

GRI-rapport 2005:3

Från insikt till ?

Utvärdering av JämO/EU-projektet

Women to the Top

Ulla Eriksson-Zetterquist,



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Abstract.....	i
1. Introduktion	1
2. Projektets bakgrund	1
3. Presentation av ”Women to the top”	2
4. Presentation av utvärderingen.....	4
4.1 Metod.....	4
5. Aktörer och aktiviteter i projektet.....	6
5.1 Aktiviteter våren 2004	8
5.2 Hösten 2004.....	13
5.3 Avslutningskonferens	17
6. Kommentarer från intervju och enkät.....	18
6.1 Toppchefskandidaterna.....	18
6.2 Hemsidan	18
6.3 Projektledare.....	19
6.4 Målet handlingsplan:	19
6.5 De deltagande företagen/organisationerna.....	20
7 Diskussion och reflektioner från utvärderingen.....	20
7.1 Vikten av externa organisationer	20
7.2 Personberoende.....	20
7.3 Lönsamhet	21
8. Projektets resultat	21
8.1 Styrgruppens frågor till utvärderingen	22
9. Uthålligheten i projektets resultat	24
9.1 Långsiktighet	24
9.2. Nätverkens överlevnad	24
9.3 Att göra egen karriär och samtidigt vara förändringsagent	25
Referenser:	26

Abstract

Projektet ”Women to the top” har syftat till att skapa en uthållig plattform för förändringsarbete som bidrar till att få fler kvinnor i företagens och organisationers högsta positioner. I Sverige har femton stora företag och organisationer deltagit. Konkret har projektet resulterat i att unika nätverk mellan kvinnliga toppchefs-kandidater, projektledare, mentorer och vd:ar har byggts upp. Det har även resulterat i en innehållsrik och användbar hemsida. Framför allt har projektet resulterat i att närmare 100 personer som representerar centrala positioner på den svenska arbetsmarknaden inlett ett förändringsarbete med syfte att jämna ut könsfördelningen i de egna organisationernas ledande positioner. Sammantaget handlar det med andra ord om ett unikt bidrag till svenskt näringsliv och offentlig förvaltning.

Den breda ansats som präglar projektet är både dess styrka och svaghet. Under projektets gång har det varit svårt för de inblandade att skapa sig en samlad bild av projektet, men å andra sidan är nu många parter engagerade i det inledda förändringsarbetet. En erfarenhet från projektet är att kvinnor som gör karriär inte kan satsa både på den egna karriären och samtidigt vara förändringsagenter för denna typ av frågor. Det är och förblir istället högsta ledningens och företagens vd:ars ansvar att denna typ förändringsarbete genomförs. Erfarenheterna av projekten visar även att det är svårt för dessa personer att driva förändringsarbetet utan stöd från externa instanser. För att plattformen som skapats inom projektet ska vara uthållig och nätverken ska överleva krävs att någon utanför företagen stöttar deras arbete. Alla har de bästa intentioner men i en vardag där aktieägarnas värderingar eller extrema samhälleliga händelser utsätter organisationen för påfrestningar och där jämställdhetsarbete ännu inte ses som en del av kärnverksamheten, är det lätt att frågan blir bortglömd. För att de pengar och de resurser som satsats i detta projekt inte ska vara förgäves och för att förändringsarbetet ska kunna fortsätta behövs sannolikt en extern part som hjälper de inblandade att fortsätta.

1. Introduktion

Denna rapport utgör den kvalitativa utvärderingen av projektet ”Women to the top”, nedan kallat W2T. Projektet har löpt över 15 månader (december 2003 till februari 2005) och finansierats av Europeiska Kommissionen inom ramen för det 5:e jämställdhetsprogrammet och Näringsdepartementet samt drivits av Jämställdhetsombudsmannen (nedan JämO). Förutom Sverige deltar Danmark, Estland och Grekland.

Denna rapport omfattar utvärderingen av W2T i Sverige och omfattar tre delar. Den första introducerar projektets bakgrund, projektets innehåll och därefter presenteras utvärderingens mål, arbetsmetoder och uppläggning. Följande del beskriver utveckling och innehåll i projektet och behandlar det som framkommit i intervjuer och enkäter. Den avslutande delen rymmer en diskussion kring de frågor som ställs inom ramen för utvärderingen och avslutningsvis sammanfattas utvärderingens resultat i diskussionen kring uthålligheten av projektet.

2. Projektets bakgrund

Projektets bakgrund är den ojämställda situation som råder mellan kvinnor och män rörande chefsbefattningar inom EU:s medlemsländer. Sverige rapporteras ha 31 procent kvinnliga chefer, medan Irland och Frankrike har 35 procent och Storbritannien 34 procent. Av andelen sysselsatta är andelen chefer på verkställande nivå en mansdominerad chefskategori. 1,3 procent av de sysselsatta männen arbetar som chefer på verkställande nivå, medan 0,4 av de sysselsatta kvinnorna har motsvarande tjänster (www.women2top.net, 050126). Ett problem med dessa jämförelser är att det är svårt att få fram enhetlig statistik och att definitionen av ”chef” varierar mellan olika länder (SOU 2003:16).

Situationen i Sveriges privata sektor visar att där är 37% av de anställda kvinnor, men enbart 19% av cheferna är kvinnor. Av 10 vd:ar är en kvinna. I offentlig sektor som har en kvinnlig majoritet bland de anställda är 56 procent av cheferna kvinnor, men kommundirektörerna utgörs till exempel till 87% av män.

”Women to the top” är en fortsättning på en tidigare regeringssatsning för ett mer jämställt näringsliv. Sedan 1994 har den socialdemokratiska regeringen ett politiskt mål att hälften av de som styr Sverige ska vara kvinnor, hälften män. Målet är bland annat baserat på att kvinnor i högre utsträckning än männen har universitetsutbildning (www.scb.se, 2004) och att studier visar att kvinnor arbetar och vill göra karriär i lika hög grad som männen (Wahl, 1992). Denna situation resulterade i satsningen ”Jämnt på toppen” där Näringsdepartementets Näringslivsenhet och Jämställdhetsenhet och länsstyrelserna samarbetade. ”Jämnt på toppen” syftade till att snabba på processen för att nå en ökad jämställdhet mellan kvinnor och män i näringslivet och byggde på att en seminarierie genomfördes i respektive län där representanter från länets företag med fler än 200 anställda deltog. Utvärderingen av ”Jämnt på toppen”¹ visade att en förändringsprocess inleddes, men att det fanns mycket som talade mot en förändring, som till exempel att deltagarna ansåg att deras företag inte hade något problem med jämställdhet, respektive inte gjorde något konkret för att öka antalet kvinnor i ledningsgruppen. Projektet resulterade i att deltagarna lyfte fram att de efter projektet reflekterade mer kring könsaspekter, och gjorde mindre åtaganden i form av jämställdhetsplaner och arbetsgrupper.

3. Presentation av ”Women to the top”

W2T har som övergripande syfte att påskynda utvecklingen vad gäller att få fler kvinnor i näringslivets och offentlig förvaltnings högsta ledningspositioner. Det vill även skapa ”en plattform för ett långsiktigt och uthålligt arbete med att få fler kvinnliga toppchefer”². Målgruppen är arbetsgivare och offentlig förvaltning som redan ”bestämt sig för att satsa på fler kvinnor på toppen” och som även ”behöver stöd och bra verktyg för att utveckla kvinnliga toppchefer”. Projektet riktas även till ”rekryteringskonsulter som vill bli bättre på att identifiera och lyfta fram kvinnliga toppchefskandidater”. Som stöd för kvinnor som vill komma vidare i karriären och för kvinnor och män som aktivt vill arbeta med att få fler kvinnor på chefspositioner utvecklas även en webbplats.

¹ Utvärdering av Jämnt på toppen, Diarienummer N 2002/9009/Jäm

² <http://www.women2top.net/se/about.htm>

Utgångspunkten för W2T är att det krävs ett antal olika strategier för att "öka kompetensen och uthålligheten i arbetet med att få fler kvinnor på toppen". Det centrala är dock ledningens engagemang. I W2T engageras därför högsta ledningen "i arbetet med att samla och sprida olika verktyg och metoder som visat sig nyttiga för att rekrytera och utveckla chefer". W2T har ett genusperspektiv vilket innebär att kön har betydelse och får konsekvenser i arbetslivet. Att kvinnor inte blir chefer handlar i föga utsträckning om individuella val utan på att gamla normer upprätthålls. På hemsidan (www.women2top.net) beskrivs hur:

W2T vill sprida kunskap om att arbetsgivare har en viktig uppgift i att lägga villkoren tillrätta för att kompetens och lämplighet ska styra valet av vem som blir hög chef - inte kön. För detta behövs kunskap om hur kön spelar roll för hur vi ser på och konstruerar ledarskap och att det sker på ett systematiskt och inte individrelaterat sätt. Kunskapen ska ge deltagarna ökad medvetenhet och erbjuda byggstenar till en plattform för förändringsarbete i den egna organisationen.

Det beskrivs även att för att komma vidare i företagens och organisationernas arbete med jämställdhetsplaner krävs att man kommer vidare i det dagliga beslutsfattandet som är traditionsbundet snarare än policyorienterat.

Centralt i projektet är att bygga nätverk och att skapa kunskap. Anledningen är att mäns nätverk (och att män därigenom rekryterar män) anges vara en av de viktigaste anledningarna till att kvinnor inte når toppen. De övriga faktorerna är glasbarriärer (i projektet kallat glasväggar och glastak) samt stereotypa uppfattningar om kvinnor, kvinnors roller och kvinnors förmåga. Glasbarriärer innebär att kvinnor inte når toppen, men även att de befinner sig i fel tjänster för att nå toppen då de oftare har stödfunktioner än operativa funktioner. Genom att ge de som sitter i ledande positioner kunskap om genusfrågor som dessa skulle de rekrytera annorlunda och det skulle även innebära att en förändringsprocess skulle kunna inledas.

Inom projektet kombineras både rättighets- och lönsamhetsaspekten vad gäller jämställdhetsfrågor. Från JämO:s sida handlar näringslivets och offentlig förvaltnings situation med få kvinnor på ledande positioner om brister vad gäller mänskliga rättigheter. I W2T kompletteras detta med att lyfta fram olika

studier som visar att jämställdhet är lönsamt (se till exempel SIFO diarienummer 1512798).

Målet med W2T är att respektive företag och offentlig förvaltning ska utveckla en handlingsplan för hur de skall arbeta med att få fler kvinnor i ledningsposition. För att göras till ett aktivt dokument ska handlingsplanen kopplas till verksamhetsplanen.

4. Presentation av utvärderingen

Utvärderingens uppgift är att granska projektets kvalitativa aspekter. De kvantitativa följs upp av projektledarna själva. Formen för utvärderingen är en så kallad formativ utvärdering vilken mäter projektets framgång gentemot de uppsatta målen. Den är således processorienterad och fokuserar de kvalitativa delarna av dessa mål.

Övergripande handlar det om huruvida W2T uppfyller målet:

- att bygga en plattform och att öka kompetensen respektive uthålligheten i arbetslivet för att öka antalet kvinnor i toppchefpositioner.

Styrgruppen för W2T önskar även att utvärderingen ska svara på följande frågor:

1. Om nätverken och hemsidan kan leva vidare efter projektet, dvs bildar det en sustainable plattform?
2. En helhetsbild av projektet: Var angreppssättet bra eller kunde vi ha gjort något annat för att nå målen?
3. Har deltagarna ändrat syn på sig själv eller möjligheter/hinder i karriären?
4. Har vi missat någon viktig målgrupp eller kunskapsområde?
5. Leder projektet till ändrat arbetssätt för företagen eller rekryteringskonsulterna?

På grund av projektets omfattning är rekryteringskonsulterna borttagna från utvärderingen. De har istället följts upp i en D-uppsats vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

4.1 METOD

Materialet för denna utvärdering har samlats in med hjälp av olika metoder, så som intervjuer, deltagande observation, dokument, mailväxlingar samt enkäter från de olika sammankomsterna och en avslutande enkät till toppchefskandidaterna respektive projektledarna. Eftersom utvärderingen är

formativ innebär det att den inledande planen för utvärderingen (se bilaga 1) har justerats. Således har sju sammankomster observerats istället för planerade tre. Intervjuer har genomförts med färre toppchefskandidater än planerat (fyra istället för tio) men å andra sidan har andra inblandade personer intervjuats (se nedan) vilket innebär att fler intervjuer har genomförts allt eftersom projektet tagit form. Enkäten till toppchefskandidaterna respektive projektledarna har tillkommit.

Deltagande observation har gjorts vid de seminarier och konferenser som äger rum i Sverige. Deltagande observation har ägt rum under sju dagar: den 5 maj-konferensen i Stockholm, toppchefskandidaternas möte den 31 augusti, projektledarnas möte den 7 september respektive 23 november, konferensen i Göteborg den 9 november samt slutkonferensen den 24-25 januari i Stockholm. Vid dessa tillfällen intervjuas de deltagande beslutsfattare för att få veta vad som varit nytt för dem, vad som är användbart et cetera. Inom ramen för det nätverk som ska utvecklas ställs frågor till medlemmarna om huruvida nätverket påverkar deras karriär.

Intervjuer har utförts med projektansvariga (fyra tillfällen), fyra toppchefskandidater, två vd:ar (en tillika mentor), en projektledare samt Jämställdhetsombudsmannen Claes Borgström. Tio av dessa intervjuer har spelats in på band. Förutom dem har kortare, mer informella intervjuer ägt rum med projektets deltagare vid de deltagande observationerna.

Enkäter har genomförts vid de olika sammankomsterna och en del har även gjorts en avslutande enkät till de kvinnliga toppchefskandidaterna respektive projektledarna. Den sistnämnda enkäten utfördes i projektledarnas regi men frågorna där ställdes delvis för att kunna besvara frågorna för denna utvärdering.

Materialet sammanställs och tolkas med utgångspunkt i tidigare forskning på området. Det presenteras här i form av en formell rapport i enlighet med EU:s direktiv.

Ytterligare en ambition med utvärderingen är att de som deltagit i projektet eller på andra sätt berörts av det, ska få ta del av de erfarenheter som dragits genom utvärderingen (Rombach och Sahlin-Andersson, 1995). Denna del i utvärderingen har uppfyllts genom löpande återföringar till projektledningen, presentation av utvärderingen för de kvinnliga

toppchefskandidaterna den 24 januari 2005 och styrgruppen den 1 februari 2005 samt genom återföringar i samband med intervjuerna med olika aktörer.

5. Aktörer och aktiviteter i projektet

Projektet har deltagare från femton privata och offentliga verksamheter. De är:

ABB
Cloetta Fazer
Folksam,
Föreningssparbanken
Göteborgs Stad
Hägglands Drives
IBM
Polismyndigheten i Västra Götaland
NCC
SEB
Sveriges Radio
Tullverket
Volvo PV (nedan VCC, för Volvo Car Corporation)
Västra Götalandsregionen genom Sahlgrenska Universitetssjukhuset
Öhrlings PriceWaterhouseCoopers

Eftersom projektet har en bred ansats har det inte alltid varit lätt för deltagarna att orientera sig om vilka som deltar. För att underlätta för läsaren av denna utvärdering presenteras här projektets olika aktörer i nedanstående bild som beskriver vilka de är, vad de har gjort och när de har varit aktiva:

Aktörer	Beskrivning	Uppgift	Aktiva i tid
Projektledning	Marie Trollvik initierar och leder projektet. Kerstin Kristensen håller i administration och utvecklar hemsidan	Planerar projektets innehåll. Leder projektledarna från respektive företag. Håller i konferenserna. Ansvariga för hemsidan.	November 2003 – februari 2005
Interimgrupp	Louise Heime, Ericsson, och Göran Richert, VCC, som planerar projektet tillsammans med Marie Trollvik	Idéer kring vilka företag/personer som ska kontaktas. Synpunkter på hur företagen rekryteras.	November 2003 -
Styrgrupp	Projektledning + representanter från Jämo, Näringsdepartementet., Ledarskapsakademin, VD för mediaföretag och Fosfor.	Hjälper projektledningen att leda de olika delarna av projektet. Bollplank till projektledningen.	Januari 2004 – februari 2005
Projektets gudmor och gudfar	Annika Wijkström, vice vd på Föreningssparbanken och Hans-Olov Olsson, VD, VCC	Representerar projektet. Presenterar projektet vid konferenserna den 5 maj och den 25 januari. Håller i vd-nätverket och vd-luncher.	
Företag /organisationens högsta ledning	VD:ar, GD:ar, eller högsta lednings- representanter	Tar beslut om att projektet ska genomföras i den egna organisationen. Utser TCK, mentorer, och	februari 04-januari -06

		projektledare. Deltar vid två konferenser. VD-lunch 25 januari 2005. VD-lunch januari 2006.	
Projektledare	Chef, HR-person eller rekryteringsansvarig från respektive företag/organisation som driver förändringsarbetet i den egna organisationen.	Företräder den egna verksamheten. Deltar i nätverksaktiviteter. Tar fram handlingsplan för det fortsatta interna förändringsarbetet.	Februari 04 - september 05
TCK = toppchefs-kandidaterna	”Kvinnor som redan kommit en bit på väg i sin karriär och som vill och kan ta på sig chefsuppdrag i företags/organisationens högsta ledning.” (Ur Projektplanens rollbeskrivning, s 2)	Deltar i nätverksaktiviteter. Möter mentor 1/ mån. Analyserar villkoren för karriärutveckling i den egna verksamheten. Utvecklar egen karriärplan.	Mars 04-april -05
Mentorer	Två personer från företagets /organisationernas högsta ledning.	Stöd till TCK Ska synliggöra TCK organisationen och hjälpa dem att utvidga sina nätverk. Möter adept 1 / mån.	Mars -04 - april -05
Rekryterings-konsulter	Fem rekryteringsfirmor	Analyserar sina egna processer för att se över vilka områden som kan förbättras. Tar fram rekommendationer till andra konsulter rörande chefsrekrytering,	Våren -04 till januari -05.

Inledningsvis var det tänkt att 10 företag eller stora organisationer skulle delta i W2T. Styrgruppen planerade vilka företag som skulle kontaktas. Då ryktet gick om W2T och det fanns upparbetade kontakter genom det tidigare projektet Equal pay³ och Jämt på Toppen kom så småningom 15 privata och offentliga verksamheter att delta. Projektledningen var till och med tvungen att tacka nej till företag och organisationer som ville vara med. W2T hade således redan tidigt mycket gott genomslag. En nackdel med detta var att det blev fler företag, projektledare och toppchefs-kandidater att hantera inom ramen för projektet, vilket kom att innebära att projektledningen fick en mycket mer omfattande arbetsuppgift än vad som inledningsvis tänkts. De femton företagen har valt ut två toppchefs-kandidater, två mentorer samt en projektledare. Förutom dessa har också fem rekryteringsfirmor ingått i projektet.

³ http://www.equalpay.nu/se_fakta.html, samt Hällsten och Gran (2005).

Toppchefskandidaterna (TCK) deltar i nätverket för blivande kvinnliga chefer och får där kunskap om hur genus fungerar i organisationer, vilka hinder som finns för kvinnors karriär (glasbarriärer) hur dessa övervinns. TCK får även göra individuella karriärplaner. Varje TCK har en mentor från en annan organisation. Projektledarna bildar också ett nätverk och är de som driver förändringsarbetet i den egna organisationen.

Projektets kunskapsspridning har byggts på Wahl et als ”Det ordnar sig” (2002) som TCK och projektledare har läst och som mentorer och vd:ar fått tagit del av vid seminariet den 5:e maj. Hemsidan är också en kunskapskälla. Vid 9 november-konferensen fick TCK, projektledare, och rekryterare ta del av Ylva Elwins-Novaks studie av varför människor gör karriär. Slutkonferensen den 25 januari innehöll kunskapsspridning i form av Michael Kimmels presentation av män och maskuliniteter.

5.1 AKTIVITETER VÅREN 2004

Våren 2004 ägnades åt att engagera de olika deltagande företagen, en process som beskrivits ovan som mycket framgångsrik. Därefter fick varje företag och offentlig förvaltning välja ut de TCK som skulle delta i projektet. I vissa företag/organisationer genomfördes detta med hjälp av en grundläggande ”assessment center”-form, för att få fram kvinnor som kunde tänkas återfinnas i företagets ledningsgrupp inom ett par år. I andra företag/organisationer visade sig att ”toppchefskandidat” tolkades med betoning på ”kandidat” vilket innebar att de utvalda kvinnorna har kommit en bit i sin karriär men att de behöver ytterligare erfarenheter innan de är mogna för att toppchefspositionen. Företagen/organisationerna valde även ut två mentorer från sin ledningsgrupp. Projektledningen matchade därefter mentorer mot kandidater.

Projektledarna träffades första gången i februari och inledde då sitt arbete med att kartlägga hur man i dag arbetar med ledarförsörjning och rekrytering i den egna organisationen. TCK träffades första gången i slutet av april för att inleda arbetet att etablera ett nätverk och se över sin egen karriärplanering.

5.1.1. Första inledande konferensen

Den femte maj 2004 hölls den första inledande konferensen. Vid det tillfället deltog företagsledningen, mentorerna, toppchefskandidaterna och

projektledarna. Totalt handlade det om 119 personer. Förmiddagen innehöll gudmors och gudfars presentation av projektet, samt föreläsning från Fosforgruppen. Efter lunch samlades projektledare och vd:ar för gruppdiskussioner, mentorerna hade en halv dags mentorutbildning och de inledande möten mellan mentorerna och adepterna ägde rum.

Det är en solig och varm vårdag när mötet äger rum i Föreningssparbankens lokaler i Stockholm. Projektledare Marie Trollvik inleder med att hälsa alla välkomna. Hon presenterar projektet:

W2T handlar om att få fram verktyg och handlingsplaner som ska ge resultat på långsikt vad gäller att förändra könsfördelningen inom företagens toppositioner. Många stora verksamheter har gjort mycket kring dessa frågor och det är således mycket man kan lära av varandra. Genom att skapa nätverk är det tanken att detta ska uppnås. Det handlar om jämställdhet och attityder.

Marie fortsätter med att säga att det här med jämställdhet är att likna vid ett minifält eftersom det påverkar allas känslor. Insikt bygger på känsla och kunskap och det är insikt om de här frågorna man vill uppnå. Inledningsvis kan man börja fundera kring vad man känner kring jämställdhet. Alla har någon personlig erfarenhet att relatera till.

Marie berättar om sin vilken byggde på föräldrarnas uppfostran att tjejer och gutter kunde göra samma saker. I offentlig sektor lärde hon sig att arbetet med jämställdhet kunde sammankopplas med arbetet kring individuell lönesättning. I privat sektor lärde hon sig att det handlar om lönsamhet. Där såg hon problemen med enkönade grupper. Forskning visar att blandade team blir mer kreativa och innovativa. Forskning har också visat att företag med kvinnor i toppen går bättre på både lång och kort sikt.

I projektnätverken har deltagarna börjat reflektera kring de här frågorna. Inledande resultat kommer från Västra Götalandsregionen som menar att kvinnor i ledningen gör ledningsarbetet mer effektivt. SEB har berättat att det blir bättre beslut med fler aspekter, helt enkelt ett roligare ledningsarbete när det görs tillsammans av kvinnor och män.

Därefter tar Annika Wijkström, projektets gudmor tillika vice vd för Föreningssparbanken, över. Annika berättar om hur på 80-talet var gruppchef på ett företag. Finanschefen slutade och chefen över denne kom och frågade

om hon ville ta jobbet. Hon var då 29 år och hade två små barn och det snurrade runt i hennes huvud samtidigt som hon funderade på om hon skulle klara av jobbet och att hon hade tänkt hoppa på dessa chanser men det först när de kom om några år. Annika fortsätter:

Han sa, tänk på detta en vecka. Fredag samma vecka kallade han in mig och sa att ”du ska inte svara på jobbet idag, du har fortfarande helgen på dig. Men du ska veta att om du tackar nej så kommer jag att rekrytera externt och du får lära upp honom för det är du som kan jobbet. Kom inte till mig om sex månader och säg att jobbet är tråkigt. Tackar du ja kommer jag att stötta dig”.

Hon tackade ja till jobbet efter helgen. Annika avrundar

Ibland kommer ögonblick som är vägval. Jag tror att jag är ganska vanlig. Ett sådant här projekt som W2T kan vara ett vägval, en medveten chef kan vara ett annat. Det är dock inga frågor som går att lösa med en ”quick fix” utan här behövs långsiktigt uthålligt arbete. Föreningssparbanken har jobbat med de här frågorna i tio år och har fortfarande mycket att göra.

Annika ser fram emot att dela erfarenheter kring det här området. Därefter presenterar Marie gudmor och gudfars roller. Gudmors och gudfars roll är att se till att barnet kommer på rätt väg i livet. Projektets gudfar är Hans-Olov Olsson som inleder med att säga att det är trevligt att vara här:

Jag har skrivit ner några anteckningar. Samtidigt är jag ödmjuk att vara här eftersom resultaten så här långt inte är särskilt imponerande. Det kan lätt skapa otålighet. Här behövs dock tålamod. I ett förändringsarbete är det lätt att förledas att se de snabba förändringarna, men det ger för det mesta inte så mycket långsiktighet. Bara attityderna visar att vi har en lång väg framför oss. Jämställdhet är när en kvalificerad kvinna har samma möjligheter som en kvalificerad man. Vi har inte råd att avstå från den kompetens som finns. De normer som män och kvinnor har är unika när det gäller ledarskap och man behöver ta till sig båda.

Efter denna inledning fortsätter Hans-Olov tala om vikten av att vara föräldraledig då det finns stora likheter mellan att fostra sina barn och som ledare att ta hand om sina medarbetare i en organisation. Han fortsätter kring detta tema och berättar snart inlevelsefullt om VCC:s konceptbil, en

dundersuccé som kvinnor på VCC tagit fram. Det drar ut på tiden. Han avslutar:

Jag blev lite "carried away" där. Vårt mål är att 20% av våra ledande positioner ska vara kvinnor. Vi måste börja i basen, att rekrytera fler kvinnor för att förändra siffrorna uppåt.

Efter att Marie Trollvik presenterat de grupper som deltar under dagen välkomnar hon föreläsarna som kommer från Fosfor. Marie ger inledningsvis argumenten till varför JämO valt att arbeta med dem, vilket bland annat är för att de har gett ut den enda läroboken om organisation och kön. Fosfors Anna Wahl och Sophie Linghag tar vid. Anna beskriver forskarnas roll vilket är att vara duktiga på att göra beskrivningar av verkligheten, och att göra tolkningar, det vill säga, hur kan vi förstå det här. Men, det är inte forskarnas uppgift att ge lösningar. De brukar istället uppkomma i mötet med praktiken. Idag är inriktningen främst teori. Anna fortsätter:

Jag brukar säga att teori är en buljongtärning av empiri. De trycker på vikten av att vara saklig och analytisk i dessa frågor, det räcker inte med att vara eldsjäl. Tanken med dagen är att ge er redskap för analys.

Föreläsningen fortsätter med organisationskulturens relation till könsmärkning och ledarskap som medfödd egenskap eller social relation mellan ledare och ledda och efter lunch fortsätter Anna Wahl föreläsa om frågorna kring förändring. Vikten betonas av att ledningen stöder arbetet, och det är också ledningen som har det formella ansvaret enligt Jämställdhetslagen. Ledningen har också makt, det vill säga möjligheten att genomföra förändringen och även det symboliska ansvaret. Specialister är jämställdhetshandläggare och eldsjälur. Aktivister är de som bevakar frågorna och stöder arbetet. Jämställdhet är en kunskapsfråga, men kunskap ger inte per automatik förändring. Därtill krävs en vilja till förändring och makt att förändra. Kunskap påverkar diskursen, det vill säga vem som pratar och hur man pratar om betydelse av kön i organisationer. Diskurs definieras som hur man talar om ett visst fenomen. Bredvid mig viskar någon att hon inte fattar det här med diskurs. Jämställdhet tycker alla är så bra idag, alla är överens om det och det kan leda till att man tror att det inte behöver göras något. Jämställdhetsarbetets dilemma och

utmaning är att förändra de befintliga villkoren, på de befintliga villkoren. Därför behövs en empatisk och kritisk läsning.

Efter detta fortsätter dagen med grupparbeten där deltagarna får diskutera huruvida det de hört under dagen överensstämmer med deras egna erfarenheter, om talet om jämställdhet mest retorik eller lever vi som vi lär, Hur går vi från ord till handling på våra respektive arbetsplatser för att lyckas få fler kvinnor på toppen samt hur kvinnor i ledningen kan bli (om det inte redan är) en framgångsfaktor för ditt företag/din verksamhet.

5.1.2 Reflektioner kring den 5:e maj

Under dagen intervjuar jag deltagarna om vad de tycker om dagen. Bland andra är det annat två kvinnor från ett företag där den ena sitter i projektnätverket och den andra sitter i ledningsgruppen. Kärnfrågan för dem är att ändra inställningarna. De konstaterar att det går långsamt. Så här långt har de inte fått med sig något nytt. Projektledaren tycker att det verkar väldigt intressant med nyckeltal. En annan kvinna som tycker att dagen är bra, formulerar det med följande:

Vi känner till att det är ojämnt och nu är frågan hur man går vidare.

Likaså säger en mentor från ett annat företag tycker att det är en mycket givande dag och är nu väldigt nyfiken på vilka verktyg som kommer att presenteras. En del lär ha tyckt att föreläsningen var för teoretisk, medan andra tyckte att det gick fort. De är inte vana att sitta och lyssna på det här viset. Föreläsarna hade dessutom lite tid på sig och kunde ha behövt mer tid.

Under fortsättningen av projektet framkommer olika reaktioner på att Hans-Olov Olsson höll en alltför lång presentation där hans reflektioner om föräldraledighet även borde ha omfattat män. En person från en annan ledningsgrupp lär ha blivit så förargad att hon ville avsluta företagets medverkan i projektet. En alternativ tolkning är att hennes företag har kommit betydligt längre med dessa frågeställningar, och hon får en bekräftelse på det genom att andras brister kommer upp i dagen.

En gemensam fråga från dagen var att deltagarna ville veta vad de kunde göra för att komma tillrätta med jämställdheten. Redan inledningsvis hade Marie T bemött detta då hon berättade att projektet i sig handlade om att få

fram dessa verktyg i form av företagens respektive handlingsplan som skulle ge resultat på lång sikt. Likaså hade Anna Wahl tryckt på att det inte är forskarnas uppgift att vara normativa kring denna typ av frågor men att det finns mycket kunskap att hämta. Under fortsättningen av projektet skulle nu deltagarna få möjlighet att ta del av det myckna arbete som redan gjorts inom olika verksamheter.

På olika sätt verkar de deltagande fått fördjupade insikter om varför det är så svårt att få fram kvinnor i ledande positioner. Det krävs långsiktigt uthålligt arbete för att förändra detta.

5.2 HÖSTEN 2004

Under hösten 2004 träffades TCK vid tre tillfällen (augusti, oktober och november). Vid tillfället i oktober deltog även mentorerna och Claes Borgström beskrev då JämOs arbete med att få in kvinnor i de högsta ledningspositionerna. Projektledarna träffades vid tre tillfällen (september och två gånger i november). I november hölls även en konferens vid Länsstyrelsen i Göteborg. Parallellt pågick arbetet med hemsidan där de olika aktörerna bidrog med olika delar. TCK sammanställde en lista för vad kvinnor bör tänka på för att lyckas i sin karriär, rekryteringsfirmorna sammanställde rekommendationer för rekryterare och projektledarna bidrog till att olika förändringsmetoder sammanställdes som best-practice-exempel.

5.2.1 En dag på Länsstyrelsen

Efter att de drygt 100 deltagarna skrivits in, fått morgonkaffe och hunnit mingla en del hälsar dagens moderator välkomna och lämnar över till landshövdingen i Västra Götaland, Göte Bernhardsson som inleder med att hälsa alla hjärtligt välkomna. Han säger "I dag på morgonen som på beställning kunde man läsa i Dagens Industri om en undersökning av hur arbetsgivarna ser på jämställdhet. Det är resultaten från en undersökning som gjorts i Jämtland och av JämO" (SIFO, 1512798). Även på Länsstyrelsen anser de anställda att jämställdhet har en mycket stor betydelse, visar en intern undersökning. Från sin tid på arbetsmarknadsverket vet Bernhardsson att det behövs ett systematiskt och långsiktigt arbete för att släppa fram och låta kvinnor synas. I praktiken nästan kvoterade man på arbetsmarknadsverket hälften män och

hälften kvinnor. Hur såg då de underställda på sina chefer? De kvinnliga cheferna fick större uppskattning av sina underställda.

Efter tio minuter är det dags för Marie Trollvik som projektledare för W2T att presentera projektet som leds av JämO och finansieras av EU och näringsdepartementet. Det handlar om att lära varandra, att ge och få inspiration och att bygga nätverk. Detta kommer bland annat att få utrymme i eftermiddagens grupper. Efter att ha dragit resultaten från SIFo-undersökningen avrundar Marie med:

- Jämställdhet måste man göra tillsammans. Idag hindras många kvinnors situation i arbetslivet.

Nästa person som tar ordet är länspolismästare Krister Jacobsson. Ett av de första besluten han tog i början av januari (2004) när han började som länspolismästare var att Länspolisen i Västra Götaland skulle vara med i det här projektet. Han berättar:

Efter de första veckorna på jobb såg jag nämligen att det var soprent på kvinnor i de olika ledningsgrupperna. Polisen präglas mycket av en gubbkultur. Vi i ledningen tror oftast att vi tar rätt beslut för vi har ju gått på kurs. Istället har vi byggt upp något av en osynlig barriär för kvinnlig befordring, i denna kultur som bygger på manliga värderingar. Det har ju med historia att göra. De första kvinnliga poliserna fick titeln ”polissyster” och klädseln för dem var kjol och nylonstrumpor. Iförda det skickades de ut i 10 grader minus för att tjänstgöra som poliser. Därefter kom overallen, men det var ingen som hade tänkt på ”hur gör man då?”, säger Krister.

Med det antyder han att det var hopplöst för kvinnor att klara av sina toalettbesök iförda en overall. Än idag har man inte toalettvagnar vid stora kommenderingar. Sammantaget gör det ofta yttre tjänstgöring omöjlig för kvinnor. Mångfaldsfrågor är ofta lättare än frågorna rörande kvinnor. Exempelvis vet man att i områden med många invandrare behövs det poliser med invandrarbakgrund, men det behövs även kvinnliga poliser för kvinnorna i vårt samhälle. Han fortsätter:

I ledningen är vi överens om detta. Det kan vara läpparnas bekännelser från de andra men det är jag som bestämmer lönen för dem... Min erfarenhet är att blandade grupper är bättre, mer produktiva, nyskapande. Kvinnorna

kommer med nya perspektiv på besluten. Dessutom blir det också mycket trevligare.

Krister avslutar med att berätta en historia ”-ni får ta det här på rätt sätt nu”, om ett mail där en man misstänkte att hans fru hade ett förhållande. Mobilsamtal, sms och sena hemkomster gjorde att han undrade vad hon höll på med. För att spana på vilken bil hon kom hem i lade han sig bakom sin egen bil och upptäckte ett stort rostangrepp i höger hjulhus. Frågan var nu om han måste kontakta en bilverkstad eller kunde få tillräckligt med hjälp från Mekonomen. Kristers dragning avslutas därmed med applåder och skratt.

Så är det dags för Ylva Elvin-Nowak, psykolog och författare att berätta om ”Vad påverkar kvinnors och mäns karriärer?” I en studie av kvinnor och mäns karriärberättelser, intervjuade Ylva Elvin-Nowak och Heléne Thomsson (2004) sex män och sex kvinnor för att undersöka hur de själva såg på sina karriärer. De intervjuade var personer som hade gått KTH eller Handelshögskolan i Stockholm och tagit examen i slutet av 1980-talet. Examen som civilingenjör respektive civilekonom beräknas ofta leda till höga befattningar och traditionell karriär. Det som visade sig vara avgörande för dessa personers karriär var deras första chef efter avslutad examen. Den första chefen visade sig ha en avgörande roll som ”underlättare och uppmuntrare inför framtida karriärsteg” (s 28).

De drivkrafter som anges för att göra karriär är att det är ”roligt och kul”. För män handlar det även om ”lusten att vara en duktig kille”. Det är en position som är förenlig med ledarskapsdelens kreativa aspekt. Det är någon som är ”lätt att ha att göra med, duktig på att leda, kul, trevlig, en person som har en förmåga att ha roligt”. Det är en självklar person som mäter sig med andra killar, ej med andra gubbar. Kvinnor måste istället bevisa detta i aktiv handling. Ingen vill vara en duktig tjej för då blir hon ”duktiga Annika” och är därmed mycket mer sårbar. ”Visa och bevisa” upprepas i intervjuerna med kvinnor. Kvinnors strategier är att utnyttja tempot, att handla snabbt och att inte tänka för mycket. De gör sig synliga och måste tala om att de vill. Till exempel har en del av dem sökt tjänster på alldeles för hög nivå som de sedan får några år senare. De planerar sitt barnafödande och betonar att man inte får var för ambitiös.

Ylva Elvin-Nowak släpper ordet fritt och Anna Eliasson-Lundkvist från Kvinnokompetensen inleder med att säga att hon bekräftar allting. En TCK från W2T läser dagens citat i DI som handlar om fördelen med trådlöst då kvinnorna slipper städa sladdarna... En annan TCK efterlyser internationella jämförelser och Ylva Elvin-Nowak svarar att det är svårt att mäta, ”vad är chef?”. I USA har man stora löneskillnader mellan kvinnor och män. USA och England har stor erfarenhet av mångfaldsarbete. Hans L från Manpower berättar att han just varit på Investor där man försökt att få fram kvinnor. Nu startar man där ett program för 50 kvinnor. De ser att kvinnors CV är svagare. De har velat men inte hittat kvinnor. Ylva Elvin-Nowak kommenterar det med att frågan är vad de letar efter och vad de bedömer som kompetens.

Dagen fortsätter med att de olika aktörerna presenterar sina checklistor för kvinnor i karriären och för rekryterare. Eftermiddagen ägnas bland annat åt workshops där innehållet i listorna diskuteras ytterligare i mindre grupper.

5.2.2 Reflektioner kring dagen på Länsstyrelsen

Till skillnad från konferensen den femte maj präglas denna dag mycket mer av att de olika deltagarna känner varandra. Till exempel placerar sig alla TCK nu tillsammans, den femte maj satt de vid respektive företag. Således har en del i nätverken börjat fungera väl. Motsvarande mönster kan utläsas under diskussionerna vid de olika pauserna.

Ylva Elvin-Nowaks presentation av sin studie är mycket uppskattad, och står för en av de konkreta delarna av projektets förmedling av forskningsresultat. Vid en av eftermiddagens workshops diskuteras hur det är att vara kvinna och ledare. Yngre kvinnor påtalar att det kan vara svårt att bygga upp en identitet som kvinna och som chef och detta diskuteras med äldre kvinnor som framhåller att det är viktigt att både få vara kvinna (=kvinnlig) och chef. Då de yngre kvinnorna snarast framhåller problematiken med att vara relativt ny som chef vilket innebär att det finns en osäkerhet innan man lärt sig det nya arbetsinnehållet (jmf Kanter, 1977) vill de äldre kvinnorna understryka vikten av att få vara kvinnlig i stereotyp bemärkelse. Diskussionen som utspelar sig visar både på generationsskillnader och på skillnader i insikten om genus betydelse. De yngre kvinnorna vill inte vara kvinnliga på det sätt som

de äldre önskar, utan anser sig trygga med den delen i sin identitet och vill istället diskutera identiteten som chef.

5.3 AVSLUTNINGSKONFERENS

Den 24 och den 25 januari hölls den avslutande konferensen i Stockholm. Här träffades både de svenska deltagarna i W2T och de estniska, grekiska och danska. Den 24:e inleddes med att projektledare och TCK från Sverige träffades var för sig. På dagordningen stod bland annat diskussioner kring fortsättningen av respektive nätverk vilket resulterade i en träff för TCK i slutet av april 2005 (inplanerad sedan tidigare) och en träff för projektledarna i maj 2005.

Eftermiddagen ägnades åt nätverksbyggande mellan deltagarna från de olika länderna och föreläsning i hur kultur i organisationer fungerar och kan påverkas. Dagen avslutades med en gemensam middag.

Den 25:e hölls den avslutande konferensen med föredragshållare som representanter från Justitiedepartementet, Näringsdepartementet, direktören Luisella Pavan-Woolfe från europeiska kommissionen, brittiska advokaten och företagsledaren Denise Kingsmill, Michael Kimmel från State University, New York, Anna Wahl från Fosfor, Annika Wijkström från Föreningssparbanken, tillika gudmor för W2T samt JämO:s Claes Borgström deltog. Alla deltagare var mycket nöjda med dessa föreläsare.

Under denna dag deltog respektive vd eller motsvarande i en vd-lunch som hade Föreningssparbankens Annika Wijkström och Jan Lidén som värdar. Till lunchen hade Claes Borgström med sig frågor från TCK om hur arbetet kan drivas vidare och om huruvida det finns en vilja att driva arbetet vidare. Svaret var positivt. Som uppföljning bjöd Annika Wijkström in till en motsvarande lunch om ett år.

De omdömen som kom fram i intervjuerna var att dagen var konkret och bra. Det var innehållsrikt och inte blygsamt.

6. Kommentarer från intervju och enkät

6.1 TOPPCHEFSKANDIDATERNA

TCK:s uppgifter är både att göra individuell karriär men samtidigt föra tillbaka sina erfarenheter till den egna organisationen. Detta har visat sig problematiskt, då det rent konkret handlar om att TCK ska bevaka sin egen karriär samtidigt som hon blir en jämställdhetsrepresentant internt. Som jämställdhetsrepresentant var tanken att hon skulle föra frågan för ledningen (exempelvis vid presentation av vad som hindrar kvinnor att göra karriär inom den egna organisationen under hösten -04), men även att hon skulle hjälpa andra kvinnor i motsvarande situation. Eftersom karriär innehåller ett konkurrensmoment är det sistnämnda inte helt självklart, vilket också några av TCK har fått känna på i form av ifrågasättande av deras roll internt, av varför just de blev utvalda och vad de gör för de andra kvinnorna. I Finanstidningen beskrivs det som ett tudelat projekt.

I Finanstidningen 7/2004 berättar också TCK att deltagarna ständigt återkommer till samma frågor, och att dessa frågor bäst besvaras med kunskap.

”Det handlar om kunskap. Det gäller att få fram att det är ok att vara olika, inte bara vad gäller kvinnor och män, utan också olikheter mellan kvinnor, mellan män och mellan olika kulturer. Att vi uttrycker oss olika och att vi kan nå målen på olika sätt.”.

6.2 HEMSIDAN

Hemsidan som idag finns igång erbjuder en god översikt av frågan vad som kan göras för att få kvinnor in i högsta ledningen. En mängd material har där sammanställts. Mycket av detta kommer från deltagarna i W2T där de deltagande företagen beskriver hur de ser på och arbetar med frågan att få in kvinnor i högsta ledningspositionerna. Här finns också den senaste forskningen på området sammanställd och översiktligt presenterad. Det är med andra ord en mycket god bas för den som söker kunskap eller inspiration för att arbeta med jämställdhetsfrågor.

6.3 PROJEKTLEDARE

Projektledarna framstår överlag som mycket nöjda med projektet. Det har förvisso inneburit en större arbetsuppgift än vad de förväntade sig. De som varit två från sina organisationer beskriver det som en stor fördel, då de annars hade haft svårt för att genomföra hela arbetet.

Nätverket inom denna grupp framstår som aktivt, vilket dels kan bero på gruppens storlek (20 personer), dels på att de har liknande arbetsuppgifter som personalansvariga. Inom denna grupp har mycket lärande och benchmarking ägt rum genom att deltagarna fått ta del av varandras erfarenheter av jämställdhetsarbete.

Sammantaget framstår projektledarna som en grupp som har en trygg roll i sin respektive organisation. Det ger dem även utrymme att arbeta aktivt med jämställdhet som organisationsförändring. På frågan om hur de vill att arbetet med W2T ska fortsätta framhöll några att det var dags för andra företag och andra grupper, exempelvis män att ta del av projektet, något som tyder på att jämställdhet är ett tungt förändringsarbete att driva.

6.4 MÅLET HANDLINGSPLAN:

En av fördelarna med projektet är dess konkreta mål, det vill säga handlingsplanen (Finanstidningen 7/2004). I den sammanfattas mycket av de erfarenheter och den kunskap som framkommit under W2T-projektet. Utgångspunkterna för handlingsplanen är att högsta ledningen har ansvaret för denna fråga och ska även ta det ansvaret. För att få tyngd bör handlingsplanen kopplas till affärs/verksamhetsplanen. Kvinnor i högsta ledningen blir då en fråga som handlar om strategier för affärsmässighet, snarare än en ”mjuk” fråga. Med mätbara mål ska resultat uppnås. Rutiner och processer för rekrytering och ledarförsörjning skall uppdateras för att exempelvis kunna bearbeta kvinnors hinder för att nå toppchefsjobben. Hindren kan vara att kvinnor finns i stabsfunktioner, inte är med i informella nätverk, det finns stereotypa uppfattningar om kvinnors roller och förmåga, att ledningen inte tar ansvar för frågan och att det inte finns goda förebilder i organisationen.

Förutom att handlingsplanen bör kopplas till affärs/verksamhetsplanen framhåller deltagarna i W2T vikten av att den kommuniceras och förankras i

hela organisationen. Det bör även avsättas tid och resurser till kontinuerlig uppföljning av den.

6.5 DE DELTAGANDE FÖRETAGEN/ORGANISATIONERNA

De företag/organisationer som deltar i projektet är som beskrivits tidigare ”redan på väg” vad gäller dessa frågor. Många har lång erfarenhet av den här typen av frågor och har således också ett antal kvinnor på de högsta positionerna. I intervjuerna och i enkäten från december 2004 framhålls att företagen/organisationerna både bekräftar på att de är på rätt väg genom projektet, men även en förklaring till varför det går så långsamt. Projektet som aktualiserar frågan driver fram den på dagordningen och hjälper till att formulera konkreta åtgärder.

7 Diskussion och reflektioner från utvärderingen

7.1 VIKTEN AV EXTERNA ORGANISATIONER

De intervjuade representanterna från privata och offentliga verksamheter berättar att motsvarande arbete som W2T inte kan göras av dem själva. De måste då avsätta resurser att arbeta med det, och det kräver också en person som har de inledande kontakterna för att dra igång det. För deras del är det således nödvändigt att det är en extern organisation/myndighet som driver arbetet.

Det är också centralt att det är en extern organisation som håller i samordning, fortsättning och uppföljning. Företagen sinsemellan kan då undvika konkurrenssituationer. De blir inte heller beroende av sina enstaka eldsjälar. Med en extern myndighet som regelbundet efterfrågar resultaten blir det nödvändigt att förvalta den enskilda eldsjälens kunskap i den egna organisationen

7.2 PERSONBEROENDE

Projektet har internt varit beroende av en eldsjäl, som stått för att projektet initierades på företaget och kom upp på koncernledningens agenda. Ett problem här är att projektet blir personberoende. Vad händer när denna person slutar? Hur får projektet mer stabila avtryck i de inblandade företagen?

Här är det centralt med extern uppföljning, gärna två gånger per år eller mer. Genom ständigt återkommande uppföljning stannar projektet kvar i de anställdas medvetande, för annars som en vd säger, kommer det att vara bortglömt om två år när JämO gör sin uppföljning. VD-lunchen som initierats av Annika Wijkström kommer här att bidra till att det blir ihågkommet.

7.3 LÖNSAMHET

För företagens del är huvudfrågan lönsamhet som är nyckeln till deras överlevnad. Detta behöver dock inte krocka med att frågan om kvinnor i högsta ledningen som handlar om mänskliga rättigheter. En vd berättar att de kvinnor som han har på nyckelfunktioner är betydligt skickligare än män i motsvarande positioner. Han har aldrig mött en kvinna som inte presterar högt, men däremot har han mött många män som har höga positioner men inte har den främsta kompetensen. Eftersom lönsamhet är en grundförutsättning för att göra ett bra jobb i organisationen, kan man förutsätta att de kvinnor som gör karriär är skickliga på just företagens kärnverksamhet. För att göra karriär krävs arbete med företagens kärnverksamhet, det vill säga skapa lönsamhet. Fåtalet kvinnor i företagens toppositioner beror inte på att de är olönsamma, utan snarare på att företagen är oskickliga på att förvalta och nyttja den kompetens och de resurser som finns i organisationen. Att kvinnor inte kommer fram till de högsta positionerna blir således en fråga om mänskliga rättigheter och resursslöseri snarare än om företagens lönsamhet.

8. Projektets resultat

Med W2T har ett stort förändringsarbete påbörjats i 15 stora företag och offentliga förvaltningar i Sverige. Detta är en unik satsning och ett unikt resultat. Förändringsarbetet berör direkt de 15 vd:arna, de projektledare som är interna eldsjälar, de två mentorerna som återfinns i respektive organisations ledningsgrupper samt de 28 toppchefskandidaterna. Ett direkt resultat är även respektive organisations handlingsplan.

Som stöd för detta förändringsarbete finns de olika nätverken. Oavsett i vilken form dessa överlever innebär de att respektive företag har skaffat sig unika kontakter på olika nivåer i företagen. Dessa kontakter hade inte varit

möjliga att knyta utan EU:s, JämOs och rent konkret arbetet som projektansvariga Marie Trollvik och Kerstin Kristensen lagt ner på detta projekt. Det visar även på vikten av att externa personer hjälper företagen med denna typ av förändringsarbete.

Ett annat stöd är hemsidan. De råd och exempel som finns på denna är till stöd både för de företag som varit inblandade i W2T men även för företag som inte hade möjlighet att delta denna gång. Råden och checklistorna som finns beskrivna där är unika ur många hänseenden. Här återfinns de senaste forskningsresultaten, praktiska lärande exempel och erfarenheter och inte minst checklistor som kvinnor i karriären, rekryterare och arbetsgivare var för sig kan ta del av.

Målet att bygga en plattform för W2T har således med råge uppnåtts. Vad gäller uthålligheten i denna plattform går det självklart inte att utläsa vid denna tidpunkt, men redan nu finns olika tendenser och kritiska delar för projektet som diskuteras i nästa del.

8.1 STYRGRUPPENS FRÅGOR TILL UTVÄRDERINGEN

De frågor som formulerats av styrgruppen kan således besvaras med följande:

1. Om nätverken och hemsidan kan leva vidare efter projektet, dvs bildar det en sustainable platform?

Projektet W2T har skapat en *plattform* i form av nätverk och hemsida, men för att de ska vara *uthålliga* krävs *stöd*. Mindre delar av nätverken kommer sannolikt att överleva en period i form av personliga relationer, men inte i dess helhet.

2. En helhetsbild av projektet: Var angreppssättet bra eller kunde vi ha gjort något annat för att nå målen?

Hela denna rapport är en helhetsbeskrivning av projektet. Projektet bygger på ett mycket brett angreppssätt där till exempel sex personer från centrala positioner i respektive organisation deltar (vd, toppchefs-kandidater, projektledare och mentorer) och det har förutom det riktat sig till olika grupper som media, rekryterare och hemsida. Det breda angreppssättet har gjort projektet svåröverskådligt, men ger det samtidigt ett ordentligt genomslag i alla organisationer. Sex personer på olika nivåer i organisationerna är således väl

förbereda inför det kommande förändringsarbetet, vilket är en förutsättning för att det ska lyckas.

3. Har deltagarna ändrat syn på sig själv eller möjligheter/hinder i karriären?

De olika föreläsningarna om genus i organisationer har på olika sätt ändrat deltagarnas syn på sig själva och möjligheter och hinder i karriären. Som nämndes vid föreläsningen den 5 maj kan detta vara smärtsam kunskap, vilket också har framkommit i olika reaktioner kring innehållet i projektet.

4. Har vi missat någon viktig målgrupp eller kunskapsområde?

En aspekt som inte har betonats tillräckligt är att kunskap om genus i organisationer i högsta grad handlar om ledarskap. Några av toppchefskandidaterna framförde synpunkten i enkäten från december 2004, att programmet förmedlat för lite kunskap om ledarskap. Området genus i organisationer handlar dock om ledarskap, då det på olika sätt belyser kvinnor och män i organisationer, vad ledare bör tänka på kring dessa frågor et cetera. En del deltagare efterlyste mer konkreta aspekter som till exempel hur kvinnor kan leda andra kvinnor, eller om det är skillnader i att hantera kvinnor och män. Genom arbetet med boken "Det ordnar sig" besvaras dessa frågor. Vad gäller kunskapsområden som missats hade det varit väsentlig för alla deltagare att få en djupare kunskap om organisationsförändringar, varför de är svåra att genomföra, vilket motstånd som ofta uppkommer och hur det går att bemöta det. I Sverige finns en lång forskningstradition kring dessa frågor inom ramen för det som kallas skandinavisk institutionalism (se till exempel Brunsson och Olson, 1990, Czarniawska och Sevón, 1996, Erlingsdóttir och Lindberg, 2005). Genom att kombinera denna forskningstradition med frågor om genus i organisationer skulle denna typ av förändringar kunna få mer genomgripande genomslag.

5. Leder projektet till ändrat arbetssätt för företagen eller rekryteringskonsulterna?

Många deltagare beskriver ökade insikter kring frågor om jämställdhet i arbetslivet. Det finns också tecken som tyder på att projektet leder till ändrat arbetssätt för företagen och rekryteringskonsulterna. Bland annat rapporteras om företag som direkt ändrat sin rekrytering efter deltagande vid seminarierna

och nu har som krav att alltid ha minst en kvinnlig kandidat bland de tre sista i topprekryteringarna. I vissa fall har företag och organisationer således gått från insikt till vilja att förändra, men det stora arbetet kvarstår.

9. Uthålligheten i projektets resultat

9.1 LÅNGSIKTIGHET

De inblandade företagen och de offentliga förvaltningarna berättar om vikten av att externa parter initierar och driver denna typ av projekt. För egen del har de inte resurser, kontakter eller kunskap att driva liknande. Eftersom projekten inne i företagen och de offentliga förvaltningarna ofta är beroende av enskilda eldsjälar är det också ytterst centralt att externa instanser svarar för uppföljningen av de handlingsplaner som företagen har tagit fram. Som andra planer riskerar dessa annars att bli ytterligare ett väl utarbetat dokument som placeras i en pärm eller låda. För en utomstående tydliggörs här vikten av att bygga upp samhälleliga strukturer som stödjer företagen och de offentliga förvaltningarna i detta arbete.

För att det inledda förändringsarbetet nu ska ta fart verkar det krävas en till företagen och de offentliga förvaltningarna oberoende instans. För att inte W2T ska bli ytterligare ett stort projekt där många människor lagt ner mycket energi och byggt upp kunskap kring denna typ av förändringsfrågor, är det en förutsättning att det inrättas någon form av uppföljning kring projektet.

9.2. NÄTVERKENS ÖVERLEVAD

Inom ramen för W2T har ett antal nätverk skapats. De kvinnliga toppchefskandidaterna utgör ett med sina 28 medlemmar. Här har bildats subgrupper, både inom ramen för arbetet i ankargrupperna och inom ramen för egna kontakter. Många av TCK vittnar även om nätverket som det främsta konkreta resultatet för deras egen del. VD:arna för de femton företagen och organisationerna har bildat ett eget nätverk. Projektledarna står för ytterligare ett nätverk. Den gruppen har under projektet diskuterat konkreta frågor rörande jämställdhet i arbetet och organisationsförändringar.

För att ett nätverk ska överleva krävs en ansvarig person och även finansiering. VD:arna är inbjudna av Föreningssparbanken till en uppföljande

lunch om ett år. Projektledarna planerar att träffas hösten 2005. TCK kommer att träffas under våren 2005 och möjligen även hösten 2005. Bristen på fortsatt stöd av nätverken bidrar dock med frågan om vilken överlevnadskraft de har efter detta år. Några av de inblandade kommer säkerligen att hålla kontakten, men det blir då som ett resultat av personliga intressen snarare än projektet. Om det finns ett annat övergripande intresse av att hålla nätverken levande så krävs resurser och engagemang från någon annan instans än de som deltagit i W2T.

9.3 ATT GÖRA EGEN KARRIÄR OCH SAMTIDIGT VARA FÖRÄNDRINGSAGENT

Vid slutkonferensen den 25 januari berättade Marie Trollvik om all frustration som uttryckts inom ramen för detta projekt. Det kan finnas många olika skäl till varför de blir frustrerade. Främst har det varit de kvinnliga toppchefs-kandidaterna som i olika sammanhang formulerat detta. Ett skäl som Ely (1995) pekar på är att organisationer där kvinnor kommer fram ofta har en insiktsfull och stöttande ledning, det vill säga män i seniora positioner. Eftersom det inte är fallet i alla organisationer krävs är det sannolikt viktigt att ta hänsyn till deltagares olika organisationskulturella situation vid framtida projekt. Ett annat skäl till frustration kan vara det som Anna Wahl beskrev vid konferensen den 5:e maj att genuskunskap inte enkel kunskap att få eller att ta till sig. Under projektet fick även TCK uppgiften att inför ledningen presentera förslag på förändringar som krävs för att kvinnor ska komma fram. Några kvinnor påtalade att det inte var lämpligt i deras organisationer att de presenterade dessa förslag för ledningen, då det skulle innebära nackdelar för dem själva. En kvinna i karriären måste först och främst se till sin egen situation och hantera den. Hon kan vara förändringsagent, men det är då främst en bieffekt av hennes vardagliga gärning. Dessa kvinnor har blivit utvalda för att göra karriär och måste då först och främst se till det (även om det innefattar att de har medvetenhet om sin roll som förebild och stöd för andra kvinnor i karriären). Kunskapen om genus i organisationer som innefattar ett sätt att se på ledarskap, kan vara ett konkret verktyg för dem i deras arbete. När de nått önskad position i sin karriär har de förhoppningsvis även utrymme, både ansvarsmässigt och erfarenhetsmässigt att bli mer aktiva förändringsagenter.

Referenser:

- Brunsson, Nils och Olsen, Johan P., red. (1990) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje. Red. 1996. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg och Lindberg, Kajsa (2005) Översättning – från idé till handling-till-idé. Kommande i *Nordiska Organisationsstudie*
- Elvin-Nowak, Ylva och Thomsson, Heléne (2004) Att ha kul och visa vad man går för. Kvinnors och mäns karriärberättelser. Stockholm: SNS förlag
- Ely, Robin J (1995) The Power of Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*. 38/3: 589-634
- Finanstidningen 7/2004
- Hällsten, F & Gran, S (2005) Utvärdering av Project on Equal Pay (PEP) - ett projekt om hur jämställda löner kan uppnås, FE-rapport under utgivning, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Rombach, Björn och Sahlin-Andersson, Kerstin (1995) På tal om utvärdering i Rombach, Björn och Sahlin-Andersson, Kerstin (red) *Från sanningsökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag.
- SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes
- Utvärdering av Jämmt på toppen, Diarienummer N 2002/9009/JämO
- Wahl, Anna. 1992. Könstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling. Handelshögskolan i Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök Pia och Linghag, Sophie (2002) *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur

*Bilaga 1: Plan för utvärdering av Women On the Top***Utgår från "Women to the Top Summary and Timetable".**

	Syfte, mål, genomförande m m.	Metod	Tidpunkt	Aktivitet, beräk-nad tidsåtgång (h)
1	Projektets huvudsyfte är att bygga en hållbar plattform för att öka antalet kvinnor på ledande chefspositioner. Delmålen är att samla in och sprida kunskap om metoder, forskning och goda exempel.	Observationer, dokument, samtal Intervjuer	Löpande fr o m implementeringsstart 1/12-03.	Planering 10 och internt uppföljning arbete
2	Delmålen är att samla in och sprida kunskap om metoder, forskning och goda exempel till nyckelaktörerna. Dessa är beslutsfattare i privat och offentlig sektor, chefsrekryterare och media.	Deltagande observationer vid konferenser och seminarier. Intervjuer	Löpande	Konferenser : 24 3 dgr á 8 h = Intervjuer + utskrift/tolkning: x á 1 h
3	Förmodat resultat: Projektet ska både leda till konkreta aktiviteter i företagen men även på ett allmänt plan öka medvetenheten hos dagens nyckelaktörer i form av höga chefer och rekryterare.	Intervjuer med deltagare	Löpande	Se ovan!
4	Metoder: Aktiviteter för att öka medvetenhet kring dessa frågor, konsultation med arbetsgivare för att initiera åtgärder, nätverk för arbetsgivare, nätverk för rekryterare, forum/nätverk för toppchefer, identifiera och samla in metoder och verktyg för att få fram kvinnor på höga positioner, spridning av resultaten vid konferenser, Internet och	Obs vid konferenser, projektmöten etc. Intervjuer, enkät	Löpande Slutet av nov-jan	Se ovan!

	genom media.			
5	Nationellt seminarium i Sverige	Deltagande observation. Intervjuer med deltagarna: Vad var nytt? Vad har ni lärt er?? Vad kan ni använda er av?	April-juni: 04	Konferens 1 8 dag
6	Transnationell konferens för höga chefer	Deltagande observation. Intervjuer: Vad var nytt respektive vad var redan bekant? Vad har ni lärt er inom ramen för detta projekt? Vad kan ni använda er av?	Okt-nov : 04	Konferens 1 8 dag
7	Seminarium med rekryterare	Deltagande observation. Intervjuer: vad har ni lärt er inom ramen för detta projekt? Vilka metoder finner ni lämpliga? Synpunkter kring metoder.	Hösten - 04	Konferens 1 8 dag
8	Nätverket för kvinnor	Intervju med frågan: hur har nätverket påverkat kvinnornas karriär?	December – 04, januari - 05	10
9	Rapportskrivning för EU Sammanställning av projekt och metoder samt utvärdering av dessa			40 76
				SUMMA 150 TID: