Bearbetning och analys*

Svaren på enkätfrågorna har sammanställts och bearbetats fråga för fråga. Under flera frågor följde olika alternativ (delfrågor), där de till exempel skulle svara i vilken utsträckning de arbetar med olika förändringar. I presentationen av svaren i löptexten beskrivs hur svaren fördelar sig för varje alternativ. För att förenkla presentationen av svaren har vissa kategorier (på skalan 1-5) slagits samman för att tydligare visa tendenser i svaren. Det görs huvudsakligen genom att antalet svar för 1 och 2 på ska-

lan summerats liksom för 4 och 5. Därigenom beskrivs hur många som svarat olika grad av "i liten utsträckning" respektive olika grad av "i stor utsträckning". Alternativet 3 på skalan blir en slags neutral mittpunkt, varken liten eller stor utsträckning. Denna sammanslagning av variabelvärden har gjorts för frågor som besvarats genom att kryssa för på skalan 1-5. De givna alternativen under frågorna följdes också av "Annat, ge gärna exempel", för att de själva skulle kunna komplettera med egna beskrivningar till exempel en viss förändring. Dessa kompletterande svar återges i löptext. Resultaten från enkäten beskrivs nedan och åskådliggörs med hjälp av diagram och tabeller. I diagrammen visas hur svaren fördelas på skalan 1-5. Där anges också hur många som svarat "vet ej" respektive inte svarat alls på den aktuella frågan. Att summan av antalet svar för alternativ 1-5 inte alltid är lika med totalt antal svar beror alltså på att vissa kryssat för "vet ej" eller helt enkelt inte svarat alls på frågan.

## Resultat

Resultaten från enkäten presenteras nedan, uppdelade i olika avsnitt. Först tas resultat upp som rör frågor som riktade sig till alla som skulle besvara enkäten, sedan resultat från frågor som enbart riktades till de som *deltagit* i projektet och därefter frågor till de som *ej deltagit* i projektet. De siffror som anges i parentes visar hur många som svarat ett visst alternativ.

Det blev en jämn fördelning av svar mellan de som deltagit i projektet W2T och de som ej deltagit (37 deltagit vs 37 ej deltagit). Svaren fördelade sig relativt väl mellan de olika organisationerna, förutom två organisationer där endast två personer besvarade enkäten. Av de som besvarat enkäten angav 46 "kvinna", 23 "man", och fem personer svarade inte på frågan. Som framkommit tidigare kan påtalas att samtliga toppchefs-kandidater och de flesta projektledare var kvinnor.

När det gäller ålder återfanns flest av dem som svarade i åldersintervallet 46-55 år (34 personer), medan 19 personer var mellan 35-46 år och 14 personer var 56-65 år. Fyra personer var 25-35 år och det var tre som ej besvarade frågan. På frågan om vilken roll de haft i projektet svarade tolv "toppchefskandidat", åtta "mentor", åtta "projektledare" och fyra "VD eller motsvarande". Det var fem av dem som deltagit som inte angav i vilken roll de deltagit.

### *Aktuella förändringar i organisationerna*

Den första frågan i enkäten var: "Vilka stora förändringar arbetar ni med för tillfället?" Frågan om aktuella förändringar i organisationerna kan

bidra med två saker kring förändringsarbetet i organisationerna. Den första är information om vad som står på dagordningen i organisationerna för tillfället, och det andra är hur jämställdhetsarbetet ses i relation till annat förändringsarbete. Följande alternativ listades upp vilka skulle besvaras genom att gradera respektive förändring (alternativ) på en skala från 1 till 5, från 1 i liten utsträckning till 5 i stor utsträckning:

- Outsourcing
- Nedskärningar
- Klimatfrågor
- Riskhantering
- Kvalitetsfrågor
- Tekniska förändringar
- Jämställdhetsfrågor
- Annat, ge gärna exempel

Den förändring som flest svarade att de arbetar med i olika grad av "i stor utsträckning" var *kvalitetsfrågor* (34+25=59), följt av *tekniska förändringar* (22+19=41) och *riskhantering* (16+23=39) där många också svarade olika grad av "i stor utsträckning". Siffrorna i parenteserna anger alltså summan av hur många som kryssat i 4 och 5 på varje alternativ (förändring).

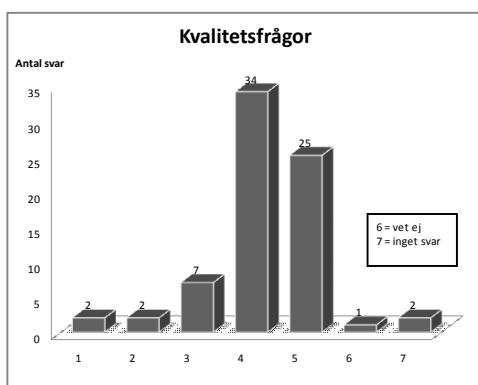


Diagram 1

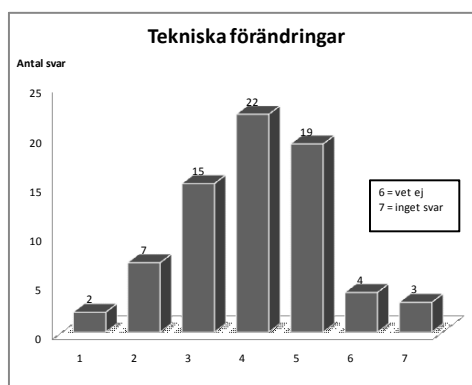


Diagram 2

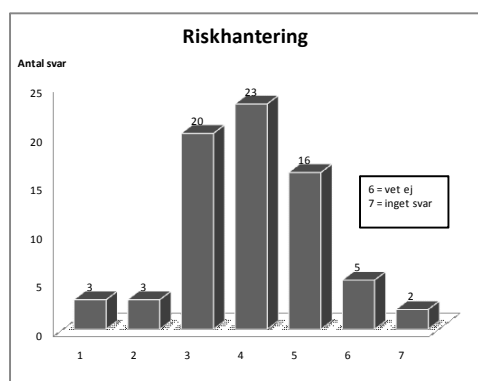


Diagram 3

Majoriteten svarade att de endast i "liten utsträckning" arbetade med *outsourcing* (30+11=41) och *nedskärningar* (22+15=37). Siffrorna i parentes anger alltså summan av hur många som kryssat i 1 och 2 på varje alternativ (förändring).

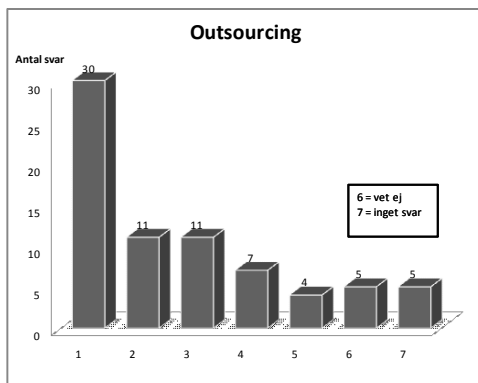


Diagram 4

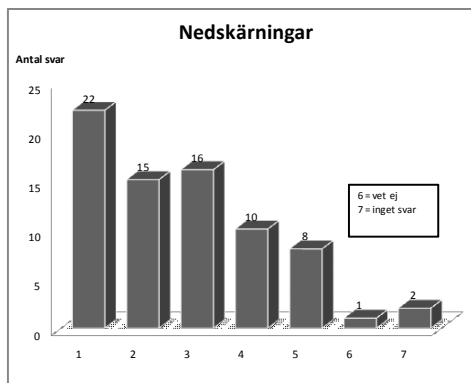


Diagram 5

Svaren fördelade sig mer mot mitten gällande *klimatfrågor* och *jämställdhetsfrågor*, men ändå med en övervikt för "i stor utsträckning" (28+4=32 vs 4+10=14) för jämställdhetsfrågor och en något mindre övervikt (17+7=24 vs 9+12=21) för klimatfrågor. Siffrorna anger hur många som totalt kryssat för alternativen 4 eller 5 (olika grad av "i stor utsträckning") kontra 1 eller 2 (olika grad av "i liten utsträckning") i svaren på frågan.

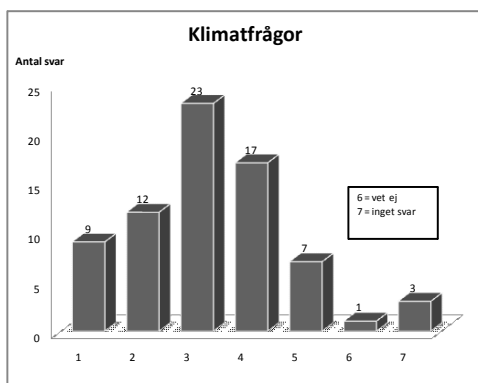


Diagram 6

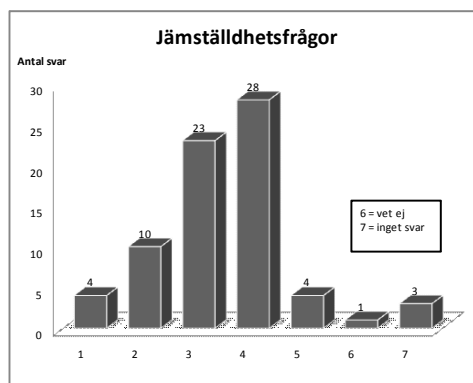


Diagram 7

Exempel på andra förändringar som de själva tog upp att de arbetade med är: *global integration*, *performance management*, *organisationsförändring*, *kompetensutveckling*. En person beskrev också att de inom vederbörandes organisation talade om jämställdhet i ett bredare perspektiv – *mångfald* (diversity). Den som läser listan över förändringar i svarsalternativet kan notera att "Corporate Social Responsibility" (CSR) inte fanns med. Det kan ses som ett misstag samtidigt som det kan diskuteras huruvida det ska ses som en förändring i sig. Ingen har dock an-



gett det som något de arbetar med, inte heller "Knowledge Management" som också varit populärt att arbeta med tidigare (se Diedrich, 2004). Utifrån svaren kan konstateras att outsourcing inte längre används i den utsträckning som det gjorts tidigare, inte heller att arbeta med nedskärningar. Det sistnämnda kan man fråga sig om det handlar om att de inte vill skriva att de faktiskt arbetar med det, eller om de aktuella organisationerna vid det tillfälle då enkäten skickades ut helt enkelt inte behövde göra några nedskärningar. Här vill vi poängtera att enkäten skickades ut våren 2008, och således föregick den huvudsakligen negativa, utveckling som präglade ekonomin i stort under hösten 2008 och våren 2009. I massmedier har det rapporterats om nedskärningar och nya varsel under den här efterföljande perioden, men det var som bekant inte lika aktuellt våren 2008.

Det kan alltså konstateras att det var fler som svarade att de arbetar med jämställdhet i "stor utsträckning" än "liten utsträckning". Däremot var det andra förändringar som fler svarade att de arbetar med i stor utsträckning. Det kan uppmärksammas att det var förhållandevis få (4) som kryssade för 5 på skalan (1-5) för alternativet jämställdhetsfrågor, jämfört med alternativen "kvalitetsfrågor" och "tekniska förändringar" där 25 respektive 19 personer kryssade för 5. "Jämställdhetsfrågor" och "outsourcing" var de förändringar minst antal personer kryssade för 5 på (4 personer på varje), däremot var det många som kryssade 4 för jämställdhetsfrågor (28 personer). Det förefaller således som att jämställdhet var en förändring flera svarade att de arbetar med i olika grad av "i stor utsträckning", men det var inte den förändring som tycktes stå högst på dagordningen i de undersökta organisationerna.

### *Det pågående jämställdhetsarbetet*

Nästa fråga i enkäten lyder: "Vad sker inom det pågående arbetet med jämställdhet i din organisation?" Även det var en fråga som ställdes till både de som deltagit respektive ej deltagit i projektet W2T. Följande alternativ listades upp i enkäten:

- Fokus på rekryteringsfrågor
- Lönekartläggning
- Mentorprogram för kvinnor i karriären
- Chefsutveckling
- Support till nyanställda kvinnor
- Nya möjligheter för alla kvinnor i organisationen
- Annat, ge gärna exempel

Flest svarade att de arbetar med *Chefsutveckling* "i stor utsträckning" (20+ 29 = 49), följt av *lönekartläggning* (26+ 14= 40) och *fokus på rekry-*

teringsfrågor (26 + 11= 37). Siffrorna i parenteserna anger hur många som kryssat 4 respektive 5 på varje alternativ. Det var även en liten övervikt för "i stor utsträckning" gällande *mentorprogram för kvinnor i karriären* (totalt 19 + 12=31 angav alternativet 4 och 5 medan 22 angav alternativet 1 och 2).

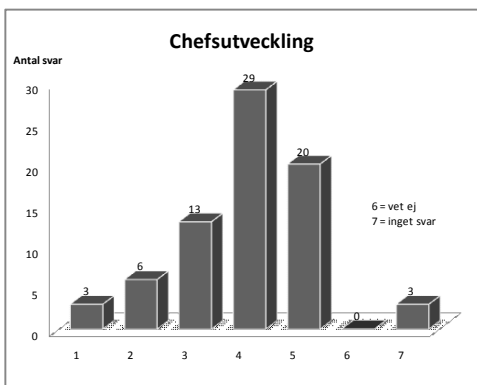


Diagram 8

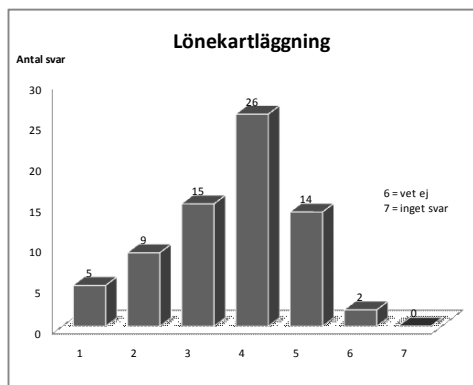


Diagram 9

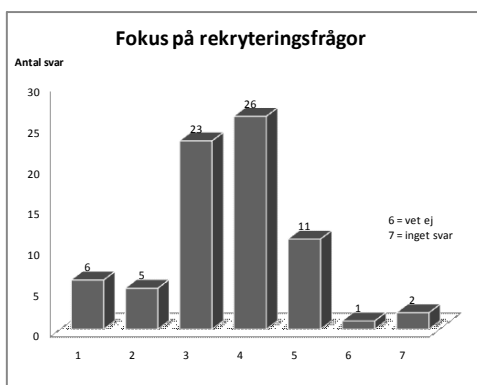


Diagram 10

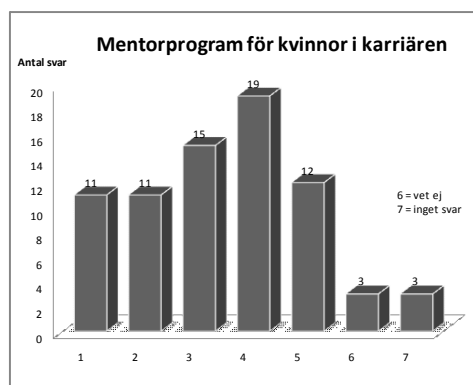


Diagram 11

Svaren var mer jämnt fördelade på de tre mittersta alternativen (2, 3 och 4) för arbete med *nya möjligheter för alla kvinnor i organisationen*, till skillnad från *support till nyanställda kvinnor* vilket ett flertal svarade att man arbetar med i liten utsträckning (15+17=32 angav alternativen 1 och 2).

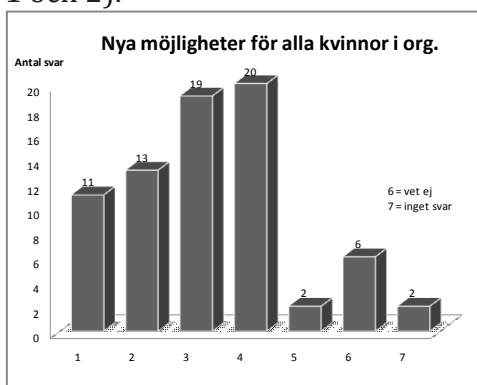


Diagram 12

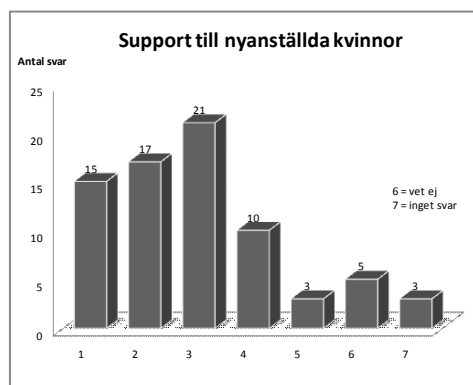


Diagram 13

Även på den här frågan angavs en del egna exempel. En person tydliggjorde att de arbetar med mentorprogram men inget som enbart var riktat till kvinnor. En annan tog upp att de arbetar med jobbrotation globalt. Ytterligare en beskrev ett speciellt program för unga kvinnor, medan en tog upp att de arbetade med ett annat program (än W2T) för toppkvinnor i verksamheten. Detta program hade enligt respondenten resulterat i att fler fått nya och mer kvalificerade uppdrag. En person skrev att de satte "oerhört mycket tryck på att rekrytering åtminstone direkt från universitetet skall vara 50/50 vad gäller kön", med hänvisning till den sneda könsfördelningen i den aktuella branschen som helhet. Slutligen nämnde en deltagare att de strukturerade en uppföljning av jämställdhetsplanerna.

Lönekartläggning är något som enligt lag ska göras, därför är det inte så oväntat att flera svarade att de arbetar med det i stor utsträckning. Rekryteringsfrågor, och då särskilt tillägget kring de som rekryteras som nyutexaminerade, säger något om att man inte enbart fokuserar de kvinnor som redan finns i organisationen. Det kan relateras till att flera personer i intervjuerna för utvärderingen 2007 tog upp betydelsen av att göra något åt frågan (få kvinnor på höga positioner) på ett bredare plan, att gå in tidigare i processen. Att en deltagare i sitt svar på den här frågan berättar att de arbetar med mentorprogram som inte enbart riktar sig till kvinnor, säger något om hur de arbetar med jämställdhet i organisationen. Detta belystes även i intervjuerna från utvärderingen 2007, då man nämnde att det ibland kan bli problematiskt med satsningar som enbart riktar sig till kvinnor. I enkätsvaren här framkom således att de undersökta organisationerna har andra program för till exempel toppkvinnor i verksamheten men också ett speciellt program för unga kvinnor. Det var förvisso inget oväntat svar, men visar ändå att det pågår flera olika satsningar inom det här området. Chefsutveckling var det som flest svarade att de arbetar med i "stor utsträckning".

### *Vad lever kvar från projektet? (deltagare)*

Som redan nämnts var hälften av dem som besvarade enkäten deltagare i projektet (37 av 74). En av de frågor som enbart ställdes till dessa var: "Lever arbetet som drevs i projektet W2T kvar i Din organisation idag (i projektform eller integrerat i den ordinarie verksamheten)?" Följande alternativ räknades upp under den frågan:

- Synligt i rekryteringsfrågor
- Chefsprogram
- Fokus på kvinnliga chefer
- Arbete med att få fram kvinnliga toppchefer
- Konkreta mål för jämställdhetsarbetet

- Internt nätverk
- Externt nätverk
- Deltagande i utbildningar eller projekt kopplade till jämställdhet
- Annat, ge gärna exempel

Det alternativ som de flesta gav svaret ”i stor uträkning” på var *Konkreta mål för jämställdhetsarbetet* (10+11=21). Även för några andra alternativ var det en övervikt för dem som angav i olika grad av stor utsträckning (dvs alternativen 4 och 5) nämligen: *fokus på kvinnliga chefer* (13+4=17), *arbete med att få fram kvinnliga toppchefer* (8+8=16) och *deltagande i utbildningar eller projekt kopplade till jämställdhet* (14+2=16).

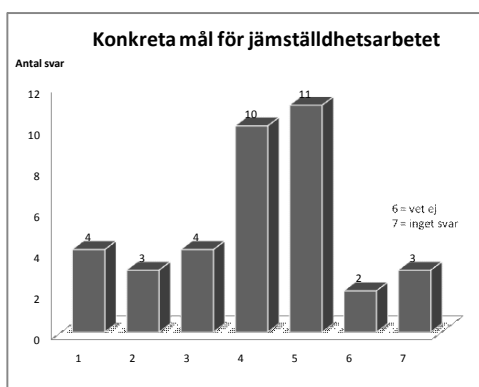


Diagram 14

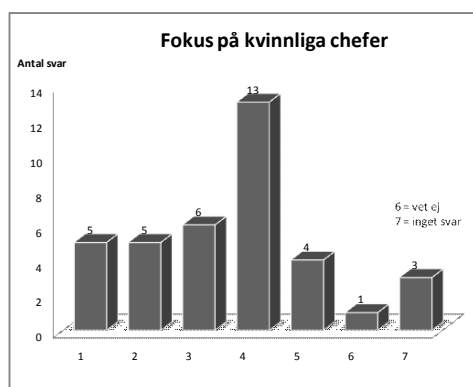


Diagram 15

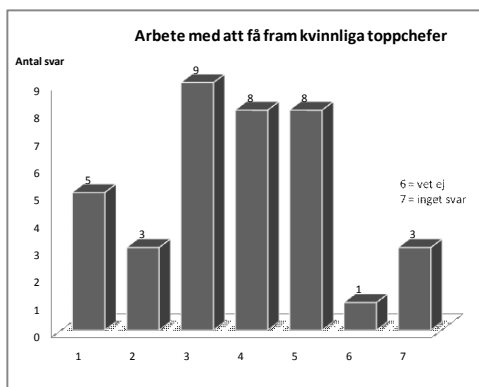


Diagram 16

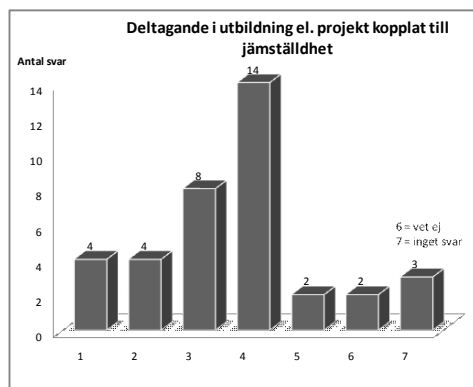


Diagram 17

Däremot var svaren mer jämnt fördelade när det gäller *chefsprogram* och *synlighet i rekryteringsfrågor*, men med en liten övervikt för ”i liten utsträckning”.

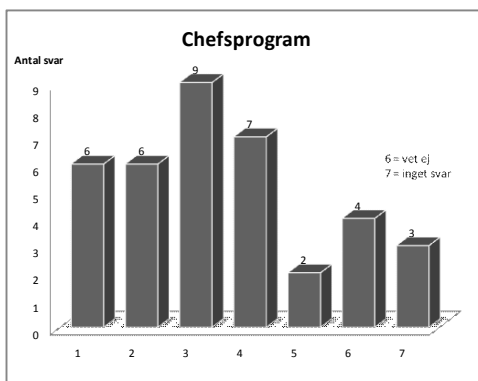


Diagram 18

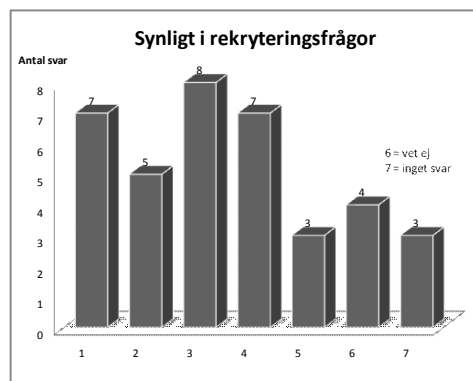


Diagram 19

Det var liknande för *internt* respektive *externt nätverk*, det vill säga en viss övervikt för "i liten utsträckning".

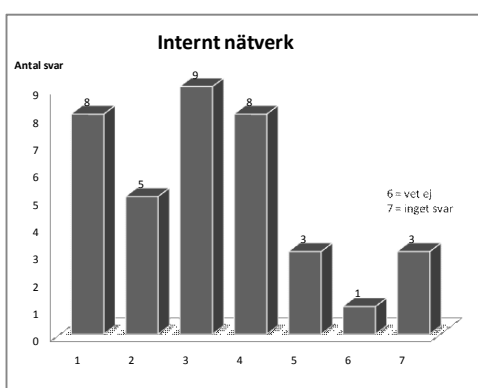


Diagram 20

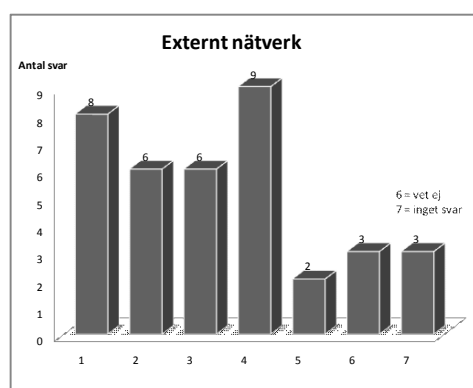


Diagram 21

De givna alternativen kompletterades även här med andra exempel från respondenterna. En person nämnde att de har mer fokus på mixning av grupper, exempelvis olika nationaliteter, än på enbart kvinnor. I det här fallet angav personen att det var något vederbörande uppfattade som bra. En respondent tydliggjorde, relaterat till svarsalternativen i enkäten, att W2T i stort inte ändrat hur de arbetar med detta sedan tidigare (de flesta av dessa frågor låg redan tidigare högt på deras agenda). Snarare gav W2T möjlighet för några kvinnor i deras organisation att komma med i ett bra program. Samma person skrev: "Därför graderar jag förändringen som låg men viktigheten av alla dessa frågor är 5".

Relaterat till att många svarade i "stor utsträckning" på alternativet *konkret mål för jämställdhetsarbetet* kan nämnas att flera organisationer inkluderade konkreta mål i de handlingsplaner som upprättades 2005 och följdes upp av JämO 2007. Kanske har vissa valt att fortsätta arbeta för att uppnå dessa eller andra liknande mål. När det gäller synligheten i rekryteringsfrågor var svaren alltså relativt jämnt fördelade, men med en övervikt för "i liten utsträckning". Det kan jämföras med att i intervjuerna för utvärderingen 2007 beskrevs betydelsen av att man

i några organisationer både sett över, men också delvis förändrat, sina rekryteringsprocesser. I detta arbete fokuserades dels rekryteringen till chefspositioner, men också i ett större perspektiv till exempel anställning av nyexaminerade från universitet/högskola.

Givet svaren verkar något ha hänt med de tidigare insatserna i rekryteringsprocesserna, men det är oklart vad. Det kan relateras till föregående fråga, där en majoritet svarade att man i det pågående arbetet med jämställdhet arbetar med rekryteringsfrågor "i stor utsträckning". En tolkning är att det möjligen inte handlar så mycket om huruvida de faktiskt anser sig arbeta aktivt med rekryteringsfrågor, utan snarare i vilken utsträckning det uppfattas vara kopplat till projektet (W2T) eller ej. När de anger att de arbetade med förändringar av just rekryteringsprocesser visade det sig också att projektet och handlingsplanerna inte bara var pappersprodukter, utan de hade också inverkan på dessa organisationers verksamhet.

Även när det kommer till internt och externt nätverk svarade en majoritet att det här endast lever kvar "i liten utsträckning". Det är intressant då de nätverk som skapats i samband med W2T lyftes fram som positiva följder av projektet såväl i JämO:s uppföljning som i utvärderingen från 2007. Har dessa nätverk helt enkelt förlorat sin betydelse? Eller, har de deltagande personerna bara inte haft tid att upprätthålla kontakten när ytterligare ett år gått efter att projektet avslutats? Detta är frågor som möjligen kan belysas i vårt fortsatta fältarbete.

En person tog också upp att deltagandet i projektet inte förändrat så mycket hur de arbetar med dessa frågor, då de redan arbetade aktivt med de här frågorna. Ytterligare en person uppmärksammade att de inte enbart fokuserar kvinnor utan mixning av grupper och även sett till nationalitet. Återigen blir det tydligt att arbetet med att få fler kvinnor på toppen, och då särskilt utifrån deltagandet i projektet, kan/ska ses i ett större perspektiv. Dels pågick det ett jämställdhetsarbete redan innan de deltog i projektet, dels arbetar de i vissa organisationer mer med mångfald än enbart frågan om kvinnor (på höga positioner).

### *Påverkat deltagarnas arbetssituation? (deltagare)*

Deltagandet i ett jämställdhetsprojekt som W2T kan påverka en organisation och de som arbetar där på olika sätt. På föregående fråga fick de personer som deltog i projektet besvara vad de ansåg levde kvar från W2T i den egna organisationen. En annan fråga är om, och i så fall hur, projektet påverkat de deltagande personernas arbetssituation. I enkäten ställdes frågan: "Har W2T-projektet påverkat din arbetssituation?" De alternativ som räknades upp under den här frågan, och som skulle besvaras med ja eller nej, var:

- Befordran
- Högre lön
- Nya möjligheter i jobbet
- Fått ny position närmare organisationens centrala beslutsfattande
- Ökad självsäkerhet
- Större personligt nätverk som bidrar till arbetet
- Bibehållen relation till mentor?
- Annat, ge gärna exempel

<i>Tabell 1. Har W2T-projektet påverkat ditt arbete?</i>	Ja	Nej	Inget svar
Befordran	3	27	7
Högre lön	3	27	7
Nya möjligheter i jobbet	8	21	8
Fått ny position närmare organisationens centrala beslutsfattande	4	26	7
Ökad självsäkerhet	11	18	8
Större personligt nätverk som bidrar till arbetet	16	14	7
Bibehållen relation till mentor?	3	26	8

Det var alltså förhållandevis få som befordrats (3) eller fått högre lön (3) kopplat till projektet. Två av dessa tre var toppchefs-kandidater och en var projektledare. De som besvarade den här frågan deltog i projektet i olika roller vilket beskrivits tidigare. En klar majoritet svarade nej på frågan om W2T-projektet påverkat dem i form av: nya möjligheter i jobbet, högre lön, befordran eller att de fått en ny position närmare organisationens centrala beslutsfattande (mellan 21 och 26 svarade nej på dessa alternativ). Det svarsalternativ där en övervikt svarade ja på att W2T-projektet påverkat deras arbetssituation var *större personligt nätverk som bidrar till arbetet* (16 ja respektive 14 nej). Av de 12 toppchefs-kandidaterna som besvarade enkäten var det tre som hade bibehållit relationen till sin mentor. Att just personligt nätverk var det alternativ där flest svarade att projektet påverkat deras arbetssituation är intressant givet de tidigare nämnda svaren kring nätverk (se diagram 21 och 22 ovan för svarsfördelning). Nätverk verkar alltså ha påverkat deras arbete men inte varit något som de använder sig av ett år efter att projektet definitivt avslutats.

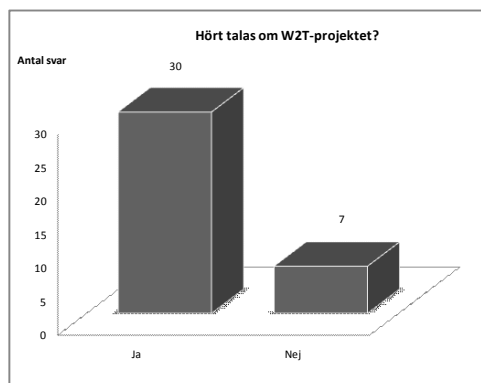
Även på den här frågan fanns möjligheten att bidra med egna tillägg och kommentarer. En person tillade att projektet bidragit med en högre kunskap om och intresse för jämställdhetsfrågor. Den här personen hade

dessutom fått jämställdhetsansvaret i sin organisation och därmed möjlighet att organisera arbetet kring detta. Ytterligare en person lade till att hon/han inte var säker på att det var just W2T som lett till befordran och högre lön, eller om det skulle ha hänt ändå. Hon/han var identifierad av vad företaget kallar "X X", vilket innebär extra fokus från ledningen. Här ska poängteras att W2T-projektet inte kan förväntas få samma påverkan på dem som deltagit beroende på vad de arbetar som och i vilken roll de deltog. En person kommenterade detta. Personen i fråga arbetade som VD eller motsvarande och skrev att det därför inte hade haft någon direkt påverkan (på den egna arbetssituationen). En annan person skrev att "nja, flera inslag var stimulerande och har säkert stärkt mig i yrkeslivet".

En person tog upp att det personligen varit positivt genom att projektet gav insikt i genusfrågan, ett annat perspektiv. Däremot hade vederbörande inte sett någon påverkan i övrigt, men tillade att det kan bero på att det pågår så många aktiviteter inom området i ett så stort företag och räknade upp några andra program (externa och interna) och nätverk. Just det sistnämnda är värt att lyfta fram, då det belyser att det kan vara svårt att se resultaten av just ett enskilt projekt när det pågår arbete med en viss fråga i olika projekt och program samtidigt i en organisation. Avslutningsvis kan nämnas att det utöver tre personer som inte svarat på någon fråga alls i enkäten, var ytterligare fyra personer som genomgående valde att inte besvara just den här frågan. Beroende på vilka roller de hade när de deltog i projektet och/eller vilken position de har i sin organisation upplevs frågan kanske olika relevant.

### *Hört något om projektet och i så fall vad? (ej deltagare)*

Det var några frågor som enbart ställdes till dem som ej deltagit i projektet. Den första av dessa två frågor löd: "Har du hört talas om W2T-projektet?" Frågan besvarades genom svarsalternativen ja eller nej.



**Diagram 22**

Det var en klar majoritet av de som svarade på frågan som hört talas om



projektet (30 av 37) och alltså sex personer som inte hade hört talas om det alls. Frågan som följde lød: "Vad har du hört om projektet?" Här fanns det inga givna alternativ utan respondenterna fick beskriva fritt. En person hade hört att två kvinnor från den egna organisationen deltagit i projektet och att det gett dem möjlighet till nya arbetsuppgifter. En annan skrev ett liknande svar och lade till att kollegan redan var på väg till mer ansvarsfulla arbetsuppgifter. Vederbörande trodde att W2T påverkat kollegans karriär positivt. Vidare nämndes att JÄMIX var ett bra verktyg<sup>1</sup>. Flera svar angav mer allmänna beskrivningar av syftet med projektet, som att de kände till att projektet syftade till att få fram fler kvinnor på höga positioner. Någon tog också upp att det syftade till att ge kvinnor samma möjligheter som män i yrkeslivet och att motverka diskriminering mellan kvinnor och män. Några olika varianter av formuleringar i stil med att det var ett program för utveckling av kvinnor som har potential att nå toppen eller att stödja kvinnor som vill utvecklas till att bli chef förekommer bland svaren. En person beskrev det som "ett mentors och nätverksprojekt för kvinnor i karriären".

En respondent tog upp att det som en "biprodukt" blev en intressant jämförelse mellan de deltagande organisationerna. En annan svarade på frågan om vad de hört om projektet: "Inte mer än att det finns. Jag är inte insatt i hur man arbetat med jämställdhetsfrågorna.". I ett svar stod det "Bra program för deltagare, få effekter på ledande män".

Relaterat till svaren från dem som ej deltagit i projektet, som några också nämnde i utvärderingen 2007, är svårigheter med att sprida arbetet med dessa frågor i hela organisationen. Det riskerar att bli så att en viss del av organisationen, eller en viss nivå, påverkas mer medan de i andra delar inte ens känner till att organisationen deltagit i projektet W2T. I en organisation nämndes det som ett möjligt hinder, att man inte lyckats sprida det internt inom sin stora organisation. En jämförelse gjordes med en av de andra organisationerna som deltog i W2T, där de valde att gå ut internt och tydligt marknadsföra att man var med i projektet. Därigenom menade de att man satte lite mer press på sig när det gäller vissa mål, då det blivit mer allmänt känt att man deltog och vad syftet med projektet var (Renemark, 2007).

---

<sup>1</sup> Det användes i samband med W2T och är ett slags verktyg för att mäta jämställdheten i en organisation. Jämix är företaget Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex, vilket de tagit fram i samarbete med JämO. Det ska visa hur det ser ut med jämställdheten i den egna organisationen och även underlätta jämförelser mellan olika organisationer. För mer information om Jämix se <http://www.nyckeltalsinstitutet.se/pdf/jamix.pdf>, accessed 2009-02-18.

## Diskussion

Enligt resultaten från enkätundersökningen fortskrider arbetet med jämställdhet i de studerade organisationerna, även om det finns andra förändringar som fler svarade att de arbetar med "i stor utsträckning". Hittills har svaren från enkätundersökningen behandlats fråga för fråga, i följande avsnitt diskuteras resultaten vidare under fyra teman.

### *Många förändringar på en gång*

Jämställdhet är bara en bland många andra pågående förändringar i de studerade organisationerna. Detta resultat är föga förvånande och gör inte de studerade organisationerna unika. Däremot är det intressant att se i vilken utsträckning de beskrev att de arbetar med jämställdhet jämfört med andra förändringar. Resultaten visar att jämställdhet fortfarande är en förändring som många svarat att de arbetar med "i stor utsträckning", samtidigt som det var andra förändringar som *fler* svarade att de arbetar med "i stor utsträckning". Dessa förändringar är *kvalitetsfrågor, tekniska frågor och riskhantering*. Att förhållandevis så få svarat att de arbetar med nedskärningar i stor utsträckning är också värt att uppmärksamma, särskilt i ljuset av utvecklingen av det ekonomiska läget det senaste halvåret. De förändringar som de själva tog upp var global integration, kompetensutveckling, performance management, organisationsförändring samt att de talar om jämställdhet i ett bredare perspektiv i form av mångfald (diversity). Till exempel visar dessa tillägg på problematiken med vad olika personer, och man i olika organisationer, ser som en förändring.

Svaren visar dock att jämställdhetsfrågan fortfarande lever kvar på agendan i organisationerna, även om fler svarat att de i stor utsträckning arbetar med andra förändringar.

Att arbete med jämställdhet hamnar i skymundan, och prioriteras lägre än annat arbete, visas också i beskrivningarna från projektet Genusnätverket där ett antal utsedda förändringsledare skulle driva förändringsarbete i sina egna organisationer. Även om deltagandet i projektet godkänns av ledningen avsattes ingen särskild tid för att arbeta med detta förändringsarbete, och i en pressad vardag var det annat arbete som prioriterades först (Andersson m fl, 2009).

### **Förändring på modet?**

Svarsfördelningen när det gäller pågående förändringar i organisationerna kan relateras till diskussionen om förändringar inom management i form av moden. Jämställdhet tycks inte vara en idé på modet för tillfället, för om så vore fallet borde fler ha svarat att man arbetar med det "i

stor utsträckning”. Kanske är ”performance management”, som nämndes ovan, ett exempel på ett aktuellt managementmode? Ett möjligt tecken på det kan vara att såväl stora som små konsultföretag erbjudit tjänster kopplat till detta koncept under våren 2009. Performance management är också temat på flera frukostseminarier och liknande aktiviteter anordnade av sådana företag, enligt vad man kan läsa på deras hemsidor. Tidigare studier av organisationsförändringar har visat att det förekommer moden inom managementområdet, dvs det är vanligt att många säger sig arbeta med samma slags förändring samtidigt (Czarniawska, 2005). Performance management kan vara ett pågående mode som presenteras som ett bra sätt att lösa organisationers problem (Czarniawska, 2004). För att jämföra med jämställdhet tycks det än så länge inte vara på modet och eftersom jämställdhet ännu inte presenterats som lösning på organisationers problem kan det inte heller sägas ha varit på modet.

Resultaten från frågan om aktuella förändringar i organisationerna ger inga svar på vad som görs i jämställdhetsarbetet, eller hur det utförs (och av vem). Det fångas bättre upp genom andra frågor i enkäten och behöver undersökas närmare med hjälp av andra metoder såsom observationer och intervjuer. Vad man säger sig arbeta med för förändringar behöver med andra ord inte nödvändigtvis vara förändringar som påverkar själva verksamheten. Huruvida det är så i de studerade organisationerna går inte att säga utifrån enbart denna enkätundersökning, möjligen kan det fortsatta fältarbetet bidra med kompletterande information kring vad de faktiskt arbetar med för förändringar, och då inte minst vad som görs i relation till jämställdhet.

### *Konkreta mål – mätbar förändring?*

*Konkreta mål för jämställdhetsarbetet* angavs leva kvar från projektet W2T i ”stor utsträckning”. Organisationerna satte också upp mål för sitt jämställdhetsarbete i de handlingsplaner som upprättades 2005, varav flera mål av siffermässig karaktär till exempel formulerat i termer av ”mål om ökning av kvinnor på viss chefsnivå med x procent”. Flera organisationer använde sig också av indexet Jämix, vilket erbjöds inom ramen för W2T.

Även vid annat förändringsarbete är det vanligt att man använder konkreta mål vilka underlättar uppföljning och utvärdering av en viss satsning. I det tidigare beskrivna projektet Genusnätverket beskrev en person från de deltagande organisationerna vikten av kvantitativa mått eller kriterier (Andersson m fl, 2009). En kvinna uttryckte det som att ”(...) kvantitativa mått var det enda som räknades på hennes arbetsplats” (Andersson m fl, 2009:87). Det har också pågått diskussioner kring kopplingen mellan jämställdhet och lönsamhet de senaste åren. Vissa or-

ganisationer använder just lönsamhet som ett argument för satsningar på att förbättra jämställdheten i organisationer. Konkreta mål kan, även om de inte behöver användas så, lägga grunden för mätbara förändringar av jämställdhet. Flera av de organisationer som deltog i W2T angav siffermål i de handlingsplaner som JämO följde upp 2007 (JämO, 2007). Sådana mål kan vara en del av ett jämställdhetsarbete, men förändringar kopplade till jämställdhet är ofta också av ett mer svårsmätt slag. Genomgång av rekryteringsprocesser och befordringsärenden ur ett genusperspektiv kan inte lika enkelt fångas i en tabell, men är nog så viktiga för jämställdheten i en organisation.

### *Hur bedriva och organisera jämställdhetsarbete?*

En alternativ rubrik på det här avsnittet skulle kunna vara: inte bara W2T, inte bara kvinnor, inte bara jämställdhet. Ovan finns beskrivet att jämställdhet bara är en av flera förändringar som de studerade organisationerna arbetar med. En rad variationer sett till hur organisationerna valt att arbeta med det har angivits. Även om många är eniga om målet med att öka jämställdheten, kan idéerna om vägen dit skilja sig mycket åt. I svaren på enkätfrågorna framkom att det för det första gäller att se deltagande i ett projekt som W2T i ett större sammanhang, då det pågick många andra initiativ och satsningar parallellt. För det andra, tillade några, har de gjort satsningar om inte enbart riktar sig till kvinnor, utan även till män. För det tredje togs också att arbetet med dessa frågor inte alltid och enbart var avgränsat till jämställdhet, utan i vissa organisationer samordnades med mångfaldsarbetet. Det finns således stora skillnader mellan organisationer hur de valt att lägga upp sitt jämställdhets- (och mångfalds)arbete. En kommentar från en person som besvarade enkäten men ej deltog i projektet belyste, beroende på hur det tolkas, möjligen denna problematik: "Bra program för deltagare, men få effekter på ledande män."

Den sistnämnda kommentaren går att tolka på flera sätt, vilket kan vara av intresse att undersöka närmare i den fortsatta studien. Ska det tolkas som att det bara påverkade dem som aktivt deltog men att de ledande män som finns i organisationen inte påverkats på något sätt? Eller som en kritik mot att det bara riktade sig till kvinnor i karriären och inte män i motsvarande situation? Båda dessa tolkningar är intressanta och kan få olika följder, som t ex att det är viktigt att de som för närvarande är i ledande positioner (vilka i många fall är män) också skulle behöva förändras/påverkas för att det verkligen ska kunna ske en genomgripande förändring. Det hjälper kanske bara delvis att projektet varit bra för dem (främst kvinnor) som aktivt deltagit i det, om inte övriga organisationen förändras. I både JämO:s uppföljning och utvärderingen

från 2007 beskrevs flera exempel på förändringar som inte enbart rörde de enskilda deltagarna utan också aktiviteter/processer i organisationen. Exempel på sådana är att man förändrat delar av rekryteringsprocessen och satt upp program där alla fritt kan anmäla sig till ett program för ett första ledarskap.

Exempel på skillnader i hur de organiserar sitt jämställdhetsarbete är de svar som anger att de arbetar med jämställdhet i ett bredare perspektiv och att det ingår under mångfaldsarbetet. En person nämnde att de har mentorsprogram men inget som enbart riktar sig till kvinnor (vilket W2T gjorde). Till vilka (kvinnor och/eller män) och på vilken nivå ska satsningar för ökad jämställdhet och fler kvinnor på höga positioner rikta sig? Det finns självklart både för- och nackdelar med olika tillvägagångssätt, såväl på vilken nivå i organisation insatsen görs som att det riktar sig till både kvinnor och män eller bara en av dessa grupper. Det här är aspekter av förändringsarbetet som kan vara bra att ha med sig in i den fortsatta studien.

Svaren på vad som görs i organisationerna efter att projektet W2T avslutats kan också ses som en påminnelse om att deltagandet i W2T ska ses i ett större perspektiv, som en del i ett löpande och bredare jämställdhetsarbete. Exempel från JämO:s uppföljning av handlingsplanerna och de utvärderingar som gjorts av projektet visar också att även under projektets gång skilde det sig en del åt hur syftet med projektet tolkades och hur respektive organisation valde att lägga upp sitt arbete. Att översättningar görs av en viss idé, eller syftet med ett projekt, har visats i flera andra studier av förändringsarbete (Czarniawska och Sevón, 1996; Lindberg och Erlingsdóttir, 2005). En idé anpassas, översätts, till den lokala organisationen på olika sätt.

Resultaten från enkäten ger ingen grund för en djupare analys av hur förändringsprojektet W2T översätts till lokala praktiker i respektive organisation, däremot visar vissa svar på ett mer övergripande plan att så tycks att skett. Det är också något som bekräftar resultaten från tidigare rapporter om projektet (Eriksson-Zetterquist, 2005; Eriksson-Zetterquist och Styhre, 2008; JämO, 2007; Renemark, 2007). Vissa höll mer fast vid en snävare tolkning av syftet med fokus på att få fler kvinnor på toppositioner, medan de flesta organisationerna breddade det till att omfatta ett mer allmänt jämställdhetsarbete. Tilläggas kan att de deltagande organisationerna hade olika utgångspunkter vid starten av projektet både i form av olika utvecklade och omfattande jämställdhetsarbete men också sett till hur det såg ut gällande jämställdheten i organisationen, till exempel andelen kvinnor på höga positioner (JämO, 2007; Renemark, 2007).

En annan problematik kopplat till utformandet av olika program, projekt och aktiviteter kopplade till jämställdhet och som berörts ovan är *vem/vilka* de riktar sig till. Nätverken som bildades inom ramen för W2T

var något som under projektets gång beskrevs som positiva, möjligheten för toppchefs-kandidater att träffa personer från andra organisationer var givande. Detta nätverk var alltså för kvinnor i någorlunda samma situation, på väg i sin karriär, från de olika organisationer som deltog i projektet.

### *Påverkat deltagare? Karriärsteg och/eller förändringsagent*

Svaren på frågan om W2T-projektet påverkat deras arbetssituation är intressanta och kan tolkas på flera sätt. Att så många, även bland de 12 toppchefs-kandidater som besvarade enkäten, svarat att projektet inte påverkat deras arbetssituation kan ses som ett misslyckat utfall. Det var dock några som svarade att projektet påverkat dem genom att de blivit befordrade respektive fått högre lön. I stort var det dock en förhållandevis liten andel som svarade att projektet påverkat deras arbetssituation. Det kan samtidigt hävdas att en befordran eller högre lön inte enbart ska vara avhängig ett visst projekt. Ett tydligt mål med projektet var dock formulerat i termer av att få fler kvinnor på toppositioner. Eriksson-Zetterquist och Styhres (2008) kritik mot att projektet ledde till reflektion snarare än handling får därmed stöd i svaren i på den frågan.

Också bland dem som ej deltagit i projektet fanns beskrivningar av att projektet påverkat deltagarna. En person svarade att det gett kvinnor från den egna organisationen möjlighet till nya arbetsuppgifter. En annan som ej deltagit beskrev att en kollega redan var på väg till mer ansvarsfulla arbetsuppgifter, men personen trodde att W2T påverkat kollegans karriär positivt.<sup>2</sup>

Liknande resonemang som de ovan om huruvida projektet bidragit till befordran eller ej, förekommer även kopplat till ett annat jämställdhetsprojekt (Andersson m fl, 2009). En deltagare i Genusnätverket menade att hon nog befordrats även om hon inte deltagit i projektet (även om det inte varit till nackdel). Det kan med andra ord vara svårt att säga vad som hänt, karriärmässigt, om de inte varit med jämfört med nu när de är med. Intressant med vad som hänt i det projektet är att flera av de så kallade förändringsledarna klättrat i karriären under projektiden, vilket projektledarna såg som positivt då det annars kunnat ses som en nackdel för kvinnors karriär att ägna sig åt jämställdhetsfrågor (Andersson m fl, 2009). Svaren på den här frågan i enkäten ger exempel på hur de som deltog själva uppfattar att det påverkat deras arbetssituation. Av de tre som svarade att de befordrats eller fått högre lön kopplat till projektet, var två toppchefs-kandidater (TCK). En diskussion som förekom under projektet och som lyftes såväl i utvärderingen av projektet 2005 som utifrån intervjuer i utvärderingen 2007, är vilken roll TCK fick. Vissa up-

<sup>2</sup> Projektet pågick mellan 2006-2008, men det är nu klart att det kommer bli en fortsättning av det i ytterligare tre år.

pfattade sig snarare ha blivit förändringsagenter i sin egen organisation genom deltagandet i projektet, än att det mer fokuserade på att hjälpa dem att ta steg vidare i den egna karriären. Det ena behöver, som visats i resonemangen från projektet "Genusnätverket" ovan, inte utesluta det andra men kan göra det. Som komplement till det kan nämnas att ett par personer som var projektledare i sina organisationer under W2T blev befordrade.

### *Förändring i praktiken? Fortsatt studie*

Enkätundersökningen har gett svar på en del frågor om vad som sker i organisationerna nu, efter deltagandet i projektet W2T. Samtidigt har nya frågor uppkommit i arbetet med enkäten och analysen av svaren. Flera av dessa är intressanta att belysa i den fortsatta studien, där några organisationer väljs ut för närmare studier av vad som görs i praktiken för att skapa förändring av jämställdhet.

Olika metoder har sina för- och nackdelar (Alvesson och Sköldberg, 1994). En nackdel med en enkätundersökning är att den fångar det man ställer specifika frågor om. Det finns alltså en risk för att en enkätundersökning ej fångar sådant som inte berörs av de på förhand formulerade frågorna. För att försöka minska risken för det gav vi i denna enkät utrymme för och uppmuntrade att de skulle lägga till egna exempel, vilket flera också gjorde. Trots det utgör dessa exempel bara en relativt begränsad del av alla svar, även om det framkom intressanta aspekter av arbetet i dessa tillägg. Enkäten har trots allt bidragit med information om bland annat vad de som besvarat enkäten beskriver att de arbetar med för förändringar för tillfället, och vad som sker i det pågående jämställdhetsarbetet. En fråga kvarstår dock kring *vad* som görs mer konkret i organisationerna, och då inte minst *hur* de gör detta. Den fortsatta studien av några utvalda privata och offentliga organisationer kommer att med hjälp av andra metoder belysa detta ytterligare. Hur går det till när de försöker skapa hållbara förändringar av jämställdhet?

## Referenser

- Acker, Joan (2006) Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20, 4: 441-464.
- Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva och Svensson, Marita (2009) *Mellanchefen en maktpotential*. Fiber Optic Valley, Hudiksvall
- Bagilhole, Barbara (2003) Prospects for change? Structural, cultural and action dimensions of the careers of pioneer women priests in the Church of England. *Gender, Work and Organization* 10,3: 361-377.
- Barry, Jim, Honour, Trudie & Palnitkar, Sneha (2004) Social movement, action and change: The influence of women's movements on city government in Mumbai and London. *Gender, Work and Organization* 11,2: 143-162.
- Brunsson, Nils & Olsen, Johan P. (1990) Kan organisationsformer väljas? In Brunsson, Nils & Olsen, Johan P., (red). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Czarniawska, Barbara (2004) Gabriel Tarde and Big City Management. *Distinktion* 9:119-113.
- Czarniawska, Barbara (2005a) Fashion in organizing. In Czarniawska, B. & Sevón, G. (ed.) *Global ideas*. Copenhagen/Malmö: CBS/Liber.
- Czarniawska, Barbara (2005b) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, (red) (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje. (red.) (2005) *Global ideas*. Copenhagen/Malmö: CBS/Liber.
- Diedrich, Andreas (2004) *Engineering Knowledge*. Göteborg: Bas förlag
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2005) Från insikt till? Utvärdering av JämO/EU-projektet Women to the top. *GRI report 2005:3*.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla and Styhre, Alexander (2008) Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme. *Gender, Work and Organization* Vol 15(2):133-160.
- Hagberg, Jan-Erik, Nyberg, Anita och Sundin, Elisabeth (1995) *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.
- JämO (2007) Women to the top. 14 privata och offentliga arbetsgivares erfarenheter med arbetet att få fler kvinnor på chefspositioner.



- Lindberg, Kajsa & Erlingsdóttir, Gudbjörg (2005) Att studera översättningar.  
*Nordiske organisasjonsstudier* 3-4: 27-51.
- Meyer, John, W. & Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations:  
Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*  
83, 2: 340–363.
- SCB (2008) På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2008.  
Stockholm: Statistiska centralbyrån
- SOU 2007:108 Kön, makt och statistik
- Wajcman, Judy (1998) *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate  
Management*. University Park: The University of Pennsylvania Press.

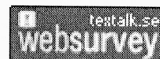
### *Internet*

- <http://www.krus.nu/staten-leder-jamt/> (2009-03-19)
- <http://www.skl.se/lopedel.asp?C=4991> (2009-03-19)
- <http://www.fiberopticvalley.com/fiber-optic-valley/genus> (2008-10-21)
- <http://www.nyckeltalsinstitutet.se/pdf/jamix.pdf>, (2009-02-18)

## Bilaga 1

### Enkät W2T

Women to the top



= Frågan är obligatorisk

= Du kommer att få olika följfrågor beroende på hur du svarar

#### Vilka stora förändringar arbetar ni med för tillfället?

Använd skalan 1-5 för att gradera förändringen där 1 betyder i liten utsträckning, 5 i stor utsträckning.

	1	2	3	4	5	Vet ej
Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedskärningar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimatfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskhantering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitetsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniska förändringar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jämställdhetsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Annat, ge gärna exempel

#### Vad sker inom det pågående arbetet med jämställdhet i din organisation?

Använd skalan 1-5 för att gradera förändringen där 1 betyder i liten utsträckning, 5 i stor utsträckning.

	1	2	3	4	5	Vet ej
Fokus på rekryteringsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lönekartläggning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorprogram för kvinnor i karriären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefsutveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Support till nyanställda kvinnor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nya möjligheter för alla kvinnor i organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Annat, ge gärna exempel

#### Deltog Du personligen i projektet Women to the Top?

Ja

Nej

Denna enkät innehåller max tre sidor

Vidare >>

Spara svaren

Enkäten är avslutad.

## Enkät W2T

Women to the top



### Lever arbetet som drevs i projektet W2T kvar i Din organisation idag (i projektform eller integrerat i den ordinarie verksamheten)?

Använd skalan 1-5 för att gradera förändringen där 1 betyder i liten utsträckning, 5 i stor utsträckning.

	1	2	3	4	5	Vej ej
Synligt i rekryteringsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefsprogram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokus på kvinnliga chefer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbete med att få fram kvinnliga toppchefer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkreta mål för jämställdhetsarbetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internt nätverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externt nätverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deltagande i utbildningar eller projekt kopplade till jämställdhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Annat, ge gärna exempel

### Har W2T-projektet påverkat din arbetssituation?

	Ja	Nej
Befordran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högre lön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nya möjligheter i jobbet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fått ny position närmare organisationens centrala beslutsfattande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökad självsäkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Större personligt nätverk som bidrar till arbetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bibehållen relation till mentor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Annat, ge gärna exempel

### I vilken roll var du engagerad i projektet?

Ej nödvändigt att besvara

- Toppchefskandidat
  Mentor
  Projektledare
  VD

<< Tillbaka


Denna enkät innehåller max tre sidor

Vidare >>

Spara svaren

Enkäten är avslutad.

**Enkät W2T**  
**Women to the top**



**Kön**

Kvinna       Man

**Ålder**

25-35       36-45       46-55       56-65

**Position (ange titel)**

Denna enkät innehåller max tre sidor

---

Enkäten är avslutad.

## Enkät W2T

Women to the top



= Frågan är obligatorisk

= Du kommer att få olika följdfrågor beroende på hur du svarar

**Vilka stora förändringar arbetar ni med för tillfället?**

Använd skalan 1-5 för att gradera förändringen där 1 betyder i liten utsträckning, 5 i stor utsträckning.

	1	2	3	4	5	Vet ej
Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedskärningar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimatfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskhantering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitetsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniska förändringar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jämställdhetsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Annat, ge gärna exempel**

**Vad sker inom det pågående arbetet med jämställdhet i din organisation?**

Använd skalan 1-5 för att gradera förändringen där 1 betyder i liten utsträckning, 5 i stor utsträckning.

	1	2	3	4	5	Vet ej
Fokus på rekryteringsfrågor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lönekartläggning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorprogram för kvinnor i karriären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefsutveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Support till nyanställda kvinnor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nya möjligheter för alla kvinnor i organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Annat, ge gärna exempel**

 **Deltog Du personligen i projektet Women to the Top?**

Ja

Nej


Denna enkät innehåller max tre sidor

Vidare >>

Spara svaren

Enkäten är avslutad.

**Enkät W2T**  
Women to the top



**Har du hört talas om W2T-projektet?**


Ja  Nej

**Vad har du hört om projektet?**

<< Tillbaka Denna enkät innehåller max tre sidor Vidare >>

Spara svaren Enkäten är avslutad.

**Enkät W2T**  
Women to the top



**Kön**

Kvinna  Man

**Ålder**

25-35  36-45  46-55  56-65

**Position (ange titel)**

<< Tillbaka Denna enkät innehåller max tre sidor

Spara svaren Enkäten är avslutad.

## Bilaga 2

### Allmänna bakgrundsuppgifter

**Tabell x**

Fråga 6: I vilken roll var du engagerad i projektet?	
Toppchefs-kandidat	12
Mentor	8
Projektledare	8
VD	4
Vet ej	
Inget svar	5
Totalt	37

**Tabell xi**

Fråga 7: Kön	
Kvinna	46
Man	23
Vet ej	
Inget svar	5
Totalt	74

**Tabell xii**

Fråga 8: Ålder	
25-35	4
36-45	19
46-55	34
56-65	14
Vet ej	
Inget svar	3
Totalt	74

## Bilaga 3

Hej,

Vi är två forskare inom organisationsteori vid GRI (Gothenburg Research Institute), Handelshögskolan vid Göteborg universitet, som undersöker eventuella effekter av förändringsprojektet Women to the top (W2T) som din organisation deltog i under perioden december 2003 och februari 2005. Det pågående forskningsprojektet är finansierat av Forskningsrådet för arbetsliv och samhälle (FAS) och således oberoende till övriga inblandade organisationer.

Som ett led i denna forskning skickar vi en enkät till alla som deltog i projektet. Motsvarande enkät skickas till en kontrollgrupp inom respektive organisation som inte deltog direkt i projektet.

Enkäten tar två - tre minuter att besvara. Svaren behandlas i riktlinje med FAS forskningsetiska principer. Alla svar är frivilliga, utom en där svarsalternativen resulterar i två olika varianter av enkäten.

Vi är mycket tacksamma om Du kan ta dig tiden att hjälpa oss med detta.

Mvh

Ulla och David

-----  
Ulla Eriksson-Zetterquist, docent, fil.dr.  
David Renemark, ek.dr.  
GRI (Gothenburg Research Institute)  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet Box 600  
405 30 Göteborg  
Tel: 031-7860000  
Mail: ulla.eriksson-zetterquist@gri.gu.se  
-----