

GRI-rapport 2007:2

Steg på vägen till toppen

- Utvärdering av arbetet efter projektet Women to the top

David Renemark

Organizing in Action Nets



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd
förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg
Tel: 031 - 773 54 13
Fax: 031 - 773 56 19
E-post: fornamn.efternamn@gri.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter

Innehåll

ABSTRACT	6
INLEDNING	8
KORT BAKGRUND OM PROJEKTET W2T OCH PARTNERNÄTVERKET	8
OM UTVÄRDERINGEN	10
VIDTAGNA ÅTGÄRDER OCH RESULTAT	12
Sätta konkreta mål	12
Genomgång samt förändring av (chefs-) rekryteringsprocesser	13
Marknadsföra projektet och synliggöra resultat	15
Hinder/problem	17
BIDRAG FRÅN PROJEKTET W2T	18
En extra skjuts i jämställdhetsarbetet och "nya glasögon"	18
Handlingsplan och konkreta mål	19
Kontakter och utbyte med andra organisationer (nätverk)	20
Externa parter som bidragit med legitimitet och stöd	20
Högsta ledningens stöd	21
Hinder/problem	21
ENKÄTSTUDIE OM PARTNERNÄTVERKET	22
SLUTSATSER – PÅ VÄG MOT FLER KVINNOR PÅ TOPPEN	24
AVSLUTANDE REFLEKTIONER	26
REFERENSER	27

Abstract

Syftet med det EU-finansierade projektet Women to the Top var att få fram fler kvinnor på toppositioner i svenska företag och offentliga verksamheter, samt att skapa en plattform för detta arbete. Syftet med denna utvärdering är att se huruvida syftet med projektet W2T uppnåtts och hur organisationerna gått till väga för att nå målen i sina handlingsplaner. Handlingsplanerna upprättades vid projektets slut år 2005 och däri beskrev varje deltagande verksamhet hur de skulle arbeta vidare för att uppnå målen som antagits genom arbetet med W2T. Resultaten i denna rapport visar att många åtgärder vidtagits och förändringar uppnåtts i de tre studerade organisationerna. De har till exempel lyckats öka andelen kvinnor på olika chefsnivåer. Inga omfattande förändringar har dock uppnåtts på den absoluta toppnivån i organisationerna även om det finns vissa positiva exempel. De bidrag från projektet som deltagarna beskriver som hjälp i deras arbete är bland annat kontakt och utbyte med de andra organisationerna, att deltagandet givit en extra skjuts i deras jämställdhetsarbete och att de satt upp konkreta mål för sina förändringar. Exempel på åtgärder som vidtagits i de tre organisationerna för att nå målen tas upp i rapporten, vilka troligen kan vara användbara även för andra organisationers jämställdhetsarbete i allmänhet och med att få fler kvinnor på toppen i synnerhet. Sammantaget visar rapporten att flera steg har tagits på vägen att få fler kvinnor på toppositioner i de studerade organisationerna efter att projektet W2T avslutades år 2005, även om det alltså är en bit kvar att gå innan målet med fler kvinnor på toppen nåtts. Huruvida de kommer lyckas med det sista steget får framtiden utvisa, men de har i alla fall genomfört flera förändringar som visar att de är på god väg.

Inledning

År 2003 startade projektet Women to the Top (W2T) vars syfte var att ”att påskynda utvecklingen samt skapa en plattform för ett långsiktigt och uthålligt arbete med att få fler kvinnliga toppchefer.”¹ I de privata företag och offentliga verksamheter som valde att delta i projektet varierade andelen kvinnor på olika chefsnivåer. Gemensamt för de deltagande verksamheterna var dock att de beslutat sig för att arbeta för att öka antalet kvinnor på toppositioner. När själva projektet W2T avslutades år 2005 hade de deltagande organisationerna² antagit handlingsplaner och formulerat mål för sitt arbete med att få fler kvinnor på toppen den kommande tvåårsperioden. Vad har då de olika organisationerna gjort för att nå målen i handlingsplanerna och det övergripande målet som var syftet med W2T – det vill säga att få fler kvinnor på toppositioner? Indirekt ger svaret på den frågan även svar på om och i så fall hur syftet med projektet uppnåtts? Den här rapporten behandlar dessa frågor utifrån intervjuer med personer i tre av de deltagande organisationerna och ska ses som ett komplement till den uppföljning JämO gjort av samtliga organisationers handlingsplaner. Resultaten från intervjuerna kompletteras med svaren på en enkät som skickats ut till de organisationer som deltagit i programmet ”Partnernätverket”, vilket både till upplägg och innehåll bygger mycket på W2T.³

Rapporten är upplagd enligt följande: I nästa avsnitt introduceras kortfattat projektet Women to the Top och Partnernätverket. Därefter följer en beskrivning av utvärderingens upplägg och genomförande. Sedan presenteras olika exempel på åtgärder de olika organisationerna genomfört för att få fler kvinnor på toppositioner. Det följs av en beskrivning av vad deltagarna funnit positivt och konstruktivt från deltagandet i W2T. De övergripande resultaten från utvärderingen sammanfattas sedan under rubriken slutsatser. Slutligen tas några avslutande reflektioner upp.

Kort bakgrund om projektet W2T och Partnernätverket

I den här rapporten görs enbart en relativt kortfattad beskrivning av projektet W2T, då det är väl beskrivet på andra ställen (se t.ex. Eriksson-Zetterquist, 2005; JämO, 2007).⁴ Det är dock bra för den fortsatta läsningen av denna rapport att känna till de centrala

¹ <http://www.women2top.net/se/about.htm>, hämtat 2007-05-28.

² Fortsättningsvis används den allmänna termen ”organisation” om både de privata företag och offentliga verksamheter som deltagit i projektet. Det görs för att förenkla benämningen av dem och i denna text förs ingen fördjupad diskussion om vad en organisation är. Poängen är just att fånga alla deltagare med en benämning, men där det finns anledning att skilja på privata företag och offentliga verksamheter görs det explicit i texten.

³ Enkätundersökningen har genomförts av Karin Wendt som arbetat som projektadministratör för Partnernätverket.

⁴ Se även projektets hemsida www.women2top.net/se/index.htm, hämtat 2007-05-28. Eriksson-Zetterquist (2005) belyser och analyserar de olika delarna mer ingående i sin utvärdering av själva projektet W2T.

punkterna i W2T-metoden och vilka i organisationerna som medverkade i projektet. Women to the Top. Projektet riktade sig huvudsakligen till organisationer i offentlig förvaltning och företag i näringslivet som valt att satsa på att få fler kvinnor på toppen. Sammanlagt deltog femton privata och offentliga organisationer i W2T i Sverige.⁵ Projektet var ett samarbetsprojekt mellan Danmark, Estland, Grekland och Sverige och utfördes med stöd från Europeiska Kommissionen och inom ramen för det 5:e jämställdhetsprogrammet. I Sverige stod Jämställdhetsombudsmannen (JämO) bakom projektet och det leddes av projektledare Marie Trollvik. Själva projektet startades i december 2003 och avslutades i februari 2005. När projektet avslutades 2005 planerades en uppföljning 2007 av vilken denna rapport är en del.

Den så kallade W2T-metoden som användes beskrivs ha både individ- och strukturperspektiv och omfattar följande punkter:

- Ledningens engagemang är avgörande
- Från teori till praxis
- Seminarier, möten och nätverk
- Stötta kvinnors karriärlust
- Förebilder

Ledningens engagemang betonades i W2T som centralt för arbetet med att få fler kvinnor på toppositioner. Projektet innehöll en del föreläsningar och seminarier, vilka bland annat skulle bidra med ökad kunskap om genus och jämställdhet. Några utmärkande inslag i W2T-metoden är de återkommande träffarna i form av både seminarier och möten samt att nätverk skapas. En annan punkt i W2T-metoden är vikten av att uppmuntra och stötta kvinnors lust att göra karriär. Slutligen betonas vikten av förebilder och av att komma ifrån könsstereotypa och övermänskliga beskrivningar av vad som krävs för att lyckas på toppen.⁶

I projektet deltog flera personer från varje organisation. En projektledare utsågs i varje organisation och fungerade bland annat som kontaktperson och administratör av projektet. Vidare utsågs två toppchefs-kandidater (TCK) i varje organisation, vilka skulle vara kvinnor som kommit en bit i sin karriär. Dessutom valdes två mentorer ut i varje organisation, vilka agerade mentor för toppchefs-kandidater i andra organisationer. Både kvinnor och män kunde vara mentorer. Även ledningen och VD:n eller motsvarande engagerades i projektet och deltog på vissa träffar. I projektet deltog även fem rekryteringsfirmor men dessa faller utanför för den här utvärderingen eftersom de inte hade något direkt att göra med arbetet i de deltagande organisationerna. Såväl toppchefs-kandidater som projektledare träffades vid flera tillfällen under projektets gång.

⁵ I projektet deltog: ABB, Cloetta Fazer, Folksam, Föreningssparbanken, Göteborgs Stad, Hägglunds Drives, IBM, Polismyndigheten i Västra Götaland, NCC, SEB, Sveriges Radio, Tullverket, Volvo PV, Västra Götalandsregionen genom Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Öhrlings PriceWaterhouseCoopers.

⁶ <http://www.women2top.net/se/about.htm>, hämtat 2007-08-20.

Projektet avslutades med att samtliga deltagande organisationer satte upp handlingsplaner för den kommande tvåårsperioden med mål kopplade till W2T. Handlingsplanerna antogs i förekommande fall av verksamhetens ledning och kopplades till affärsplanen. Redan när handlingsplanerna antogs i februari 2005 visste deltagarna att en uppföljning av huruvida målen uppnåtts eller ej skulle göras av JämO i början av 2007. Det har huvudsakligen varit projektledarna som haft ansvaret för arbetet med handlingsplanerna och den egna uppföljningen av dem.

I den här utvärderingen finns, förutom resultat från intervjuerna från W2T, också resultat från den enkät som skickats ut till de som deltagit i programmet Partnernätverket. Detta projekt är en del inom aktivitetsprogrammet Partnerskap. Partnernätverket påminner mycket om W2T och har hämtat mycket av upplägg och metoder från det, även om vissa förändringar gjorts. Ett exempel på det är att man tog bort inslaget med toppchefs-kandidaterna. Partnernätverket var inte lika omfattande i tid som W2T utan pågick under ett knappt år. Två personer från varje organisation deltog i programmet och arbetade med att ta fram mål och en handlingsplan för att få fler kvinnor på ledande positioner inom den egna verksamheten. Sammanlagt har 15 privata företag och offentliga organisationer deltagit i Partnernätverket.⁷

Om utvärderingen

Syftet med denna utvärdering är att se huruvida syftet med projektet W2T uppnåtts och hur organisationerna gått till väga för att nå målen i sina handlingsplaner. Syftet med W2T var som tidigare nämnts att ”påskynda utvecklingen samt skapa en plattform för ett långsiktigt och uthålligt arbete med att få fler kvinnliga toppchefer.” En utvärdering har gjorts tidigare vilken hade som syfte att utvärdera själva projektet W2T (Eriksson-Zetterquist, 2005:3) och fokus i den här utvärderingen är istället tiden efter att projektet avslutats. Denna utvärderingen ska vidare ses som ett komplement till den uppföljning JämO⁸ gjort av organisationernas arbete med att uppnå projektets övergripande och andra egna mål i de handlingsplaner de tog fram i slutet av projektet (d.v.s 2005). JämOs utvärdering omfattar samtliga deltagande organisationer och bygger på det material de själva skrivit och skickat in till JämO.

Denna utvärdering är således ett slags kvalitativt komplement till JämO:s rapport. Utifrån intervjuer med personer i tre olika organisationer ges exempel på vad som gjorts för att nå målen i handlingsplanerna och målet med fler kvinnor på toppositioner. Med kvalitativt komplement menas att den avser att fånga olika beskrivningar som kompletterar de siffror och andra redogörelser som gjorts i de uppföljningar som organisationerna skickat in till JämO. Även om det är viktigt att belysa olika mätbara

⁷ För en utförligare beskrivning av programmet ”Partnernätverket”, se <http://www.partnerskap.nu/html/aktiv.html>, hämtat 2007-08-20.

⁸ Se JämO:s rapport ”Women to the top. 14 arbetsgivares erfarenheter och åtgärder för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner”.

mål och huruvida de nåtts, är det också värdefullt att ge ytterligare exempel på vad som gjorts för att åstadkomma dessa förändringar. En kvalitativt förståelse som komplement till mer kvantitativt orienterade resonemang kring fenomen som till exempel jämställdhet förordas bland annat av Mats Alvesson (1998). Han menar att en kvalitativ ansats kan bidra till att fånga olika erfarenheter och den variation samt komplexitet som kan förekomma gällande jämställdhet i organisationer. Utifrån intervjuerna kan skilda aspekter av arbetet beskrivas som ett komplement till det organisationerna själva rapporterat till JämO. Genom intervjuer med personer som arbetat med projektet och målen som sattes upp i handlingsplanerna kan exempel ges på såväl svårigheter med som goda exempel på hur man kan få in fler kvinnor på högre positioner.

Då utvärderingen var begränsad finansiellt och därmed tidsmässigt togs beslutet att intervjua tre personer i tre olika företag. På så sätt kan olika beskrivningar erhållas av vad som gjorts i respektive organisation, efter att projektet avslutats, och för att nå målen i handlingsplanerna och syftet med projektet (d.v.s. fler kvinnor på toppositioner). I valet av organisationer önskades variation sett till sektor (både privat och offentlig) och typ av verksamhet. Utifrån det valdes två privata företag och en offentlig organisation ut. Det ena företaget kan klassificeras som tjänsteföretag och det andra som industriföretag. Den offentliga organisationen är en primärkommun. Förutom variation sett till sektor och verksamhet, skiljde det sig också lite åt mellan de tre organisationerna i vilken utsträckning de uppnått målen i sina handlingsplaner men också när det gäller hur omfattande den rapport var som de skickat till JämO. De tre organisationerna ansågs härigenom ha vissa grundläggande skillnader och likheter, vilka är intressanta att relatera till arbetet efter projektet W2T.

I varje organisation har projektledare, toppchefs-kandidat (TCK) eller mentor samt någon från ledningen intervjuats. De som intervjuats har på olika sätt varit involverade i arbetet med projektet, dock i varierande omfattning. Intervjuer har gjorts med de personer som har de ovan nämnda positionerna/rollerna i dagsläget. Även om inte samtliga intervjuade varit med från början av projektet, har det varit relevant att intervjua dem snarare än deras föregångare då den här utvärderingen fokuserar arbetet med handlingsplanerna efter själva W2T. Målet var från början att VD eller motsvarande skulle intervjuas, men då det skett en del förändringar på denna position och det av olika skäl visade sig svårt att få dem att ställa upp har andra från ledningen intervjuats i två organisationer.

Då två av de studerade organisationerna föredrog att vara anonyma benämns de fortsättningsvis som Organisation A, B respektive C. Organisation A är ett stort svenskt tjänsteföretag som ingår i ett globalt nätverk. Organisation B är en svensk primärkommun. Organisation C är ett stort internationellt industriföretag, men det är det svenska bolaget som medverkat i projektet.

Utvärderingen innehåller även ett avsnitt som bygger på den enkät som skickats ut till deltagare i Partnernätverket. Partnernätverket är mindre omfattande än W2T, men eftersom de arbetat utifrån liknande utgångspunkter är det därför intressant att lägga till och jämföra svaren från enkätundersökningen som komplement till resultaten från intervjuerna med dem som deltagit i W2T-projektet.

Vidtagna åtgärder och resultat

Som bakgrund till vad som gjorts för att få fler kvinnor på höga chefspositioner, tas kortfattat något upp om de tre organisationerna uppnått målen i sina handlingsplaner eller ej. Nämnas kan att Organisation A nådde flera av sina mål, men det var också vissa som de inte lyckades uppnå. Exempelvis lyckades de öka andelen kvinnor generellt i organisationen och på vissa chefspositioner. De lyckades också med att få in en kvinna i ledningen, men målen gällande andelen kvinnor på toppnivån i organisationen nåddes inte. Organisation B lyckades nå de flesta av sina mål, dock nådde inte heller de samtliga mål i handlingsplanen. De planerade åtgärderna har genomförts och andelen kvinnor på olika höga chefspositioner ökade under perioden, men det är fortfarande relativt hög andel män på den högsta nivån i organisationen. Organisation C var den av de tre som lyckats bäst sett till de mål som sattes upp, de överträffade till och med vissa mål. På den absolut högsta nivån i organisationen skedde dock ingen ökning av andelen kvinnor. De ökade däremot andelen kvinnor i den grupp av personer som utsetts som framtida ersättare till högre chefspositioner, och även den totala andelen kvinnliga chefer ökade under perioden med ca tre procent vilket var bättre än målet man satt upp.

Tanken är här dock att inte fastna för mycket vid de enskilda målen i handlingsplanerna och huruvida de uppnåddes eller ej. Målen i sig skulle också kunna diskuteras, samt om de var för högt eller lågt satta. Istället fokuseras här olika exempel på vad de gjort för att öka andelen kvinnor på toppositioner i sina respektive organisationer, samt saker de nämnt som hinder för att nå det målet. Som nämndes tidigare är syftet med denna utvärdering inte att enbart fokusera respektive organisations prestationer i förhållande till uppsatta mål, utan snarare att se huruvida det övergripande målet med projektet W2T uppnåts och vad som gjorts i försöken att nå det. Detta i kombination med att två organisationer önskat vara anonyma gör att det inte alltid anges i vilken av de tre organisationerna ett exempel beskrivits, däremot anges vid direkta citat vilken roll deltagaren haft i projektet (t.ex. projektledare eller TCK).

SÄTTA KONKRETA MÅL

Som en del i arbetet med W2T ingick att sätta upp handlingsplaner, vilket de här studerade organisationerna gjort. I intervjuerna betonades av flera betydelsen just av att sätta upp konkreta mål för arbetet med att få fler kvinnor på toppositioner. Att sätta upp konkreta mål togs upp som viktigt för att de skulle lyckas i sitt arbete med få fler kvinnor på höga chefspositioner och att nå målen i handlingsplanerna. Det underlättade för dem att kommunicera ut vad man ska sträva efter, men satte också press att på andra i organisationen att faktiskt göra något.

Ett tillägg kan göras att W2T och arbetet som följt i de deltagande organisationerna inte bara rört de absoluta toppositionerna. Flera omtolkade det och skriver om ledande positioner, samt ser betydelsen av att göra förändringar på lägre nivåer i organisationen. Det kan kopplas till vad en person sade:

De här, våra 25 bästa kvinnor i den här organisationen kan ju jag utantill. De vet jag vilka de är. Det viktigaste är att vi får synlighet djupare ner i organisationen. Att vi skulle missa dem [de 25 bästa], nej dem känner vi till och vet vilka de är. Det viktigaste är att vi får in dem till att börja, att vi rekryterar in dem i vårt traineeprogram och så. Och att vi ger dem första linjens chefsansvar. Och att vi sen, som vi gör med alla våra duktiga medarbetare, ser till att de får breddning så att det har basen för att kunna ta tyngre och tyngre jobb. (personaldirektör)

Arbetet för att få fler kvinnor på toppen kräver alltså att man uppmärksammar dem på ett tidigt stadium. Det sker bland annat som ett led i att möjliggöra att fler kvinnor till slut kan rekryteras till de högsta positionerna. Målen som sattes upp i handlingsplanerna rörde alltså inte enbart toppositioner i organisationen. Nämnas kan att man i en organisation valde att i handlingsplanen sätta upp delmål vilka skulle uppnås 2007, medan huvudmålen sträcker sig fram till 2010. Det kan ses som ett tecken på en långsiktighet i arbetet.

GENOMGÅNG SAMT FÖRÄNDRING AV (CHEFS-) REKRYTERINGSPROCESSER

Handlingsplanerna omfattande inte bara numerära utan även kvalitativa mål, om vad man ville åstadkomma under den aktuella perioden. Att sätta upp konkreta mål i en handlingsplan är en sak, att sedan uppnå förändringar är en helt annan. En projektledare berättade om att ett vanligt synsätt vid förändringar är att man börjar med att försöka förändra människors attityder, och att attitydförändringarna sedan ska leda till ändrat beteende. Hon menade dock att man inte bara kan sitta och vänta på attitydförändringar hos människor i organisationen, vilka kan ta lång tid eftersom attityderna både kan vara djupt rotade och att man delvis kan vara omedveten om dem. Hon hänvisade till en av föreläsningar som gavs inom W2T men också till andra föreläsningar hon deltagit på i andra sammanhang. Istället menade hon att det var viktigt att vidta olika, små som stora, direkta åtgärder för att på så sätt försöka åstadkomma förändring. Genom förändringar som gör att människor "tvingas" agera på ett annat sätt (ändra sitt beteende), kan de också få insikter som ändrar attityden. Därigenom kan förändringar uppnås på kortare tid.

Detta agerande är intressant då det enligt idéerna om särkoppling i organisering annars finns en risk att organisationens medlemmar formulerar nya policies och försöker uppnå attitydförändringar utan att själva organiseringen faktiskt berörs eller förändras (Meyer och Rowan, 1977; Brunsson och Olsen, 1990). Att personer i en organisation säger att de ska följa till exempel jämställdhetsplanen (prat) eller någon annan policy behöver inte nödvändigtvis leda till handling, det vill säga påverka vad de som arbetar i en organisation gör (Brunsson, 2003). En handlingsplan och konkreta mål är alltså långt ifrån en garanti för att planer resulterar i förändring, men beskrivningar från de här studerade organisationerna visar på flera exempel där de åstadkommit förändringar när det gäller till exempel rekrytering och chefsersättningar. De har inte bara satt upp konkreta mål om ökat andel kvinnor på vissa chefsnivåer, utan också gått igenom hur de faktiskt arbetar i organisationen och förändrat vissa arbetsprocesser.

I en organisation (B) genomfördes till exempel intervjuer med dem som varit med och tillsatt chefer på höga poster i olika delar verksamheten de senaste åren, för att ta reda på hur de gått till väga i denna process. Undersökningen gjordes som ett led i arbetet med W2T och handlingsplanen. Av resultaten framkom bland annat att kontakter och interna nätverk i flera fall haft betydelse för vem som valdes till ny chef. Ett exempel från samma organisation på hur man genomfört en förändring för att försöka få fler kvinnor som höga chefer, var att man gick ut till alla i organisationen och gav dem möjlighet att själva anmäla sig att delta i utvecklingsprogram för ett första chefskap. Istället för att chefer skulle föreslå potentiella chefskandidater, kunde alltså kvinnor och män själva anmäla sitt intresse om att bli chefer. De som anmält sig genomgick sedan olika tester. Kopplat till problematiken med få kvinnor på chefspositioner är intressant att nämna att av de som antogs efter testerna var drygt 70 procent kvinnor. Det här kan ses som ett alternativt sätt att bredda rekryteringsbasen av nya chefer och att inte bara låta befintliga chefer nominera utifrån vilka de ser som lämpliga i sin egen grupp. Vidare kan det kanske bidra till att minska betydelsen av kontakter och nätverk för vem som ska bli chef i framtiden, då alla erbjuds chansen att anmäla sitt intresse. En risk är dock att kvinnor väljer att inte anmäla sig då de historiskt sett varit underrepresenterade i chefsstämman (Acker, 1994).

I arbetet med att nå målen i handlingsplanen genomfördes i Organisation C intervjuer med knappt 40 kvinnor för att försöka ta reda på vad de såg som hinder och möjligheter för deras fortsatta karriär. Resultaten låg sedan som grund för det fortsatta arbetet med handlingsplanerna och att för få fler kvinnor på toppositioner. Det beskrevs ha varit mycket givande att ta utgångspunkt i resultaten från dessa intervjuer i det fortsatta arbetet. En återkoppling av resultaten gjordes senare också till de kvinnor som intervjuats. I Organisation C gjordes även en genomgång av hur av chefsersättningarna går till. Vissa förändringar av rutiner gjordes som var kopplade till chefsersättningar, och numera ska man alltid få fram en kvinna som kandidat till varje tjänst.

I övrigt beskrevs i intervjuer i samtliga organisationer just tillsättning av chefstjänster som en viktig sak att arbeta med, då det i så stor utsträckning påverkar möjligheterna att få fler kvinnor på höga positioner. Förändringar av till exempel hur chefsersättningar går till kan även bidra till att på sikt successivt öka andelen kvinnor. Flera exempel gavs således i intervjuerna på hur man arbetat in idéer om jämställdhet på flera håll och nivåer i organisationen, samt att de åtminstone enligt de intervjuade fått ökad förståelse för vikten av att få fram kvinnliga kandidater till olika positioner. En toppchefs-kandidat gav exempel på hur man arbetat i hennes organisation och vad som bidragit till att man nått målen i handlingsplanerna:

Nu har det flutit in i vardagen, mycket via rekrytering, att man rekryterar annorlunda. Och mycket via de här jämställdhetsplanerna, att man jobbat igenom dem och att man har kommit fram till det där själv i de olika grupperna. Sedan kanske vi hade jobbat med jämställdhetsplaner ändå men jag tror ändå att vi fått ett ökat tryck på något sätt. Just i och med de här jämställdhetsplanerna känner jag att vi fokuserat på aktiviteter. Och det här med att försöka se till att man

alltid har en kvinnlig kandidat med i rekrytering, har man det redan i urvalet så kommer det med. Man får upp det på agendan och man tänker på det. Jag tror att den aktiviteten är en av de saker som hjälpt till. (TCK)

Genom arbetet med jämställdhetsplanerna lyckades man få in frågan om fler kvinnor på chefspositioner i det vardagliga arbetet i verksamheten. Det är en nog så viktig förändring och ett steg på vägen. En personaldirektör beskrev att trots att mycket av arbetet med handlingsplanerna utgått från deras HR-funktion, är det viktigt att sprida kunskapen och genomföra förändringar ute i själva verksamheten. För som hon uttryckte det har linjechefer en viktig roll gällande vilka som drivit arbetet sedan W2T avslutats:

Ja mycket är det ju linjecheferna, det är ju dom som "in the end of the day" som man säger, som fattar beslutet om att anställa chefer som rekryterar till dem. Så är det ju. Sedan har HR ett jobb att vara med och stötta där och föreslå, och driva och allt det här. Men det är väl framförallt en kombination av HR och linjecheferna då. (personaldirektör)

I dessa beskrivningar visas att förändringsarbetet faktiskt påverkat själva verksamheten, och att det är ett arbetet som bör ske ute i olika enheter där till exempel rekrytering till chefstjänster görs.

MARKNADSFÖRA PROJEKTET OCH SYNLIKGÖRA RESULTAT

En kvinna som var projektledare talade om betydelsen av att uppmärksamma internt att man deltog i W2T. Det handlade inte bara om att i interna informationskanaler få med att man deltog, utan att vid olika tillfällen sprida resultat man uppnått. Hon menade att folk då märkte att det hände något och att man var på rätt väg. Genom att projektet marknadsfördes internt, men också uppmärksammades externt, sattes lite extra press på att man faktiskt skulle åstadkomma något vilket hon också såg som positivt. Det kan kopplas till att de satt tydliga mål i handlingsplanerna, vilket gjorde det lättare för andra att senare se huruvida de lyckats åstadkomma några förändringar eller ej.

Även i de två andra organisationerna hade det förekommit viss information internt om att man deltog i W2T, men de tycks inte ha arbetat lika aktivt med det som beskrevs av kvinnan ovan. I ett fall var det delvis medvetet, man ville uppmärksamma det men inte *för mycket*. Personaldirektören där menade att det är en balansgång, att det riskerar att kunna slå tillbaka om man drar på för mycket kring satsningen på ett projekt kring fler kvinnor på toppen. Även i andra intervjuer gavs det exempel på att det kan vara en laddad fråga, och överraskande nog även i det företag där man satsade mer aktivt på att sprida information om projektet internt.

En person i den organisationen beskrev att hon märkt av detta när hon engagerat diskuterat dessa frågor internt med grupper av manliga kollegor, särskilt om hon dessutom använt "fackuttryck" kopplade till jämställdhet. Hon lärde sig utifrån responsen från kollegorna att det gäller att tänka på *hur* man presenterar och lägger

fram dessa frågor, för att vissa inte ska vända taggarna utåt. Att använda fakta (som t.ex. siffror) och inte visa sig alltför engagerad kan underlätta i sådana situationer, vilket gäller även när man ska hålla ett föredrag eller göra en presentation. Exempel på liknande reaktioner i samband med jämställdhetsarbete beskrevs av Wahl med flera (2001) som menar att vissa kan anse att man redan är en jämställd organisation eller att jämställdhet ses som ett kvinnoproblem.

Projektledare från två av organisationerna menade att de kanske kunde gjort mer för att marknadsföra projektet internt, vilket också togs upp av en toppchefs-kandidat och mentor. En av projektledarna tillade dock att de varit lite klivna till att markera medverkandet i W2T som just ett nytt projekt. Det behöver inte enbart vara positivt att göra det, då det bland annat kan förekomma en allmän ”projekttrötthet” i en organisation. En personaldirektör såg projektet som en chans inte bara för TCK utan även projektledaren att synas lite extra. I den organisationen blev projektledaren befordrad till annan tjänst inom organisationen, vilket medförde att en annan anställd tillträdde på denna position. I intervjuer med deltagare i två av organisationerna kom det fram att arbetet tappat lite tempo i samband med att man bytt projektledare. Skifte av personer på projektledarrollen kan alltså ses som både positivt och negativt.

Även om projektet uppmärksammats mycket internt i form av olika artiklar i personaltidningar och i andra forum, trodde man i två av organisationerna inte att gemene man i organisationen kände till projektet. En person sade följande:

Risken är att alldeles för få förstår att vi har varit med. Vi har en komplex organisation och är x tusen anställda så ibland har vi svårt att nå ut [...] Vi har haft en del information på nätet, men det är ju de som är intresserade och redan är på som ser det. De andra tror jag inte känner till det. (personaldirektör)

I en organisation beskrev en person att projektet varit relativt koncentrerat till huvudkontoret, och inte riktigt spridit sig till det lokala kontor där hon arbetade. Motsvarande exempel på att projektets intentioner och arbete stannade ganska högt i organisationen finns i en kandidatuppsats där resultaten i W2T undersöktes i ytterligare en organisation än de som studerats här (Almén och Barlow, 2007). Att genom information få sin personal medveten om att organisationen deltar i projektet och aktivt arbetar med jämställdhetsfrågor är en sak, men att få förändringar att sprida sig ut i hela organisationen är en annan sak. Samtidigt kan idéer och förändringar ha spridits i organisationen utan att personalen varit medveten om att de hade koppling just till projektet W2T.

Projektledaren i en organisation (B) talade om det symbolvärde som kom av att delta i projektet. Att ledningen tydligt ställer sig bakom deltagandet och betonar betydelsen av dessa frågor, kan också hjälpa till i det fortsatta arbetet. Detta kan vara värdefullt både i det interna arbetet, men också på andra sätt. I en av de andra organisationerna nämndes värdet av att de aktivt arbetar med dessa frågor, vilket en person fått bekräftat vid samtal med en kvinna som skulle nyanställas. Projektledaren frågade den som skulle anställas varför hon valt just deras företag och kvinnan svarade att en bidragande anledning var

att de arbetar aktivt med jämställdhetsfrågor. I goda tider med högkonjunktur kan alltså ett aktivt jämställdhetsarbete (som också syns utåt) vara en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna, både när det gäller att attrahera och behålla kompetent personal. Det var projektledaren naturligtvis fullt medveten om.

HINDER/PROBLEM

I arbetet med utvärderingen framkom något som sannolikt inte är unikt för de deltagande organisationerna utan snarare kan ses präglade åtminstone delar av dagens arbetsmarknad, nämligen att människor byter positioner och arbete. I flera fall hade den person som varit med som projektledare eller VD initialt bytt arbete och någon annan hade fått ta över uppgifterna. Detta kan ses som en utmaning för projekt såsom W2T då arbete med handlingsplaner och frågor som jämställdhet i vissa fall tenderar vara beroende av eldsjälar. Det är en utmaning att i en sådan miljö, präglad av förändringar sett till de personer som innehar vissa tjänster och positioner, lyckas med ett kontinuerligt arbete. Skulle till exempel en viss person lämna organisationen eller byta position, finns risken att arbetet stagnerar. En person belyste betydelsen av, men också risken med, att arbetet drivs av engagerade personer:

Den här typen av projekt kräver en eldsjäl. [...] Det är alltid det som är en brist i sådana här projekt att även om man försöker ha styrgrupper och så, kräver det eldsjälar. (personaldirektör)

Redan i den utvärdering av W2T som gjordes under tiden projektet pågick, togs betydelsen av eldsjälar och risken för att bli beroende av enskilda personer upp (Eriksson-Zetterquist, 2005). Som grund för denna utvärdering har intervjuer gjorts med flera personer i samma organisation och de som intervjuats har berömt vissa personer extra för deras stora engagemang och insats i samband med projektet W2T. I ett fall var det en personaldirektör som framhölls för sitt stora engagemang, inte minst när projektet skulle förankras internt men i även i arbetet med att nå målen i handlingsplanen. I en annan organisation har projektledaren framhållits och berömts extra för sina insatser. Även andra personer har nämnts som viktiga för organisationens deltagande i projektet och stöd i arbetet för att få fler kvinnor på toppen. Om det fortsatta arbetet blir beroende av enskilda personers, eldsjälars, arbete och engagemang kan det så klart bli en fara.

En aspekt som direkt kan påverka huruvida man lyckas i sina försök att förbättra jämställdhet, och då även andelen kvinnor på toppositioner, är andra yttre förändringar och faktorer som kan ligga utanför de inblandades påverkan. I ett stort perspektiv kan nämnas att upp- och nedgångar i konjunkturen eller en viss bransch kan påverka, i ett mer organisationsnära perspektiv kan nämnas allmänna organisationsförändringar. Sådana förändringar kan ha både positiva och negativa inverkan. Som ett exempel kan nämnas att ledningens storlek och sammansättning ändrades förhållandevis mycket under projektiden i en av organisationerna, vilket kan tänkas få betydelse för möjligheten att

öka andelen kvinnor där. Nu var det en förhållandevis god andel kvinnor i denna ledning innan, men som personen jag intervjuade påpekade så fanns dessa inom områden där det traditionellt sett arbetar fler kvinnor såsom personal- och informationsavdelningar. Det bekräftar resultaten i SOU 2003:16 där det noterades att det var vanligt att de kvinnor som var med i företagsledning återfanns inom personalområdet. Exemplet med förändringar av ledningens storlek och sammansättning visar på vikten av att komplettera kvantitativa utvärderingar med kvalitativa, för att på så sätt fånga olika aspekter som kan påverka förändringsarbetet.

Bidrag från projektet W2T

Ovan har olika åtgärder och erfarenheter beskrivits från arbetet i de deltagande organisationerna med att få fler kvinnor på toppchefpositioner och nå målen i handlingsplanerna. Dessa aktiviteter har alltså varit initiativ som organisationerna själva tagit. Nedan tas de saker upp som de beskrivit som bidrag från projektet, det vill säga vad W2T gett dem i deras arbete med att få fler kvinnor på höga chefspositioner.

EN EXTRA SKJUTS I JÄMSTÄLLDHETSARBETET OCH "NYA GLASÖGON"

I flera intervjuer kom det fram att deltagandet i W2T givit en extra skjuts i jämställdhetsarbetet. De tre organisationer som studerats här är samtliga stora organisationer; både sett till antal anställda, hur mycket pengar de omsätter och omfattningen av verksamheten. Organisationerna bedrev också redan innan de gick med i W2T någon form av jämställdhetsarbete, dock i olika utsträckning. I en organisation beskrevs det som att deltagandet gett dem en extra knuff i jämställdhetsarbetet medan projektledaren i en annan organisation uttryckte att det haft "en pådrivande snarare än startande" effekt. En person sade att de, i och med deltagandet i projektet, arbetat mer fokuserat med just problemet med att de har så förhållandevis få kvinnor på olika chefsnivåer. Deltagandet i projektet gjorde också att ledningen engagerades, samt att frågorna uppmärksammades internt i samband med att organisationens deltagande i projektet presenterades.

Här kan tilläggas att några deltagare nämnt att de inte ser jämställdhet som en separat fråga, snarare att den ingår i arbetet med mångfald i ett par organisationer. Det behöver dock inte innebära att man inte ska arbeta på det sätt som man gjort i W2T, det vill säga att i projektform fokusera på jämställdhet och problemet med för få kvinnor på toppen. På frågan om de skulle rekommendera andra organisationer att gå med i W2T om något liknande skulle genomföras, svarade en projektledare att "- ja det skulle jag men det skulle inte vara relevant för oss en gång till. Men för den situation vi var i då när projektet startade passade det jättebra." En TCK sade att hon inte trodde att de skulle kommit alls så här långt i dessa frågor om de inte varit med i projektet. Hon menade att det nu kunde vara aktuellt att gå vidare och jobba med mångfaldsfrågan, där hon tyckte att de fortfarande befann sig i samma läge som de gjorde gällande jämställdhet och kvinnor på toppositioner när W2T startade.

En deltagare beskriver att ett bidrag från projektet var att det gett henne ”nya glasögon”. Hon kunde nu se på vissa saker med nya ögon, och hon berättade om ett exempel där hon själv var mentor för en manlig chef i hennes egen organisation. På frågan om vad projektet gett henne svarade hon:

En nytta är att vidga mina egna, att få andra glasögon på de här frågorna. Jag hade nog inte kunna hjälpa min adept igår på samma sätt med de frågorna just manligt kvinnligt. För jag hade inte sett det, eller sett det men inte förstått det. Inte kunnat bena ut problemen, så det känner jag att jag känner mig väldigt stärkt i. [...] Andra glasögon, ja andra glasögon är nog en bra sammanfattning. (TCK)

Diskussionen med adepten rörde att en kvinna valt att sluta på hans enhet och de diskuterade hur det kom sig att hon valde att göra det. Kvinnan som deltagit i W2T sade i intervjun att hon kunde ställa frågor till honom kring detta som hon nog inte gjort om hon inte deltagit i projektet. Hon berättade även hur hon märkt att en av de som deltagit som mentor i W2T från deras organisation fått ett allt större intresse för jämställdhetsfrågor och för att få fler kvinnor som chefer sedan projektet började. Kvinnan kunde avgöra denna förändring då hon själv haft honom som chef tidigare.

HANDLINGSPLAN OCH KONKRETA MÅL

Om deltagandet i W2T mer allmänt beskrevs ge en extra skjuts i jämställdhetsarbetet, bidrog upprättandet av handlingsplaner med att de satte upp konkreta och delvis mätbara mål. Vikten av att sätta upp konkreta mål har berörts tidigare i rapporten, men flera av dem beskrev just det som ett bidrag från projektet. En person berättade att projektet bidragit till att de satt ”spänstiga mål”, det vill säga att de kanske satt ribban lite högre än om de inte deltagit i W2T. Att sedan handlingsplanerna skulle följas upp kanske motiverade och satte extra press på organisationerna att vidta åtgärder. Flera organisationer har dessutom använt JÄMIX⁹ vilket är ett index för att mäta jämställdhet i olika organisationer.

Samtidigt som de egna målen och nyckeltalen i JÄMIX kan konkretisera jämställdhetsarbetet och underlätta jämförelser med andra organisationer, tog en projektledare upp att allt inte fångas i statistiken. Hon beskrev ett exempel där en kvinna avancerat till en tyngre position inom koncernen, vilket dock påverkade statistiken för det svenska bolaget negativt. Det globala ansvaret i koncernen som hon fick i den nya tjänsten syntes nämligen inte i den svenska organisationen, vilket däremot tjänsten hon lämnade gjorde. Företagets internationella organisationsstruktur gjorde att statistiken blev missvisande. Även på andra sätt finns det risk för att en del förändringar inte fångas i siffror eller nyckeltal, vilket gör det viktigt att komplettera dem med andra

⁹ JÄMIX är ett jämställdhetsindex där nio olika nyckeltal vägs samman. Dessa nyckeltal ska mäta olika aspekter av jämställdhet i en organisation. JÄMIX är framtaget av Nyckeltalsinstitutet och Jämo i samarbete. För mer information se <http://www.nyckeltalsinstitutet.se/pdf/jamix.pdf>.

beskrivningar (jmf Alvesson, 1998). Dock framhölls i flera intervjuer att det kan vara effektivt att använda just siffror och statistik, ”hårda fakta” som någon benämnde det, när man ska argumentera för betydelsen av att arbeta med dessa frågor internt.

KONTAKTER OCH UTBYTE MED ANDRA ORGANISATIONER (NÄTVERK)

Det bidrag från projektet som de allra flesta talade om i intervjuerna var kontakterna och utbytet med de andra organisationerna. Det har nämnts som mycket värdefullt att få träffa personer från organisationer i helt andra branscher och med vitt skilda typer av verksamheter. Trots denna variation har det funnits såväl likheter som skillnader mellan organisationerna sett till de problem som projektet W2T varit inriktat på. I intervjuerna framkom att de fått tips av varandra på hur man kan arbeta med olika saker, med allt från rekrytering till olika sätt att sprida information om dessa frågor internt. Att nätverket mellan toppchefskandidaterna fortfarande är igång två år efter att själva projektet W2T avslutades är ett positivt tecken. Nu drivs det enligt ”staffetprincipen” som en deltagare uttryckte det, det vill säga ansvaret för att anordna nästa träff går runt mellan de olika deltagarna (och organisationerna).

Det kanske är det vi har fått ut mest utav det här, det är ju nätverket. Att se andra företag. Och hade vi inte haft det här [projektet] så hade vi inte fått nätverket, och hade vi inte haft nätverket eller haft det här heller så hade vi inte kommit upp på de nivåerna, som det här med VD och allt det. Jag tror att det har bidragit väldigt mycket, det har fått någon slags legitimitet. (TCK)

En fördel med ett externt nätverk, som består av personer som arbetar i andra verksamheter, är att man kan komma ifrån den konkurrenssituation som kan uppstå i interna nätverk. Det uppfattades också som positivt att den mentor toppchefskandidaterna fick arbetade i en annan organisation. En person tillade att det även var en fördel att mentorn arbetade in en annan stad, eftersom ”världen inte alltid är så stor” och många känner varandra.

EXTERNA PARTER SOM BIDRAGIT MED LEGITIMITET OCH STÖD

I intervjuerna togs betydelsen upp av att JämO stått bakom W2T. Det har både gett tyngd men också satt press på de olika deltagande organisationerna. Att en myndighet finns med i bilden och dessutom skulle göra en uppföljning av hur de lyckats med att uppnå målen i handlingsplanerna, har kanske gjort att vissa ansträngt sig lite extra. Inte bara JämO:s betydelse har nämnts, utan även att en extern part drivit projektet och efterfrågat resultat. I arbetet med att följa upp handlingsplanerna i början av 2007 har JämO begärt in uppgifter, och tillsammans med den som var projektledare för W2T, varit sammankallande till möten där projektledarna träffats. Som det ser ut nu avslutas dock detta i och med den konferens som hålls i september 2007. Huruvida projektledare och andra kommer att hålla kontakten och fortsätta sitt utbyte är nu upp till de enskilda organisationerna och personerna i dessa. Så har det förvisso varit mer

eller mindre sedan projektet avslutades, men deltagarna har hela tiden varit medvetna om att handlingsplanerna skulle följas upp i början av 2007. På frågan om vad projektet bidragit med för företagets del svarade en person:

Jag tror fokuset på de här frågorna, och att vi fått till mål och mätetal och tar det på allvar. Jag tror att om inte JämO varit här och följt upp i januari [2007] så är jag inte säker på att det hade hänt så att säga, och vi ser ju ändå en stor förändring. (TCK)

Även om annan person från samma organisation betonade att de inte gjort vissa saker bara för att det ska se bra ut i JämO:s uppföljning, har det kanske ändå inverkat på arbetet att de vetat att de skulle rapportera in till JämO. Omformulerat kan projektet därigenom ha gett jämställdhetsarbetet en extra skjuts, vilket var just vad en person från denna organisation beskrev att medverkan i W2T bidragit med. Även om det är organisationerna själva som drivit och genomfört de olika förändringarna, har de externa parterna som höll i W2T på olika sätt såväl indirekt som direkt, bidragit till att arbetet förts framåt.

HÖGSTA LEDNINGENS STÖD

Att det inom projektet betonats att det är mycket viktigt med ledningens stöd har beskrivits som ett positivt bidrag från W2T, och det är ju också en av punkterna i W2T-metoden. Just att ledningarna och VD (eller motsvarande) engagerades i projektet betonades som viktigt, då flera av de som arbetade med projektet insåg betydelsen av att ledningen stod bakom satsningen. Det gav samtidigt en tydlig signal till övriga i organisationen att man tar dessa frågor på allvar. Vidare nämndes också att VD (eller motsvarande) visat fortsatt intresse genom att ställa upp och delta vid toppchefskandidaternas träffar som ägt rum efter att projektet avslutats.

Samtidigt är ledningen, och då inte minst VD eller motsvarande, hårt belastad med många andra frågor i sitt vardagliga arbete. Kan det möjligen vara svaret på varför en av de tillfrågade VD:arna valde att hänvisa till sin personaldirektör när han tillfrågades om att ställa upp på en intervju inför denna utvärdering? Var det en smart delegering i en redan tidspressad och fullbokad vardag? Eller låg det andra skäl bakom att han själv inte kunde, eller ville, ta sig tid att ställa upp? I övrigt berömdes den aktuella VD:n i intervjuerna, för att både ha intresserat och engagerat sig under projektets gång.

HINDER/PROBLEM

Även om nästan samtliga intervjuade skulle rekommendera andra organisationer att delta om W2T (eller ett motsvarande projekt) skulle genomföras vid annat tillfälle, framkom ändå kritik till vissa moment och förslag gavs på vad som skulle kunna göras bättre till nästa gång. Liksom i utvärderingen av själva projektet W2T nämndes vissa problem kring toppchefskandidaterna upp (se Eriksson-Zetterquist, 2005). Dels att det

var tydligt vilken roll de skulle ha och vad deras medverkan skulle gå ut på. Dels fanns även kritik mot valet av toppchefskandidater, det vill säga hur det gått till och vilka fortsatta planer man inom organisationen eventuellt hade för dem. Att vara TCK fick med tiden mer inslag av förändringsagent än ”påläggskalv”, vilket inte framgick från början. Värt att nämna är att i programmet Partnernätverket som bygger mycket på W2T, och som leds av samma person som var projektledare för W2T, valde man att inte ha med några toppchefskandidater. Trots att det riktats en del kritik kring hanteringen av TCK, lever alltså deras egna nätverk kvar och beskrivs som positivt av de toppchefskandidater som intervjuades för denna utvärdering. Idén med ett nätverk för ”kvinnor i karriären” som spänner över flera olika organisationer tycks alltså vara uppskattad. I övrigt framfördes även kritik mot vissa delmoment i projektet, till exempel att vissa seminarier inte höll tillräckligt hög nivå.

En projektledare berättade att hon inte såg det som självklart eller helt oproblemiskt med program som riktar sig enbart till kvinnor. I framtiden skulle hon gärna se att liknande projekt riktar sig till och involverar både kvinnor och män. Problemen med att få kvinnor till höga positioner kan diskuteras ändå, men då kan båda parter få mer kunskap om den problematiken. I Hööks (2001) studie av ledarutvecklingsprogram för kvinnor visades att sådana program kan bidra till att både återskapa och ifrågasätta befintliga maktstrukturer. Kvinnorna som deltog tolkade också programmet annorlunda än de män som var deras chefer respektive mentorer, där männens tolkningar beskrevs som könsblinda (Höök, 2001).

En annan sak som lyftes fram i intervjuerna var fokuseringen på just toppositioner, vilket kan riskera bli ett hinder i sig. För om man ska satsa ordentligt internt på ett sådant projekt, blir det för en väldig liten grupp av personer sett till hela organisationen om det bara ska handla om de absoluta toppositionerna. Då är det bättre att satsa på ett något bredare jämställdhetsarbete än att det uppfattas som att man bara bryr sig om den högsta nivån. Trots att det är viktigare att ”utåt i organisationen” satsa på ett bredare jämställdhetsarbete så ser de det som positivt att få fram förebilder på den högsta nivån.

Enkätstudie om Partnernätverket

I den enkät som skickades ut som en utvärdering av deltagarnas uppfattning om programmet ”Partnernätverket”, bekräftas en del av de svar och erfarenheter som framkommit av dem som varit med i W2T.¹⁰ Av de 24 enkäter som skickades ut inkom 14 svar. Fyra av dessa var från personer som arbetar i samma organisation. Enkäten innehöll huvudsakligen frågor där man svarade genom att kryssa för vad man hade för åsikt om något på en 6-gradig skala, men den innehöll en del öppna frågor. De som svarat hade även kompletterat med egna kommentarer som komplement till kryssfrågorna.

¹⁰ Som redan nämnts genomfördes enkätundersökningen av Karin Wendt som var projektsadministratör för Partnernätverket.

Flera deltagare svarade att en positiv sak med Partnernätverket var att få träffa andra aktörer i både offentlig och privat sektor, samt att ta del av deras erfarenheter. Det överrensstämmer med vad många lyft fram i intervjuerna kring vad som var givande med projektet W2T. Ytterligare en koppling kan göras mellan Partnernätverket och W2T. I enkäten svarade många att det var viktigt av att ha högsta ledningens stöd i sitt arbete. Elva av de tretton organisationer som svarat hade tagit fram en handlingsplan och flera menade att ledningsgruppen medverkat i framtagandet av den.¹¹ Handlingsplanerna hade redan antingen presenterats för och/eller godkänts i nio av dessa organisationer, de två övriga planerade att göra det längre fram.

Några svarade också att ledningens engagemang var viktigt för att målen skulle uppnås. En person skrev följande om ledningens engagemang: ”Just nu är det ganska stort, men det är svårt att hålla det engagemanget vid liv när det är så många andra frågor som kräver uppmärksamhet.” Det är en intressant möjlig problematik som belyses i detta citat, nämligen vad som händer när ett projekt avslutats eller en handlingsplan följs upp. Fortsätter intresse och engagemang från övrig organisationen och då inte minst ledningen?

En annan person önskade att i framtiden ”få jämställdhets/mångfaldsfrågan att bli en naturlig verksamhetsfråga, det vill säga den får inte ha ett eget spår.” Som visats i exemplen från intervjuerna har man i viss mån lyckats få dessa frågor att bli en del av det löpande arbetet, vilket kan var ett viktigt steg i att uppnå varaktiga förändringar. Det är som ett citat från en personaldirektör som belystes ovan visade, att till slut är det de som är ute i verksamheten som faktiskt avgör om det blir någon skillnad eller ej. Projektgrupper och HR kan dock vara ett bra och viktigt stöd för dem.

På frågan i enkäten om vad de tyckte var mindre bra med Partnernätverket, nämndes i tre svar problemen med att personer ofta uteblev på träffarna. Att få tid till dessa frågor kan vara en utmaning inte bara när det gäller ledningens fortsatta engagemang, utan även för de redan engagerade att lyckas prioritera och kunna delta i olika projekt och aktiviteter. En person skrev så här i sitt svar: ”Alltid olyckligt när jämställdhet måste stå tillbaka för andra prioriteringar. Gruppens deltagarantal har varierat – kanske i mesta laget för att man ska hitta en optimal samhörighet och därmed bästa diskussionsklimat.” Med andra ord, det som många framhöll som det mest positiva med deltagandet i Partnernätverket, nämligen diskussioner och utbyte med dem från de andra organisationerna, riskerar att bli en öm punkt om deltagarna inte har möjlighet eller lyckas prioritera träffarna. Visserligen kan det alltid hända saker som gör att en deltagare missar något tillfälle, men om man återkommande måste prioritera annat kanske det ska ses som ett tecken på situationen i den aktuella organisationen och hur högt man där prioriterar frågor om jämställdhet.

¹¹ En organisation hade redan en handlingsplan sedan tidigare.

Slutsatser – på väg mot fler kvinnor på toppen

Utifrån intervjuerna framgår det att många olika åtgärder vidtagits i de studerade organisationerna för att få fram fler kvinnor på toppositioner, långt fler än vad som rymts att beskriva i denna rapport. Deras rapporter, som skickats in till JämO som uppföljning av handlingsplanerna, visar också att de åstadkommit förändringar gällande andelen kvinnor på olika chefsnivåer. Samtliga mål i handlingsplanerna har dock inte uppnåtts i alla organisationerna och på den allra högsta nivån i dessa har man inte lyckats åstadkomma lika stora förändringar. Än kvarstår alltså en del att göra innan målet med fler kvinnor på *toppen* faktiskt nåtts. Trots allt tycks de här studerade organisationerna tagit viktiga steg på vägen dit, även om de nog har lite olika (lång) väg att gå innan de nått det målet. Flera organisationer omdefinierade syftet med projektet något och valde en bredare ansats för sitt arbete. På så sätt kanske det snarast ska ses som en fördel att de arbetat aktivt för att bredda rekryteringsbasen till olika chefsnivåer och med att se över sina rekryteringsrutiner, vilket på sikt möjligen kan bidra till att få fler kvinnor på toppen. Trots att det kan vara en bra väg att gå, är det däremot inte säkert att en högre andel kvinnor på låga nivåer ger en förändring uppåt vilket till exempel togs upp av Phillips (2005). Även Ely (1995) belyste vikten av på vilken nivå i en organisation andelen kvinnor är låg (alternativt hög). I organisationer med få kvinnor på höga positionerna var könsrollerna mer stereotypa och problematiska jämfört med organisationer med fler kvinnor på höga positioner (Ely, 1995). Därför är det av flera anledningar viktigt, att som de delvis lyckats med i de studerade organisationerna, också öka andelen kvinnor på högre nivåer. Detta för att visa att det inte förekommer något "glastak" eller att glastaket bara höjts en "våning". Vidare kan nämnas att flera av de åtgärder och förändringar de vidtagit, också kan vara till hjälp även för andra privata företag och offentliga organisationer som vill förbättra jämställdheten och få fler kvinnor på toppositioner.

Utifrån studien av de här tre organisationerna kan alltså på ett sätt syftet med projektet W2T sägas ha uppnåtts, genom att det skapats en "plattform för ett långsiktigt och uthålligt arbete med att få fler kvinnliga toppchefer". Samtidigt kan vissa reservationer göras mot att man verkligen uppnått detta. För det första är det i dagsläget svårt att säga något om hur långsiktigt och uthålligt arbetet blir. Det har i de här studerade organisationerna lagts en god grund för det, men hur blir det nu när handlingsplanerna är uppföljda och varken JämO eller projektledaren ska sammankalla någon mer gång? Troligen, och förhoppningsvis, fortsätter arbetet med att få fler kvinnor på toppen på den inslagna vägen (och följs av fortsatt goda initiativ). Samtidigt är det arbetet lite beroende av bland annat vissa personers (eldsjälars) fortsatta engagerade arbete och kanske ledningens fortsatta stöd och intresse. Som nämndes i svaren från några deltagare i Partnernetverket, riskerar frågor om jämställdhet och fler kvinnor på chefspositioner att trängas undan av allt annat som ska uträttas i det vardagliga arbetet. De positiva förändringar som rapporterats visar dock att organisationerna är på god väg med arbetet att få fler kvinnor på höga chefspositioner.

För det andra är, om man ska tolka syftet strikt och betona *toppchefer*, resultatet inte lika framstående. Det återstår som nämnts fortsatt arbete för att faktiskt få fler kvinnor just på toppositioner, men det finns flera indikationer på att åtgärder faktiskt genomförts vilka kan påskynda den utvecklingen. Att vissa organisationer lyckats öka andelen kvinnor på nivån under toppositionerna är däremot ingen garanti för att de ska ta nästa steg. Det gäller nog att det aktiva arbetet fortsätter om organisationerna ska nå också det målet. Att nätverket med TCK fortfarande är aktivt är positivt och tyder på att det är uppskattat av deltagarna. Kanske skulle även projektledarna eller någon annan ansvarig i respektive organisation kunna ha nytta av att fortsatt ingå i ett nätverk där man träffas några gånger per år. Detta trots att W2T egentligen är ett projekt som nu definitivt är avslutat.

Sett i ett större perspektiv kanske lite extra beröm ändå ska ges till de organisationer som frivilligt deltagit i W2T och till vad de åstadkommit så här långt, samtidigt som man också kan rikta lyktan mot organisationer som inte deltagit i W2T och i vilka det inte heller är jämställt och är få kvinnor på toppositioner. Att svensk arbetsmarknad fortfarande är könssegregerad finns många exempel på, både vertikalt och horisontellt (se t.ex. Billing, 1998; SOU 2004:43; SCB, 2006). Därför kan det ses som en fördel att organisationer från flera olika branscher deltagit i W2T och kanske kan det göra att intresset sprider sig till (eller pressen ökar på) de deltagande organisationernas konkurrenter. Slutligen är det viktigt att komma ihåg att såväl frågan om jämställdhet och problemet med få kvinnor på toppen ibland måste ses i ett större sammanhang, där till exempel mångfalden i svenska organisationer i stort är ett annat problem vilket också berörs i vissa intervjuer. Samtidigt kan det, som resultaten från W2T visat, ha sina fördelar att aktivt och fokuserat arbeta med vissa frågor och ett mer avgränsat problem under en lite längre tid. Det kan öka möjligheten att en policy eller handlingsplan faktiskt leder till handling och påverkar verksamheten istället för att bli särkopplad från den i form av att endast resultera i en pärm i bokhyllan eller prat på ett antal möten (Meyer och Rowan, 1977; Brunsson och Olsen, 1990; Brunsson, 2003).

Nedan sammanfattas i punktform genomförda åtgärder, respektive bidrag från projektet, som samtliga på olika sätt bidragit till att steg tagits på vägen mot målet med fler kvinnor på höga chefpositioner:

- Sätt upp konkreta mål (både numerära och kvalitativa)
- Gå igenom samt förändra rekryteringsprocesser
- Marknadsför projektet och synliggör resultat
- Utbyte och kontakter med andra organisationer (nätverk)
- Högsta ledningens stöd
- Externa parter stöd

Avslutande reflektioner

Ett problem med utvärderingar av projekt såsom W2T är svårigheten att särskilja resultaten av just detta projekt från det ständigt pågående jämställdhetsarbetet. Flera organisationer bedrev ett mer eller mindre omfattande jämställdhetsarbete redan innan de gick med i W2T. Det kan därför vara svårt att säga vad som är resultaten av att de varit med i W2T, eftersom de kan dra nytta av allt sitt jämställdhetsarbete när det gäller att nå målen med att få fler kvinnor på toppositioner. Utgångspunkten här har varit vad de gjort för att nå målen i handlingsplanerna och för att få fram fler kvinnor på toppen, samt vad de själva beskrivit att deltagandet i W2T bidragit med och som hjälpt dem i det arbetet. Att vissa organisationer delvis omdefinierat och arbetat bredare än med enbart toppositionerna kan säkert vara positivt på flera sätt, men försvårar delvis en utvärdering av huruvida syftet med W2T uppnåtts.

En annan reflektion rör – vad händer nu? Projektet är avslutat, handlingsplanerna både upprättade, åtgärdade och uppföljda. Är man färdig med arbetet att få fler kvinnor på toppen och förbättra jämställdheten i organisationen i allmänhet? Risken med sådana här projekt är att det fortsatta arbetet tenderar att rinna ut i sanden när allt är ”avslutat”. Några betonade dock att detta bara var ett led i deras löpande jämställdhetsarbete, och i en organisation valde man dessutom att inte tydliggöra för mycket att det var ett helt nytt projekt man deltog i. I en annan organisation sattes mål upp även för 2010, 2007 var bara ett delmål på vägen. Två delar i form av utmaningar består fortfarande för de som deltagit i projektet W2T. För det första att successivt åstadkomma förändringar även på toppchefsnivån. Positiva exempel finns redan från någon av organisationerna, men på just det planet finns en del kvar att göra. För det andra handlar det om att lyckas fortsätta de positiva förändringar som initierats i och med projektet och arbetet med handlingsplanerna. Därigenom skulle varaktiga förändringar av jämställdhet i allmänhet och av kvinnor på toppositioner i synnerhet kunna skapas.

Referenser

- Acker, Joan (1994) The gender regimes of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*. 10(2): 117-130.
- Almén, Erica och Barlow, Maria (2007) *Women in the top – a road to change? A field study of the police authority in Västra Götaland*. Kandidatuppsats vid ICU, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Alvesson, Mats (1998) *Om att räkna kroppar och att öka medvetenhet. Om jämställdhet och jämställdhetsarbete*. Meddelande från Kvalitetsgruppen 9. Uppsala universitet.
- Billing, Yvonne Due (1998) Könssymbolik och kvinnors karriärmöjligheter. I Lind, Rolf och Arvidsson, Göran (red) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS förlag.
- Brunsson, Nils (2003) Organized hypocrisy. I Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje. (red.) *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. Malmö: Liber.
- Brunsson, Nils och Olsen, Johan P. (1990) Kan organisationsformer väljas? I Brunsson, Nils och Olsen, Johan P., (red.) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2005) *Från insikt till? Utvärdering av Jämo/EU-projektet Women to the Top*. GRI-rapport 2005:3, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Ely, Robin (1995) The power in demography: Women's social construction of gender identity at work. *Academy of Management Journal*. 38(3): 589-634.
- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI
- JämO (2007) *Women to the top. 14 arbetsgivares erfarenheter och åtgärder för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner*.
- Meyer, John, W. och Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2): 340–363.
- Phillips, Damon J (2005) Organizational Genealogies and the Persistence of Gender Inequality: The Case of Silicon Valley Law Firms. *Administrative Science Quarterly*. 50(3): 440-472.
- SCB (2006) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2006*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2004:43 *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie (2001) *Det ordnar dig*. Lund: Studentlitteratur.