

Glaskrossare på hög nivå

En studie av strategier för jämställdhet inom två
organisationer

Lina Andersson
Matilda Hallgren

Abstract

I Sverige ser vi idag en arbetsmarknad som är långt ifrån jämställd, detta kan man se exempel på inom svenska företags- och organisationsledningar samt styrelser där kvinnor är starkt underrepresenterade. Den rådande strukturen bidrar till att kvinnor i stor utsträckning exkluderas från de högsta befattningarna och har svårt att överkomma de hinder som möter dem under karriären. Dessa hinder brukar benämnas glastak då de syftar till det osynliga tak som försvårar kvinnors tillträde till de högsta positionerna. Vi vill i denna uppsats belysa vikten av ett aktivt engagemang och arbete med jämställdhet för att hjälpa kvinnor att avancera inom den egna organisationen. Genom fallstudier av två organisationer som använt sig av jämställdhetsprojekt i sitt arbete för en jämställd arbetsplats vill vi analysera hur de främjar att kvinnor på lika villkor som män skall kunna nå toppositionerna. Utifrån intervjuer med nyckelpersoner inom organisationerna och för projekten vill vi illustrera effekterna av projekten och deras funktion för jämställdhetsarbetet inom organisationerna.

Nyckelord: glastak, jämställdhet, karriärutveckling, könsstruktur, genusordning
Antal tecken: 70 337

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar	2
1.2	Metod och material	2
1.3	Teoretiska utgångspunkter	3
2	Women to the top	6
2.1	Fallet Swedbank	9
3	AKKA.....	14
3.1	Fallet Lunds Universitet	19
4	Avslutande diskussion.....	23
5	Referenser	26

1 Inledning

Det är idag lätt att anta att män och kvinnor på den svenska arbetsmarknaden har samma förutsättningar till framgång. Globalt sett är Sverige bland de ledande vad gäller jämställdhet men undersöker man statistiken för ledning och styrelse inom privat- och offentlig sektor i Sverige, framträder en annan bild. Enligt siffror från SCB 2006 var andelen kvinnor av styrelseledamöter i börsnoterade företag endast 18 procent. Av 291 företag förekom fem kvinnliga verkställande direktörer. När det kommer till den offentliga sektorn och statliga bolagsstyrelser ser situationen annorlunda ut, här är könsfördelningen istället 44 procent kvinnor bland ledamöterna i samtliga bolagsstyrelser och i statens helägda bolag är fördelningen 47 procent kvinnor (Internet källa 1). Lunds universitet redovisar i oktober 2005 att andelen kvinnliga professorer är 15 procent (Internet källa 2).

Vi blev i ett inledande skede i vår uppsats intresserade av problematiken kring jämställdhet då vi läste om ett intressant projekt där jämställdhet stod i fokus. Detta projekt, *Women to the top* (förkortas i uppsatsen W2T), kom att bli en viktig utgångspunkt i vårt uppsatsskrivande. Ett intresse för projekt av denna karaktär och aktivt jämställdhetsarbete inom organisationer och deras ledningar väcktes. Efter att ha tagit del av information och utvärderingar av detta och ett liknande projekt vid Lunds Universitet, *AKKA*, Akademiska Kvinnors Ansvar, skapade vi oss uppfattningen att åtgärder genom jämställdhetsprogram/-projekt av denna typ, på seriösa initiativ av organisationens ledning, påverkar kvinnors karriärutveckling och kan hjälpa kvinnor att avancera inom organisationen. Projekten belyser och uppmärksammar problematiken kring jämställdhet, de hinder som existerar samt möjligheter för kvinnor inom organisationer. Samtidigt arbetar projekten aktivt med frågor kring hur organisationer kan underlätta kvinnors avancemang.

Begreppet glastak används frekvent i dagens debatt kring könsfördelning inom organisationer och syftar till det osynliga tak som kvinnor ofta möter högre upp i organisationen under sin karriär. Glastaket innebär de osynliga hinder som består av komplexa strukturer inom mansdominerade organisationer och detta motstånd försvårar kvinnors möjligheter att nå högre positioner.

Det existerar idag inom organisationer en genusordning vilken vid rekryteringsprocesser spelar en stor roll och påverkar utkomsten i arbetslivet. Många gånger är det inte individen som tas hänsyn till utan istället får rådande normer och rutiner på arbetsplatsen styra. När man rekryterar till de högsta befattningarna tar man oftast personer som innehar chefsposter inom finans eller teknik, vilka är områden kvinnor sällan arbetar inom. Därför pratar man inom organisationer idag inte bara om ett glastak utan även om glasväggar, det vill säga inte bara en vertikal problematik utan även en horisontell. Begreppet glasväggar

syftar till de olika karriärvägar som existerar inom en organisation, där endast vissa leder till högre positioner (Internet källa 3).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är genom att analysera jämställdhetsprojekten W2T och AKKA utifrån fallen Swedbank och Lunds Universitet, finna de olika mekanismer som projekten belyser i arbetet med att krossa glastaket. Genom fallstudier av Swedbank och Lunds Universitet vill vi undersöka vikten av jämställdhetsprojekt av denna typ för kvinnors möjligheter till avancemang inom organisationer, samt redovisa för respektive organisationers jämställdhetsarbete. Utöver detta vill vi delvis genom egna reflektioner utvärdera projektens effekter och betydelse för organisationernas jämställdhetsarbete.

Vår övergripande frågeställning är följande:

Hur kan organisationer arbeta i syfte att krossa glastaket?

För att kunna besvara den övergripande frågeställningen har vi genom de empiriska fall vi skall studera konkretiserat frågeställningen och avgränsat oss till följande frågeställningar:

Hur kan jämställdhetsprogram/-projekt verka positiv för, samt påverka och främja kvinnors karriärutveckling?

Vilka effekter har projekten fått inom respektive organisation och vad belyser projekten som viktiga element för att krossa glastaket?

1.2 Metod och material

Vi vill genom att analysera två jämställdhetsprojekt utvärdera vikten av denna arbetsmetod i arbetet med att krossa glastaket. I vårt utförande av denna analys har vi valt att undersöka organisationerna Swedbank och Lunds Universitet. De valda organisationerna skiljer sig på många punkter men båda har valt att använda sig av liknande metoder i form av projekt i deras jämställdhetsarbete. Projekten som har använts inom organisationerna är W2T inom Swedbank och AKKA vid Lunds Universitet; projekt som båda förespråkar kvinnligt avancemang inom organisationer. Både Swedbank och Lunds Universitet arbetar även utöver projekten aktivt med jämställdhet på arbetsplatsen och inom organisationens ledning. Vi anser att de valda fallen Swedbank och Lunds Universitet är bra

exempel på hur jämställdhetsprojekt av denna typ är positiva utgångspunkter för att knäcka glastaket inom organisationer eller företag.

För att genomföra denna undersökning är vår tanke att granska de analyser och utvärderingar som har gjorts av dessa projekt. När det gäller W2T-projektet finns dels en utvärdering från Jämställdhetsombudsmannen som drev projektet och dels en utvärdering genomförd av Göteborgs universitet, eftersom detta är en extern aktör kan utvärderingen anses vara mer kritiskt granskande.

AKKA-projektet finns även det utvärderat men i detta fall enbart av Lunds Universitet. Då rapporten endast är en intern redovisning och utvärdering av projektet, inser vi att den eventuellt inte är lika kritiskt granskande som en extern utvärdering skulle kunna vara, vilket vi i vår analys har tagit hänsyn till bland annat genom våra frågeformuleringar till intervjupersonerna inom AKKA-projektet. Eftersom vi har fått möjlighet att intervjua eldsjälar inom respektive projekt används de intervjuer vi genomfört som kompletterande material i syfte att skapa en helhetsbild av projekten.

Inom Swedbank intervjuar vi Anna Andersson, som i denna uppsats har valt att vara anonym och egentligen heter något annat. Anna innehar en hög position inom Swedbank och är väl insatt i W2T-projektet. Vår mening med intervjun är att förtydliga den bild av Swedbank vi framlägger utifrån övriga uppgifter hämtade från exempelvis utvärderingar av Swedbank som organisation och av deras jämställdhetsarbete, dels i samband med W2T.

På grund av närheten till Lunds Universitet har vi för avsikt att intervjua ett antal personer som varit delaktiga i utförandet av AKKA-projektet. Dessa är Kajsa Widén som varit koordinator för projektet och är personalkonsult samt jämställdhetshandläggare vid Lunds Universitet och Inger Lövkrona, professor vid etnologiska institutionen och en utav grundarna, samt huvudansvarig ledare för AKKA-projektet. De två har tillsammans med Cecilia Agrell varit mycket engagerade i arbetet med AKKA och genom att intervjua dem hoppas vi få ytterligare material till en granskning av projektet vid Lunds Universitet. Ylva Stubbergaard är vår tredje intervjuperson från AKKA-projektet. Ylva är universitetslektor vid Statsvetenskapliga institutionen i Lund och var en utav deltagarna i AKKA II. Genom att intervjua en deltagare anser vi kunna få en mer oberoende bild av AKKA-projektet.

Vi har valt att genomföra dessa två fallstudier bland annat för att det inbegriper en avgränsning i ämnet samt att olikheten i organisationerna kan hjälpa oss att urskilja problematiken på arbetsplatsen oberoende av vilken typ av organisation det rör sig om.

1.3 Teoretiska utgångspunkter

I vår forskning utgår vi från de teorier om organisationer och kön som beskrivs och diskuteras i boken *Det ordnar sig* skriven av Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag. Ännu en teoretisk utgångspunkt är den teoribildning som ligger bakom metoden i jämställdhetsprojektet W2T.

Syftet med jämställdhetsprojektet W2T och den metod som utvecklades i samband med projektet, var att kvinnor inte längre skall behöva anpassa sig till de rådande strukturer och normer som existerar inom organisationer. Istället för att resonera som man gjort tidigare, då man menat att problematiken kring de få kvinnliga cheferna främst låg hos kvinnorna själva och i deras prioriteringar i livet, vill man nu peka på problemen i strukturerna inom organisationer. Metoden som använts i W2T belyser bland annat vikten av en icke exkluderande rekryteringsprocess i arbetet mot en jämställd arbetsplats, där vi ser fler kvinnor på de högsta posterna inom företaget eller organisationen (Internet källa 3).

I Sverige har det sedan 80-talet blivit allt vanligare att använda sig av ledarskapsprogram som syftar till att öka andelen kvinnor på högre positioner inom organisationen. Exempel på program man använt sig av är mentorsprogram, nätverksprogram och projektarbeten som kan innefatta både män och kvinnor. Programmen har varit mer eller mindre integrerade i organisationen och bedrivits både internt inom organisationen eller som ett externt projekt (Wahl et al. 2001:185-186).

Enligt Wahl med flera kan en del i att undersöka könsordningen på en arbetsplats innebära att helt enkelt räkna antalet kvinnor och män på olika positioner men detta är oftast inte tillräckligt för att göra en rättvis beskrivning av hur könsordningen ter sig. Det är även viktigt att undersöka hur fördelningen av makt ser ut, både på ett formellt och informellt plan.

Inom en organisation såväl som i samhället råder ofta en föreställning om att kvinnor passar för vissa uppgifter och män för andra. Inom könsforskningen kallas detta förhållningssätt för sociala konstruktioner av manligt och kvinnligt. De vardagsföreställningar som existerar i samhället och på arbetsplatser skiljer sig från de föreställningar könsforskningen har angående könsordningen. I vardagslivet anser man ofta att de skillnader som iakttas mellan könen beror på naturliga skillnader mellan den kvinnliga och manliga individen, medan könsforskningen vill förklara dessa skillnader med en genom samhället skapad könsordning via de olika villkor som råder för kvinnor respektive män. Teorier om könsordning innefattar nästan alltid ett medvetet förhållningssätt till makt och kunskap om hur könskonstruktioner skapas och förändras. Könsforskningen utgår från att kön betraktas som en socialt och kulturellt skapad konstruktion (*Ibid.* 37-40).

Frågeställningar kring kvinnors och mäns villkor diskuteras ofta utifrån ett könsperspektiv på temat strukturer inom organisationer. Dessa kan innehålla många aspekter; exempelvis hur sysslor fördelas på arbetsplatsen, den hierarkiska ordningen mellan könen och inflytande samt maktfördelningen mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. Inom de strukturella analyserna av könsfördelningen på arbetsplatser ligger fokus på kvinnors och mäns olika livsvillkor och de begränsningar dessa medför samtidigt som man tar ringa hänsyn till individen. Ett antal forskare menar att organisationsstrukturer är könsmärka, vilket innebär att strukturerna inom organisationen är anpassade efter en manlig livssituation, detta i sin tur påverkar hur man organiserar arbetet inom organisationen vilket kan ha en begränsande effekt på kvinnors karriärutveckling. Den tidiga organisationsteorin fokuserade på mäns arbetsliv och relationer i arbetslivet. Teorin riktades främst

till männens intressen och problem, effektivitet och lönsamhet stod i fokus vilket ur ett feministiskt perspektiv ansågs problematiskt. Det var i slutet av 1970-talet som könsforskningen uppmärksammades och behandlade exempelvis frågor som varför kvinnor i stor utsträckning befinner sig på de lägre nivåerna i organisationsstrukturerna. Många analyser de senaste decennierna, främst gjorda av ekonomiska historiker, har fokuserat på att beskriva organisationer utifrån ett könsperspektiv, vilket i tidigare analyser och beskrivningar varit frånvarande eftersom man inte intresserade sig för de olika villkor som rådde mellan män och kvinnor (*Ibid.* 59-62). En av de första forskarna som inriktade sig på den strukturella synvinkeln av kvinnors och mäns handlande och orsakerna bakom hur de är placerade i hierarkin inom organisationer var Rosabeth Moss Kanter. Kanter såg hur kvinnor ofta befann sig i de lägre skikten av organisationen och hur organisationsstrukturen begränsade kvinnors möjligheter inom organisationen. Kanter ville synliggöra den strukturella betydelsen för kvinnors begränsade avancemang inom organisationer och ställde sig kritisk till de individbaserade teorierna, där det anses att kvinnorna själva ofta sätter begränsningar på sin karriär. Kanter presenterade en egen strukturell modell där tre områden presenterades som utgångspunkter för att studera kvinnors och mäns beteenden och positioner inom organisationer. Dessa tre områden är: *möjlighetsstruktur* vilket innebär möjligheter till avancemang och utveckling inom organisationen, *maktstruktur* det vill säga möjligheter att agera inom organisationen och *sammansättningen* av grupper, här såg Kanter till förhållandet mellan könens antal i arbetsgrupper och på avdelningar (*Ibid.* 67-68).

Sedan 1980 har det i Sverige funnits en jämställdhetslag som innebär att arbetsgivare är tvungna att skapa arbetsförhållanden anpassade till både kvinnor och män, underlätta för arbetstagare att kunna kombinera arbete med föräldraskap, förebygga och motverka sexuella trakasserier, aktivt försöka bryta könssegregering genom rekrytering, erbjuda utbildningar samt att uppmärksamma löneskillnader mellan könen. Arbetsgivare som har tio eller fler anställda är skyldiga att upprätta en jämställdhetsplan som skall innehålla en översikt över de åtgärder som bör tas samt hur man skall åtgärda problemen inom en viss tidsram. Jämställdhetslagen sägs innehålla två dimensioner; en som syftar till att eliminera könsdiskriminering och en som syftar till ett aktivt arbete för jämställdhet inom organisationer. År 1980 tillsattes även jämställdhetsombudsmannen som en ny statlig myndighet, vars uppgift bland annat var att övervaka att lagen efterlevs (*Ibid.* 169-170).

2 Women to the top

Projektet *Women to the top* var ett jämställdhetsprojekt finansierat av Europeiska kommissionen och Näringsdepartementet och administrerades av JämO. W2T var ett samarbetsprojekt mellan länderna Danmark, Grekland, Estland och Sverige. Projektet startade i december 2003 och löpte över 15 månader fram till och med februari 2005.

Projektets huvudsyfte var att driva på rekryteringen av kvinnliga toppchefer såväl inom näringslivet som inom den offentliga sektorn. Genom att använda långsiktigt hållbara metoder ville man motverka könsuppdelningen på högre positioner. Tanken var att kvinnor som redan kommit en bra bit i sina karriärer skulle få hjälp att komma vidare och utveckla den redan påbörjade karriären inom sin organisation, dessa kallades toppchefskandidater.

Upplägget för projektet innebar att man valde ut ett antal stora offentliga organisationer eller företag från den privata sektorn för att delta i projektet. Intresset var mycket stort och ledningen för projektet blev tvingade att neka flera intresserade organisationer och företag.

De företag som slutligen blev utvalda att delta i projektet var följande:

- ABB
- Cloetta Fazer AB
- Folksam
- Göteborgs Stad
- Hägglunds Drives AB
- IBM Svenska AB
- Polismyndigheten i Västra Götaland
- Sahlgrenska Universitetssjukhuset
- SEB
- Sveriges Radio
- Swedbank
- Tullverket
- Volvo Personvagnar
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers

De organisationer som valts ut är mycket olika i sin utformning och kommer både från det privata näringslivet och från den offentliga sektorn.

Förutom de två toppchefs-kandidater som blev utvalda att delta valde man även ut två mentorer och en projektledare inom varje företag. Meningen var att mentorerna, som skulle verka som stöd till toppchefs-kandidaterna, kom från ett annat företag än toppchefs-kandidaterna. Projektledarna var verksamma som exempelvis chefer, HR-personal eller rekryteringsansvariga inom den egna organisationen och skulle arbeta med handlingsplaner samt administrera projektet på lokal nivå. Metoden som man utvecklade och använde sig av i detta projekt kallas W2T-metoden och man betonar starkt vikten av en engagerad ledning för att uppnå sina målsättningar. JämO menar att jämställdhetsarbete ofta inte bedrivs som en central frågeställning inom organisationer och företag vilket då innebär att arbetet får en lägre prioriteringsgrad, detta leder till att många projekt misslyckas. Däremot om frågan bedrivs centralt och stärks av ledningens positiva anda inför projektet blir resultatet ofta positivt och därför har detta varit centralt i W2T-metoden. En annan väsentlig aspekt i metoden var att kvinnor inte ska behöva anpassa sig till de strukturer och normer som råder inom den organisation eller företag de verkar. Istället ska synsätt och strukturer inom organisationen eller företaget förändras och ifrågasättas och även här är det viktigt att arbetsgivaren tar en ledande roll i förändringsprocessen. W2T gav arbetsgivare möjligheten att gå från teoretiska perspektiv till praktiska lösningar genom att låta arbetet för jämställdhet genomsyra hela arbetsplatsen då man arbetade med den utarbetade metoden och åtgärder parallellt i alla arbetsprocesser. Ytterligare en viktig del i arbetet har varit att ta hänsyn till att kvinnor i större utsträckning än män tar ansvar för familjeliv och att arbetsgivare i och med detta måste skapa bättre förutsättningar för anställda att kombinera arbete med föräldraskap.

Efter att projektet avslutats har flera förslag framlagts från de medverkande organisationerna kring den problematik som projektet fokuserats. I förslagen betonar man återigen vikten av ledningens engagemang för att sätta upp tydliga målformuleringar och riktlinjer. Man bör även ha en tydlig formulering av sitt syfte med satsningen att prioritera jämställdhetsfrågan.

Utbildning är en grundläggande del för jämställdhet och det är viktigt att alla inblandade känner till lagstiftning och avtal kring exempelvis rekrytering samt att utbildningen inriktas på kunskaper om genus.

Enligt förslagen är det även av vikt att ifrågasätta nuvarande processer och kartlägga arbetsplatsen, möjligen är den inte könsneutral på alla områden, exempelvis när det gäller rekryteringsprocesser. En analys av de tillkortakommanden som förekommer är en viktig grund för en utvärdering om hur man kan åtgärda dessa. Det är även viktigt att tidsramar är uppsatta, att man skiljer på lång- och kortsiktiga mål och inom organisationen utvärderar arbetet kontinuerligt och noggrant för att kunna korrigera eventuella misslyckanden.

Vad som vidare påpekas i JämO:s utvärdering av projektet är att en jämställd rekryteringsprocess kommer att gynna alla grupper i samhället då man fokuserar på en saklig definition av kompetens och inte invanda föreställningar om kompetens.

Företagen och organisationerna som medverkat har under projektets gång stött på vissa hinder och problem som har gjort arbetet svårare i viss utsträckning. Man pekar till exempel på att under projekttidens gång har omsättningen på höga chefsposter varit låg. Det är också lättare att nå resultaten inom de områden där jämställdhet redan varit i fokus och man haft en positiv utveckling redan innan projektets start. Organisationerna påpekar även att det har varit svårt att fördela ansvar på ett tydligt sätt vilket har lett till svårigheter i ansvarsutkrävande om att exempelvis målsättningar uppfylls (Internet källa 3).

Anna Andersson¹ berättar att projektet W2T har givit företaget en "intern kick" eftersom man tidigare hamnat i någon slags vardagslunk vad gällde jämställdhetsarbetet. Då projektet involverade andra företag blev man genast tävlingsinriktad menar Anna och företaget fick ny energi till att driva jämställdhetsarbetet mer aktivt. Frågan om jämställdhet kom tydligare upp på agendan och blev återigen central inom företaget och ledningen.

De kunskaper man erhållit från andra företag under projektet utväxlades framförallt under de möten då VD:arna för de olika företagen möttes och utbytte erfarenheter av jämställdhetsarbete. Anna beskriver deltagarnas reaktioner på hur slående det var att man inom de olika branscherna upplevde väldigt likartade problem och frågeställningar kring jämställdhet. Swedbank som ett företag med mycket bra och relativt lång erfarenhet av jämställdhetsarbete delgav sina erfarenheter och framgångar till de andra företagen, trots att Swedbank själva anser sig ha mycket kvar att arbeta med.

Anna menar att ett projekt av detta slag kan vara problematiskt ur den synvinkeln att man arbetar med människors attityder och inställningar, vilket alltid kan vara svåra att förändra. Arbetet blir i och med detta alltmer komplext och i vissa lägen är det kanske svårt att finna konkreta lösningar. Ett specifikt problem med W2T-projektet var att de medverkande organisationerna redan var, som Anna uttryckte det "frälsta" vad gäller jämställdhetsfrågornas relevans för organisationen. Möjligen gick man miste om de aktörer som faktiskt behöver arbeta med att få igång ett jämställdhetsarbete inom sin organisation, samt skapa en medvetenhet om denna problematik.

Ytterligare ett problem som Anna tar upp är den ojämnheter bland toppchefskandidaterna som medverkade i W2T. Swedbanks toppchefskandidater kom från senior nivå medan andra deltagare ställde upp med juniorkandidater, vilka inte kommit lika långt i sin karriär inom företaget. Däremot var nätverksdelen mycket uppskattad och det var nyttigt för deltagarna att se att samma problemområden återkom från alla medverkande företag.

Från Swedbank medverkade tre toppchefskandidater och av dessa har en kvinna blivit befordrad efter projektets genomförande men alla finns kvar inom företaget och har på något sätt fått mer ansvar och tyngre uppgifter.

¹ Anna Andersson, Swedbank, intervju, 9 maj 2008.

2.1 Fallet Swedbank

Swedbank är en utav de fyra ledande bankerna i Sverige och med sina 9000 anställda tillhör de även en av de största bankgrupperna i Nordeuropa med verksamhet både i Sverige och i de Baltiska staterna. Banken grundades 1997 genom en sammanslagning mellan Föreningssparbanken och Sparbanken Sverige.

Swedbank är en lokalt baserad bank med 70 lokala kontor som är uppdelade i sex geografiska regioner vilket bidrar till att beslutsfattandet inom Swedbank är decentraliserat. Utöver denna starka lokala organisation är Swedbank uppdelat i fyra större enheter; Baltic Banking, Markets, Shared Services och International Banking.

En viktig förenad policy inom Swedbank är den om jämställdhet och mångfald. Denna policy utgår ifrån att man inom företaget skall se och utnyttja alla de anställdas potential och möta alla kunder på jämlik grund. I denna policy har man satt ut fem mål för Swedbank; fler kvinnliga chefer (ett mål på 40 procent), fler män på föräldraledighet, inga orsakliga löneskillnader, ingen diskriminering och mer mångfald (Internet källa 4).

Anna beskriver Swedbank som ett värderingsstyrt företag och därför är det viktigt att arbeta med jämställdhetsfrågor och uppnå de mål som är satta. Swedbank fokuserar på jämställdhet eftersom det överensstämmer med företagets värderingar och människosyn. Då Swedbank är den bank med flest lokala kontor i Sverige påverkar attityden inom banken även det lokala samhällets attityd, vilket för banken är ett viktigt ansvar. Swedbank är en bank för alla i samhället och därför är det för dem viktigt att i sin ledning representera alla de intressenter som Swedbank vänder sig till. De intressenter Anna talar om är de anställda, kunderna, samhället och aktieägarna vilka är fyra olika aktörer som alla ställer krav på jämställdhet. Arbetet för jämställdhet påverkar aktieägarna genom exempelvis att dålig publicitet eller dåliga mätningar på jämställdhet inom företaget är avgörande för resultaten. Enligt Anna är det inte bara ur ett värderingsperspektiv fel att inom en organisation enbart ha män i styrelsen/ledningen, det är heller inte i längden lönsamt för ett företag som är vinstberoende. Detta är en syn som har etablerats inom denna och liknande organisationer.

Anna berättar att målet med 40 procent kvinnor i koncernledning och styrelse uppnåddes i årsskiftet 2006-2007 och nu är nästa mål att uppnå samma siffra på samtliga nivåer inom Swedbank. Det är viktigt att komma ihåg att arbeta med frågan kontinuerligt, det är inte bara en siffra som ska uppnås utan arbetet med jämställdhet måste fastställas på dagordningen.

Som en del i Swedbanks jämställdhetspolicy subventionerar företaget föräldraledighet utöver det offentliga försäkringssystemets stöd åt föräldralediga. Eftersom det statliga stödet endast täcker 80 procent av lönen upp till en viss inkomst under föräldraledigheten, tenderar de med högre lön, oftast männen, att ta föräldraledigt i mindre utsträckning (Internet källa 4). De subventioner som Swedbank ger åt den förälder som befinner sig på föräldraledighet har gett positiva reaktioner hos männen. Anna nämner att det har varit viktigt att genom en

konkret åtgärd visa att man prioriterar frågan vilket även har bidragit till ett betydligt familjevänligare företag. När kvinnor befinner sig på föräldraledighet tillsätter man vikarier eftersom de oftast är borta en längre tid, men när männen tar ut ledighet under en kortare tid löser man detta inom företaget. Anna tror dock på omstruktureringar där man kommer att bli alltmer flexibel då anställda befinner sig på föräldraledighet så att man i framtiden kan hålla bättre kontakt med dem som är borta och att de eventuellt kan komma in och arbeta enstaka dagar eller kortare perioder under föräldraledigheten för att inte helt tappa kontakten med arbetsplatsen under föräldraledigheten.

Inom Swedbank fick man tidigt upp ögonen för jämställdhet och dess positiva inverkan på företaget. Genom kunskap och utbildning har man introducerat begreppen i arbetet och man har även analyserat mer specifika problem såsom löneskillnader och svårigheter för kvinnor att avancera. För att kunna åtgärda dessa genom bland annat programmet W2T är jämställdhetsarbetet inom Swedbank en naturlig del i organisationens generella policy, såväl på lokal som central nivå. Swedbank började aktivt arbeta med jämställdhet i början av 1990-talet och i och med detta lanserade man ett internt program för nuvarande och framtida kvinnliga chefer. Idén för programmet föddes då man upptäckte att kvinnliga chefer, eller kvinnor som sökte sig till chefspositioner ofta saknade nätverk och kunskap om företagsekonomi och banksystem (Internet källa 4).

Anna berättar att starten på jämställdhetsarbetet var den kvotering som startade i början av 1990-talet i de lokala styrelserna. De problem man framförallt stötte på då var de få kvinnor som var tillgängliga för högre positioner samt svårigheterna med att byta ut männen som redan satt inom styrelserna. Detta var ett klassiskt jämställdhetsproblem som uppstod och motargument mot kvoteringen var att rekryteringen inte längre baserades på kompetens. Motståndare till kvoteringen ansåg att de män som redan satt på dessa poster var kompetenta och det verkade orimligt att byta ut dem. Dock är kvotering inte något som sker inom banken, utan bara ute i de lokala styrelserna vilket fortfarande pågår.

Tidigare hade man ett mentorskapsprogram endast för kvinnor som tillträdde chefspositioner. Idag ser det annorlunda ut då man har ett genusintegrerat block i alla ledarutvecklingsprogram, inom dessa program vill man ha balans mellan könen. Detta har, anser Anna, lett till förändringar i attityder då man har en bättre teoretisk kunskap. Man har gått från allmänna föreställningar om jämställdhet till mer specifik insikt på området med hjälp av att exempelvis ta del av forskning på området.

År 2004 medverkade Swedbank, tillsammans med 14 andra svenska organisationer, i jämställdhetsprojektet W2T. Projektet fokuserade på kvinnors avancemang inom organisationerna. Swedbanks dåvarande VD Birgitta Johansson-Hedberg tog stort ansvar för projektet och efter henne tog Annika Wijkström över ansvaret för projektet. Swedbanks arbete med W2T och projektets metod har bestått i att förankra projektets handlingsplan hos alla personalchefer och personalkonsulenter som vidare har vidtagit åtgärder vid exempelvis rekryteringar och upprättande av ledar- och kompetensförsörjningsplaner (Internet källa 3).

Anna talar om Birgitta Johansson-Hedberg som en viktig nyckelperson för jämställdhetsarbetet inom Swedbank. Hon figurerade mycket i media vilket var ett medvetet val då hon gärna ville ge banken bra publicitet och visa upp det kvinnliga ledarskapet. Även när Birgitta tillsattes som koncernchef fanns en genusmedvetenhet hos ledningen vilket förmodligen var en av anledningarna till att man tillsatte en kvinna som koncernchef.

Swedbank hade redan innan W2T ett genuint intresse för jämställdhetsfrågor och därför var Swedbank med Birgitta som VD en självklar kandidat i W2T.

Anna räknar upp två personer, utöver Birgitta, som viktiga nyckelpersoner för Swedbanks jämställdhetsarbete. Anna Persson kom i början av 1990-talet in i Swedbank som ny personaldirektör. Hon kom att bli en viktig person i jämställdhetsarbetet inom Swedbank då hon förde in frågor om jämställdhet och genus i ledningen. Anna Persson tog under sin tid vid Swedbank många initiativ till ledarutvecklingsprogram och jämställdhetsarbete. Göran Collert, dåvarande VD, tog fasta på Anna Perssons idéer och tog själv initiativet till kvoteringen inom lokalstyrelserna. Han var även den som rekryterade Birgitta Johansson Hedberg till posten som efterträdande koncernchef.

Anna anser att W2T-projektet har hjälpt Swedbank att ge dessa frågor ny styrka och arbetet för jämställdhet ny energi. Återigen satte man ytterligare fokus på dessa frågor. För att bibehålla fokus på de mål som organisationen har satt upp arbetar man kontinuerligt med att utvärdera organisationens könsfördelning bland chefer, kompetensutveckling, utnyttjande av halvtidsarbete och föräldraledighet.

Swedbank har idag ett jämställdhetsarbete som strävar mot både affärsrelaterade mål såväl som att bli en jämställd och rättvis arbetsplats. Ett exempel som visar på detta var när en stor kund valde just Swedbank på grund av dess personal- och jämställdhetspolicy. Swedbanks arbete för jämställdhet inkluderar flera olika aspekter på många plan, från chefstillsättningar till föräldraledighet för alla anställda. Arbetet är en process som har utvecklats genom olika slags program och aktiviteter inom organisationen. Numera är jämställdhetsarbetet inom Swedbank väl utvecklat och en viktig del både som förebild för andra organisationers personalpolitik och för nya kunder som efterfrågar en jämställd organisation. En viktig aspekt är att Swedbank är det företag på aktiemarknaden med högst jämställdhet inom styrelsen. Trots detta finns det fortfarande arbete kvar att göra och en del attityder att förändra inom delar av organisationen. Jämställdhetsarbetets huvudkoncept innebär att implementera jämställdhetspolicies i det dagliga arbetet och bygga kunskap om fördelarna med en jämställd arbetsplats (Internet källa 4).

Mellan 1999 och 2005 har man sett en ökning av kvinnor på chefsposter från 31 till 38 procent, män som tar föräldraledighet har ökat från 36 till 43 procent och män som är hemma för vård av sjukt barn har ökat från 28 till 31 procent. Genom en lång och varaktig process har Swedbank introducerat ett jämställt arbetsklimat och man har speciellt lagt fokus på att lyfta kvinnor till högre positioner inom företaget. Swedbank anses genom sitt jämställdhetsarbete vara ett av de mest framgångsrika företagen när det gäller företagets könsfördelning på diverse plan inom organisationen. Ledare och fackrepresentanter menar att en viktig bas i arbetet har varit utbildning och guidning för individen på arbetsplatsen

för att bygga nödvändig kunskap om de sociala könsstrukturer som råder samt att förstå kompetensen och potentialen hos alla anställda inom företaget. Det är av vikt att alla anställda ser arbetet med jämställdhetsfrågor som en grundläggande del att fokusera utvecklingen av företaget på. För närvarande är det viktigt att lägga fokus på en jämställd fördelning även av deltidsarbete, där man vill se fler män som arbetar med grundläggande bankarbete, då det idag på dessa lägre positioner ofta förekommer en kvinnlig överrepresentativitet. Det är även viktigt att lägga fokus på att arbeta för att män i större utsträckning kan ta del i föräldraledigheten, detta menar man vara en attityd som kvinnor behöver ändra på genom att överlåta en del av familjearbetet på männen (Internet källa 4).

Anna berättar att Swedbank tillsatte i samband med projektet W2T en kommitté bestående av Annika Wijkström, VD för Swedbank Markets och gudmor till W2T, personaldirektören på Swedbank samt ytterligare två personer. Kommittén fungerade som en styrgrupp av projektet och förankrade projektet i de olika affärsområdena och koncernledningen. HR-avdelningen höll ihop det administrativa inom kommittén. Kommittén lade även fram den handlingsplan för jämställdhetsarbetet inom Swedbank som sedan presenterades för JämO.

Ett annat område för kommittén var rekryteringsprocesser där den verkade som en rådgivningsgrupp som skulle ge råd till beslutande chef vid nyanställningar eller befodringar. Rådgivningsgruppen bidrog med en kritisk syn vid rekrytering till nya poster eller befodringar, gruppen ville se en kandidat av varje kön i slutprocessen. I vissa fall påverkade denna grupp de beslut som exempelvis regioncheferna hade tagit i rekryteringsprocessen. Fanns det inga kvinnor med i slutskedet av rekryteringsprocessen skulle man då, enligt rådgivningsgruppen helst gå ut och söka efter nya kandidater.

Problematiskt för Swedbank under tiden som projektet W2T pågick var den stora sammanslagningen av mindre kontor, där männen oftast fick chefspositionerna på det nya kontoret eller den nya avdelningen. Stod det mellan en man och en kvinna var det i regel männen som tog chefspositionen.

Ytterligare problem som Anna anser att man stött på under projektet och allmänt i sitt jämställdhetsarbete inom Swedbank är det bristande intresset för frågan på grund av mycket fokus på affärer och konkurrenter vilket bidrar till att frågorna bortprioriteras. I dessa lägen där fokus flyttats från jämställdhetsfrågorna har VD:n Jan Lidén och W2T varit viktiga som belyst frågornas vikt och vinsten i att ha ett jämställt företag för framtida affärer.

Enligt Anna har engagemanget för jämställdhetsfrågorna inom Swedbank varierat och varit väldigt individuellt. Både män och kvinnor har satsat på frågorna men generellt har framförallt kvinnorna varit drivande i jämställdhetsarbetet, även om männen inte motarbetat utvecklingen. Vissa attityder lever självklart kvar, det finns exempel på människor som fortfarande har svårt att acceptera dels att kvinnor kvoterar in i de lokala styrelserna och dels att kvinnor idag får många betydande positioner. Anna menar att sådana farhågor och attityder kommer att fortsätta existera och det är därför viktigt att man exempelvis har en blandad ledning. Hon nämner även den blandade ledningens betydelse för rekryteringsprocessen, där både män och kvinnor gör omedvetna val mellan kandidater; kvinnor tenderar att välja kvinnor och vice versa. Det är därför viktigt

att man har en öppen dialog inom ledningen där förslag på andra kandidater kan tas upp, vilket i förlängningen förhoppningsvis kan leda till en mer jämn könsfördelning på alla nivåer inom företaget.

Risken efter W2T är även att återigen hamna i något slags lugn, då Swedbank nått upp till sitt mål de satte upp under projektet med 40 procent kvinnor på chefsposter av det totala antalet inom Swedbank. Anna menar att denna risk gör det ännu viktigare att man håller fokus och att ledningen kontinuerligt belyser vikten av dessa frågor inom organisationen.

Swedbanks jämställdhetsarbete har sammanfattats i en handlingsplan där man belyser vikten av kompetensförsörjningsplaner i vilka man förbereder det framtida behovet av personal och chefer med betoning på en jämn fördelning mellan könen och där man tar tillvara på och stöttar karriärhungriga kvinnor. Det är även viktigt med en potentialbank med framtida toppledare och att man i tillsättning av nya chefer alltid har en man och en kvinna kvar i slutomgången, motiverar valet samt tar hjälp av en rådgivningsgrupp för att undvika att kompetenta kvinnor faller bort i rekryteringsprocessen (Internt PM I Swedbanks handlingsplan).

3 AKKA

AKKA, Akademiska Kvinnors Ansvar, är ett projekt som startade år 2004 på uppdrag från rektorsämbetet vid Lunds Universitet. Syftet och bakgrunden för detta ledarskapsprogram som främst riktar sig till kvinnor, är att fler kvinnor ska söka sig till ledande roller inom universitetet. Projektet är en del i det jämställdhetsarbete Lunds Universitet driver under en ledningsgrupp. Projektet, menade man, skulle även bidra till det långsiktiga målet med kvinnliga ledare i framtiden. Ett utav de konkreta och direkta målen med projektet var att man inför de kommande nomineringarna till valen av dekaner, prodekaner, prefekter och ordförande samt ledare i beslutande organ, ville uppmuntra och skapa bättre förutsättningar för kvinnor att kandidera. Man ville se en förändring i antalet kvinnor som kandiderar till dessa ledande positioner inom universitetet (AKKA II-rapporten, *passim*).

Kajsa Widén², som är jämställdhetshandläggare och personalkonsult vid Lunds Universitet och koordinator för AKKA-projektet, menar att det först och främst är de strukturella hinder, vilka existerar inom organisationen som påverkat och fortfarande påverkar kvinnors karriärutveckling. Kajsa talar om betydelsen av Lunds Universitets historia för dagens strukturer och det faktum att kvinnor inte hade tillträde till universitet under 200 år. Det är alltid männen som haft makten inom universitetet och bilden av universitetet spelar tillsammans med det omgivande samhället en stor roll när det kommer till jämställdhet och strukturer. Även Inger Lövkrona³, en utav grundarna och medlemmarna i AKKA:s styrgrupp, menar att de genusstrukturer som existerar inom universitetet samt det faktum att universitetet alltid varit en plats för män fortsätter att skapa hinder för kvinnor. Hon menar att den klassiska forskaren och professorn är en man. Inger uttrycker det som att universitetet är den sista manliga bastionen i samhället. Dessa dolda strukturer och hinder existerar inom universitetet, i likhet med många andra organisationer och gör avancemanget för kvinnor inom organisationen svårt. Det är därför viktigt att belysa denna problematik och förse kvinnor med nödvändiga redskap för att överkomma dessa hinder och avancera inom organisationen. AKKA med sin bas i tankar om strukturell könsdiskriminering och förändring av rådande maktstrukturer ämnade göra just detta.

Kajsa menar att vi redan vid födseln får ett könsperspektiv vilket påverkar vårt beteende och agerande i samhället. Vad du bär med dig in i organisationen har en betydelse för hur du kommer att agera inom den. På grund av den viktiga roll strukturer spelar för jämställdhet har man därför inom AKKA haft

² Kajsa Widén, jämställdhetshandläggare och personalkonsult Lunds Universitet, Intervju 12 maj 2008

³ Inger Lövkrona, professor i etnologi Lunds Universitet, Intervju 13 maj 2008

föreläsningar på temat struktur och normer på arbetsplatsen. Arbetsplatsen är, menar Kajsa, utifrån dessa strukturer och normer formad för män. Ett syfte med projektet har även varit att med utgångspunkt i de kvinnor som deltagit, bygga nätverk för kvinnor eftersom det idag på de flesta arbetsplatser nästan enbart existerar manliga nätverk, så kallade "boy's network" som, enligt Kajsa, inte alltid är synliga för kvinnorna. Ylva Stubbergaard⁴, som varit en utav deltagarna i AKKA II, anger de redan existerande nätverken som relativt uppenbara, hon menar att nätverken både inkluderar och exkluderar. Detta är den bild man får även om man inte försökt forcera dessa hinder själv.

Kajsa anser att de informella strukturer som existerar inom organisationen vidmakthåller könsordningen på arbetsplatsen, AKKA-projektet har därför fokuserat på universitetet som organisation och de strukturer och kulturer som finns inom universitetet, detta för att kvinnor på ett medvetet sätt skall kunna hantera dessa samt att utrusta kvinnor, inför ett eventuellt framtida ledarskap, med nödvändig kunskap om universitetets funktion.

Kajsa berättar vidare att man inom projektet har arbetat med olika teman där tanken har varit att deltagarna själva skulle lära känna sin fakultet. Man ville att deltagarna skulle studera universitetsbilden, det kollegiala ansvaret och myndighetsutövningen vid universitet samt förstå det samhällsuppdrag universitetet har som en offentlig arbetsplats. Man har även fokuserat på personligt och strategiskt ledarskap under föreläsningarna.

På de naturvetenskapliga och tekniska institutionerna har den feministiska teorin varit relativt frånvarande och genusperspektivet inom exempelvis utbildningen relativt lågt, därför har deltagarna från dessa institutioner blivit mer förvånade över hur det faktiskt ser ut och förstått att det existerar hinder inom organisationen som beror på strukturer. Deltagarna från dessa institutioner har enligt Ylva, fått fler insikter i vad de handlar om än de andra deltagarna som genom sina respektive områden kommit i kontakt med genusteorier.

Projektet AKKA är en viktig del i det övergripande mål att Lunds Universitet som helhet ska ha högsta kvalitet i alla verksamheter och detta kräver att man utvecklar ledarskapet inom akademien så att även kvinnors kompetens framhävs inom universitetet (AKKA II-rapporten, *passim*). Det primära syftet med AKKA har varit att öka kunskapen om könsordningen och få fler kvinnor på ledande positioner inom Lunds Universitet. Kajsa menar att man med detta projekt är på rätt väg i sitt övergripande mål för universitetet men när det gäller jämställdhetsfrågor är det viktigt att vara uthållig. En viktig insikt är att om man inte skulle driva detta projekt skulle något försök till att förändra situationen troligtvis utebli.

Det existerar idag en genusordning inom universitetet vilken många inte är medvetna om, därför är det viktigt att öka medvetenheten och förstå betydelsen av denna genusordning för kvinnors karriärutveckling inom organisationen. Det finns attityder som behöver förändras och den okunskap som existerar hos människor skapar hinder och svårigheter för jämställdhetsarbetets utveckling. Det är alltid

⁴ Ylva Stubbergaard, universitetslektor i statsvetenskap vid Lunds Universitet, Intervju 15 maj 2008

svårt att arbeta med attityder och människors inställningar och Kajsa anser att det förmodligen alltid kommer att finnas människor som har svårt att ändra sin inställning till denna typ av problematik. Det faktum att det på universitetet finns ett behov av befattningar som huvudsakligen arbetar med den här sortens frågor är dock en indikation på att det finns ett gediget intresse att arbeta med jämställdhetsfrågor och att det fortfarande finns mycket kvar att göra menar Kajsa.

Den övergripande målsättningen med projektet var således att skapa bättre förutsättningar för kvinnor att ta sig till ledande positioner men även att genom kunskap om universitetet som organisation skapa bättre förutsättningar för de kvinnor som redan befann sig på ledande positioner. Målsättningarna var även integrerade i ett genusperspektiv, där man ville lyfta fram problem kring kvinnors villkor inom akademien. Den akademiska kulturen och strukturen sågs ur ett genusperspektiv vilket även applicerades på ledarskap och konstruktioner inom akademien (AKKA II-rapporten, *passim*). Inger erfar att de kvinnor som deltagit i AKKA har fått lära sig att identifiera dessa strukturer och se dem som ett utav hindren för kvinnor att nå högre positioner inom universitetet istället för att det skulle vara något som ligger hos kvinnorna själva, hos den egna individen. AKKA har enligt Ylva fungerat som en påminnelse för hela organisationen om att vi måste fokusera på och lägga vikt vid jämställdhet och den här typen av problematik inom universitetet. Programmet ville även stimulera till debatt kring ämnet genus och problematiken kring de få kvinnorna på ledande positioner inom universitetet och ville utöver att utrusta kvinnor med kunskaper om ledarskap göra samtliga fakulteter medvetna om detta (AKKA II-rapporten, *passim*).

Inger berättar att genom AKKA har de deltagande kvinnorna synliggjorts och visat att de vill ta på sig mer ansvar. I slutfasen av AKKA I insåg kvinnorna alltmer att det inom organisationen existerar manliga nätverk där män stöttar varandra och medvetet ger varandra mer makt och inflytande. Tanken med de kvinnliga nätverken som man hoppades skulle ta form under AKKA-programmen var att kvinnorna skulle inkluderas i nätverk där de kan finna stöd och styrka. AKKA har lett till att nya, mindre nätverk mellan kvinnor har skapats. Dessa nätverk har poängterats av deltagarna att vara viktiga. Här menar Inger att solidaritet är ett nyckelbegrepp, man måste visa solidaritet med kvinnor, inkludera och ge alla kvinnor en chans att medverka i nätverken. AKKA har uppmuntrat kvinnor till att våga ta på sig nya uppgifter och Inger belyser vikten av att arbeta bort den stereotypa bilden av att kvinnligt ledarskap är ett komplement till det manliga. Det är bara positivt med ledare av båda könen där kvinnorna kan bidra med både sin professionella ryggsäck och sina individuella erfarenheter.

Idén för hur man skulle utforma AKKA fick Inger efter att ha gått den nationella ledarskapsutbildningen ALP inför sitt dekanuppdrag på historisk-filosofiska sektionen. Under ledarutbildningen hade Inger dels samlat på sig en del idéer om vad som saknades under utbildningen och dels kontakter med ledare inom universitet i hela landet. Inger uppmärksammade frånvaron av ett genusperspektiv på ledarskap i den ledarskapsutbildningen hon hade genomfört.

Programmen AKKA I och II pågick under ett helt år vardera. Sammanlagt har AKKA-programmen haft 61 deltagande kvinnor under de två omgångarna av kursen. Verksamheten baserades främst på heldagsseminarier där gruppen träffades en gång i månaden. Seminarierna delades upp i så kallade *kunskapsseminarier* och *arbetsseminarier* där föreläsare med hög vetenskaplig och/eller administrativ kunskap föreläste, sedan diskuterades föreläsningen under arbetsseminarierna. Deltagarna delades upp i fakultetsgrupper och tvärfakultära grupper, där man diskuterade och arbetade med de frågeställningar som togs upp under föreläsningarna. Ännu ett moment var *Hemläxan* där deltagarna själva fick reflektera och komma med egna förslag till förändringar inom de olika fakulteterna (AKKA II-rapporten, *passim*).

Kajsa berättar att det även har förekommit media-träning inom AKKA där professionella retoriker föreläst. Programmet har även fokuserat på framtidens ledarskap och man har arbetat med frågor om hur man vill att det framtida ledarskapet skall se ut och hur man skall uppnå detta. Ylva anser att upplägget i stort har varit bra under AKKA men hon hade önskat att man diskuterat den konkreta ledarskapsrollen och hur man hanterar ett organisatoriskt problem mer under föreläsningarna och seminarierna.

Vid en uppföljning av AKKA kan det, enligt Inger, konstateras att fler kvinnor fått nya uppdrag men som hon uttryckte det ”siktade man mot stjärnorna men nådde månen”. De exempel vi har fått kännedom om är Ylva Stubbergaard vid statsvetenskapliga institutionen som efter att ha deltagit i AKKA II har tackat ja till att kandidera till ställföreträdande prefekt vid sin institution, samt två AKKA-kvinnor som kandiderade till rektorsvalet vid LTH. Vidare har det skett förändringar inom organisationen Lunds Universitet efter det att AKKA-programmen har genomförts. Inger menar att man bland annat hör skillnader hos deltagarna vilka har blivit uppmuntrade av projektet och genom hemläxorna fått en djupare inblick i de egna institutionernas funktionssätt. Ylva finner att de erfarenheter från andra institutioner som man har fått ta del av under programmets gång har varit mycket givande, hon tycker att det har varit mycket spännande och roligt att ta del av andra institutioners erfarenheter och upplevelser av problematiken.

Utvärderingen av AKKA I lade grunden för de förändringar som kom att ske i och med AKKA II, bland annat förstärktes genusinriktningen på programmet. Till den andra omgången av programmet ändrade man även på hur utlysningen av programmet skulle gå till, där programmets syfte för AKKA II lades ut öppet på Lunds Universitets hemsida. Ytterligare en förändring i AKKA II var att samtliga deltagare fyllde i en utvärdering efter varje seminarium.

I de båda rapporterna från programmen lämnas stort utrymme för *hemläxorna* där deltagarna själva har reflekterat över seminarierna och programmets innebörd genom att relatera de till sina egna institutioner eller fakulteter samt kommit med förslag på förändringar (AKKA II-rapporten, *passim*). Ylva nämner dock att hemläxan var lite väl utdragen eftersom man redan i början av programmet kom med en problemformulering och sedan arbetade med denna hemläxa under ett helt år, Ylva menar att man hade kunnat intensifiera arbetet.

AKKA programmen har utvärderats utifrån deltagarna och det som redovisas i rapporten är övervägande positivt. Fakultetsgrupparbetet anses ha varit det mest givande momentet och deltagarna uttrycker att de känner sig mer kompetenta inför en eventuell ledande position efter att ha genomfört AKKA kursen (AKKA II-rapport, *passim*). Det är två saker hittills som Ylva har tagit med sig från AKKA-programmet, dels håller hon kontakten med kvinnor från andra institutioner och sedan har hon även tackat ja till att kandidera till ställföreträdande prefekt vid statsvetenskapliga institutionen. Ylva anser att en viktig del i det nätverk hon har byggt upp under AKKA-programmet är främst att hon vet vem hon skall kontakta var om det behövs. Ylva nämner att AKKA-programmet har väckt ett intresse för organisationen och fakulteten vilket har bidragit till att hon idag har tackat ja till att kandidera till en ledande position inom institutionen. Idag har Ylva bättre kunskap om organisationen och därför känns det möjligt att ställa upp i detta val.

En uppföljning av AKKA I var, enligt Inger mycket önskvärd då både män och kvinnor önskade delta i en andra omgång av projektet och i detta AKKA II lade man alltmer fokus på förändringsperspektivet. Ett tredje projekt väntas starta senhösten 2008 och rikta sig till både män och kvinnor. En förändring av innehållet ska diskuteras men det är viktigt att man inte anpassar AKKA III efter männen utan att man utformar ett program som skall vara attraktivt för både män och kvinnor. Det är viktigt att även män får kunskap om könsstrukturerna då många män, enligt Inger, stöter bort problemet. Det är istället väsentligt att de tar del av forskningen och kan vara öppna för förändring.

Inger har upplevt en problematik i att många föreläsare har haft svårt att integrera genusperspektivet i de olika områden som tagits upp under föreläsningarna. Därför har man i AKKA III höjt kraven vad gäller genusperspektivet på föreläsningarna då man idag har en större erfarenhet och vet mer exakt vad man vill ha.

Vi anser att ett väl integrerat genusperspektiv är avgörande för programmets kvalitet och för att fånga deltagarnas intresse. Det är lätt att poängen med ett genusintegrerat ledarskapsprogram går förlorat om man anlitar föreläsare som inte är väl införstådda med problematiken kring genusordning och strukturer.

Eftersom Lunds Universitet är det första som genomfört ett genusintegrerat ledarskapsprogram har AKKA fungerat som en inspirationskälla till andra universitet i Sverige och internationellt. Inger anser att det finns en medvetenhet och kunskap hos många men tillvägagångssätten när det gäller jämställdhetsarbete saknas, här har AKKA gått in och försökt sprida de metoder man utvecklat och använt sig av under programmets gång. AKKA har bedrivits internt men man har varit i kontakt med andra universitet i utbildningssyfte, man har exempelvis besökt Uppsala Universitet och förespråkade metoden och Halmstad Högskola har genomfört ett liknande projekt med AKKA som förebild.

Det är mycket viktigt anser både Inger och Kajsa att man i denna typ av projekt har ett aktivt stöd från ledningen. Ledningen inom Lunds Universitet har aktivt visat att det hos dem finns ett stort intresse att driva genusintegrerade ledarskapsprogram vid universitetet. Inger menar att ledningens stöd även har

varit grundläggande för projektets finansiering och för möjligheten att delta vid olika möten inom ledningar vid universitetet. Kajsa understryker ledningens vikt samt en kontinuitet i arbetet med jämställdhet och en inriktning på processen till ett jämställt universitet.

Som Wahl med flera nämner i sin bok handlar det inom jämställdhet inte endast om antal kvinnor på arbetsplatsen utan även om hur makten fördelas mellan könen (Wahl et al. 2001:37-40), vilket även Ylva påpekade i sin intervju. Hon menar att det ligger en annan problematik i arbetet med jämställdhet och man behöver ett perspektiv på jämställdhet och vad begreppet innebär. Det är viktigt att ifrågasätta och inse att trots att man i antalet kvinnor och män är jämställda handlar det om jämställdhet på många olika nivåer, där makt är en viktig aspekt. Denna diskussion kan, enligt Ylva, först föras när kvinnor väl har nått upp till ledande positioner. Det är grundläggande för jämställdhetsarbetet att kvinnor på ledande positioner är medvetna om problematiken med exempelvis strukturer men för att möjliggöra att olika perspektiv på jämställdhet förs fram måste vi först se kvinnor på ledande positioner.

3.1 Fallet Lunds Universitet

Lunds Universitet grundades 1666 och är idag Skandinaviens största universitet med ca 40 000 studerande och 5 500 anställda främst i Lund, Malmö och Helsingborg. Universitetet samverkar med flera hundra andra universitet och forskningscentra runtom i världen, universitetet är en av tolv högskolor inom Öresundsuniversiteten. Lunds Universitet har omkring 600 partneruniversitet och i Lund befinner sig ungefär 1700 utbytesstudenter varje år samtidigt som ca 1000 lundastudenter varje år beger sig till något av partneruniversiteten. Universitetet har nära samarbeten med näringslivet, offentlig sektor och universitet i den ständigt expanderande Öresundsregionen (Internet källa 5 & 6).

Lunds Universitet har utbildning och forskning inom elva olika områden, vilka är teknik, naturvetenskap, ekonomi, medicin, samhällsvetenskap, juridik, humaniora, teologi, konst, musik och teater. Fakultetsområdena är åtta stycken; juridik, samhällsvetenskap, medicin, ekonomi, humaniora-teologi, konstnärlig verksamhet, naturvetenskap och teknik. Det finns 137 utbildningsprogram och 1600 fristående kurser vid universitetet samt 40 mastersprogram (Internet källa 6).

Vid Lunds Universitet har man som utgångspunkt att alla studenter skall ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter och vid universitetet eftersträvar man även en balans mellan kvinnor och män inom grundutbildning, forskarutbildning, inom de olika yrkesgrupperna samt inom ledning och nämnder. Viktigt är även att uppnå jämställdhet i de beslut som fattas samt ett jämställt inflytande på undervisning, forskning, studie- och arbetsförhållanden (Internet källa 2).

Rektorn vid Lunds Universitet har det övergripande ansvaret för att man vid universitetet aktivt arbetar med jämställdhet samtidigt som det mer direkta ansvaret ligger hos dekaner, prefekter, studierektorer, chefer och arbetsledare vid de olika institutionerna, fakulteterna/områdena inom universitetet. De har ett stort ansvar att upprätthålla och hålla fast vid Lunds Universitets jämställdhetspolicy inom sitt område eller vid sin institution, samt att följa det åtgärdsprogram som universitetet har satt upp. Vid universitetet finns en ledningsgrupp för jämställdhetsarbete utsedd av rektorn, denna består av representanter från universitetets olika områden samt ordförande Ann Numhauser-Henning, som även är prorektor vid universitetet. Tanken med ledningsgruppen är att den skall vara ett beredande organ åt styrelse och rektor. Ledningsgruppen har som huvudsaklig uppgift att sprida kunskap om jämställdhetsarbetet vid universitetet, ta nya initiativ till, samt initiera jämställdhetsåtgärder och koordinera resultatuppföljning av åtgärder och projekt (Internet källa 2).

Det har enligt både Inger och Kajsa varit viktigt under arbetets gång att ha stöd av rektorn och prorektorn. Prorektorn Ann Numhauser-Hennings arbete har varit av stor vikt och hon har varit drivande för jämställdhetsarbetet vid Lunds Universitet. Hon har arbetat som prorektor i sex år och gjort mycket för jämställdhetssituationen vid universitetet. Kajsa menar att om man jobbar med denna typ av frågor får man aldrig bli trött, man måste gilla utmaningar och ha humor. Ytterligare en viktig brytpunkt för Lunds Universitet är enligt Inger, Kajsa Widén som jämställdhetshandläggare och personalkonsult. Hon anser att Kajsa har betytt mycket för jämställdhetsarbetet genom sitt stora engagemang och intresse för den här sortens frågor. Ylva betonar vikten av dem som har "brutit väggen" inom universitetet vilka har varit viktiga personer för utvecklingen av jämställdhetsarbetet vid Lunds Universitet. Ylva syftar exempelvis på de kvinnliga professorerna och överhuvudtaget de kvinnor som tagit sig in i akademien och bidragit till att synliggöra kvinnor även inom denna värld. Dock ligger det en utmaning i att få det allmänt accepterat inom universitetet.

I Lunds Universitets jämställdhetspolicy från 2001-2005 identifierades de fyra områdena rekrytering, genusperspektiv, analys av löneskillnader och motverkandet av sexuella trakasserier som prioriteringsområden för perioden. I den idag gällande jämställdhetspolicyn har dessa fyra områden utvecklats och omformulerats till fyra insatsområden för perioden 2006-2010, vilka är;

- Rekrytering och befordran
- Lönesättning och andra anställningsvillkor
- Ledarskap
- Att förebygga och motverka trakasserier
- Genusperspektiv och könsmedveten pedagogik i utbildningen

(Internet källa 6)

Ett stort problemområde för jämställdheten vid Lunds Universitet, anser Kajsa vara valberedningarna. Dessa behöver utbildningar i genus och mångfald för att

kunna se sin egen roll i problematiken. Det har enligt Kajsa varit skrämmande att se hur de i vissa fall resonerar i processen och här finns en hel del kvar att göra för dem som arbetar med jämställdhet vid Lunds Universitet. Det är viktigt att inte göra kvinnor till offer och ta beslut över deras huvuden eftersom detta gör att man reproducerar strukturer.

När det gäller den kommande rekryteringen av ny rektor har man valt en öppnare väg genom att sätta ut en annons för rektorspositionen. I det nya rektorsvalet söker man kandidater på olika sätt genom ansökningar, headhunters, nomineringar et cetera. Inger har tillsammans med en kvinna inom universitetet uppmanat sex kvinnor att söka tjänsten där två har nekat, en har sagt ja och övriga tre tänker på det.

En helt öppen rektorsrekrytering är en självklarhet anser Inger och detta kommer utan tvekan underlätta för kvinnor, då en öppen rekryteringsprocess innebär att alla delar av processen kommer redovisas öppet och de dolda manliga nätverken kommer inte att kunna utnyttjas på samma sätt i en öppen rekryteringsprocess. Den tidigare mycket slutna processen har motiverats av att det bl.a. varit förödmjukande att kandidera och inte bli vald. Detta anser Inger vara typiskt för män som har en konkurrenskultur och därför har man anpassat rekryteringsprocessen efter dessa intressen. Valberedningen får inte ha en dold agenda utan måste göra en tydlig kravprofil och väga in alla egenskaper som kan vara positiva.

Ylva berättar att för att bli vald till dekan krävs helst att man är professor och eftersom dessa endast utgörs av 15 procent kvinnor blir det svårt att vaska fram kvinnor som vill ställa upp. Det är orimligt att ha 50 procent kvinnliga dekaner om bara 15 procent av dem är professorer. Vägen och processen till professor är dessutom lång.

Inger menar att det senaste dekanvalet efter AKKA I var ett misslyckande eftersom inga kvinnor valdes till dekaner. I denna fråga hade rektorn lovat att se till att kvinnor blev representerade bland dekanerna, men trots lovord om förändringar, kom man med ursäkter som man tidigare sa att man absolut inte fick komma med, som exempelvis att fel kvinnor hade sökt posten. Ylva menar att kvinnorna, såväl som männen, på Lunds Universitet är anställda för att forska och att ta på sig ett ledande uppdrag som exempelvis dekan eller prefekt innebär merarbete av bland annat administrativt slag vilket kanske inte ligger i alla professorers och forskares intresse. För att undvika ännu ett misslyckande har AKKAs kursledning inför det kommande dekanvalet haft ett möte med deltagare i AKKA-projektet där man författat en viljeyttring till dekanrådet. I viljeyttringen vill man bland annat att samtliga ledarskapsutbildningar på Lunds Universitet skall bedrivas med ett genusperspektiv. Ytterligare framläggs förslag på hur valberedningens sammansättning och uppdrag skall förbättras ur ett genusperspektiv. Författarna betonar vikten av att valberedningarna utbildas i genus och mångfald (Internt PM II Viljeyttring AKKA).

Processen för att sammanställa viljeyttringen till dekanerna anser dock Ylva fungerade mindre bra, då det inte fanns utrymme för diskussion eller några större förändringar i den viljeyttring som kursledarna hade sammanställt inför mötet med AKKA-deltagarna. Deltagarna hade möjlighet att komma med synpunkter på

upplägget men det var endast inom de ramar som kursledarna hade satt upp, deltagarna hade inte varit med i initierandet av viljeyttringen.

Som ytterligare en del i jämställdhetsarbetet vid universitetet har Kajsa tillsammans med Thomas Brage utarbetat en metod för jämställdhetsarbete på institutionerna, ett så kallat utbildningspaket på temat könskränkningar. Thomas Brage arbetar vid den naturvetenskapliga fakulteten och är även en utav medlemmarna i ledningsgruppen för jämställdhetsarbete.

Metoden innebär att kursledarna föreläser och deltagarna får i grupper diskutera och utreda autentiska fall av könskränkningar. Paketet baseras dels på forskning och dels på en utvärdering av den studiesociala miljön vid Lunds Universitet utförd av studenter vid universitetet. Detta utbildningspaket handlar inte om sexuella trakasserier utan om kränkningar på grund av kön och härskartekniker menar Kajsa. Seminariet avslutas med en enkät där deltagarna själva får svara på frågor angående hur de upplever sin arbetsplats, inte universitetet som helhet utan den specifika institutionen man arbetar vid.

4 Avslutande diskussion

För att knyta an till vår övergripande frågeställning ”*Hur kan organisationer arbeta i syfte att krossa glastaket?*” anser vi att de jämställdhetsprojekt vi har analyserat och utvärderat har varit bra metoder som fokuserat på att förändra strukturerna inom organisationerna och uppmärksamma de problem som finns inom respektive organisation. Projekten har i de båda organisationerna verkat positivt för jämställdheten. Inom Lunds Universitet ser vi exempelvis den förändring som Inger nämner, i hur kvinnorna ser på sina möjligheter att ta på sig ledande uppdrag. Det har skett en förändring i attityden och ett intresse för ledande positioner har väckts hos kvinnorna. Projekten har även fungerat som en påminnelse för såväl ledningen som hela organisationen att jämställdhetsfrågor borde vara centrala inom organisationen. Det är lätt att frågorna blir en sidovagn och för att undvika detta är ledningens engagemang av stor vikt, eftersom deras stöd stärker frågornas legitimitet.

Inom båda jämställdhetsprojekten har man förklarat en jämställd och genusmedveten rekryteringsprocess som ett avgörande element i arbetet för en jämställd arbetsplats. Ett stort problem är att många kvinnor faller bort i urvalsprocessen. Man har även inom båda organisationerna belyst vikten av en drivande och engagerad ledning. Båda projekten har haft en kunskapsutveckling rörande genusstrukturer som utgångspunkt för att öka förståelsen för organisationens uppbyggnad utifrån en rådande könsordning. W2T-metoden har till stor del fokuserat på hur man skall överbrygga de rådande strukturer och normer som existerar inom organisationer. Inom W2T-projektet menade man att problematiken kring få kvinnor på ledande positioner grundar sig mestadels på dessa invanda strukturer. AKKA och W2T har i syfte att motverka dessa strukturer arbetat med att skapa en medvetenhet inom organisationer om denna problematik.

De största skillnaderna mellan projekten är att Lunds Universitet har drivit AKKA-projektet internt medan Swedbanks projekt W2T har drivits under en extern aktör tillsammans med flera andra organisationer. Projekten har inom båda organisationerna uppvisat positiva påföljder och organisationerna har dessutom delgivit sina erfarenheter till andra organisationer. Problemet som vi ser det med att endast driva ett projekt internt är att man går miste om ett eventuellt utbyte av erfarenheter från exempelvis andra universitet eller företag som möter samma problematik.

W2T var, som tidigare nämnts, ett engångsprojekt som har utvärderats och avslutats. W2T har inte någon planerad uppföljning utan istället är det är upp till de enskilda företagen att fortsätta jämställdhetsarbetet och upprätthålla de nätverk som genom kontakter från projektet har etablerats. Inom Swedbank fortsätter man

sitt arbete mot en jämställd arbetsplats bland annat genom den handlingsplan man fastställde under W2T. Vår uppfattning är att det fortsatta jämställdhetsarbetet har fungerat bra inom Swedbank mycket på grund av en engagerad ledning. Tyvärr saknas kanske detta engagemang hos vissa företag vilket vi tror kan leda till att frågan tappar fokus inom organisationen eftersom en fortsatt satsning eventuellt uteblir efter att programmet avslutats.

Ylva tar upp att det existerar en problematik vad gäller dekanvalen på Lunds universitet. Eftersom det helst krävs att man i sin yrkesroll är professor för att bli vald dekan och kvinnorna endast utgör 15 procent av professorerna vid universitetet blir det svårt att få fram kvinnor som vill ställa upp. Med dessa förutsättningar anser vi det problematiskt att inom en snar framtid uppnå jämställdhet bland dekaner. Eftersom vägen till att bli professor är en lång process är vår åsikt att det därmed krävs ett långsiktigt mål att i framtiden ha en jämn fördelning av professorer vid universitetet.

Vi menar att det är viktigt att reflektera över hur vi kan ändra på de förutsättningarna vi har idag dels för att försäkra sig om att förändringsprocessen inte avstannar och dels för att aktivt främja kvinnors karriärutveckling.

Det finns en stor skillnad i att upprätta en jämställdhetsplan som man enligt lag är skyldig till att göra eller att aktivt arbeta med denna plan och jämställdhet inom sin organisation. Vi anser att projekten AKKA och W2T som vi har analyserat, på ett seriöst sätt har bidragit till att jämställdhetsproblematiken uppmärksammas vilket har gynnat ett aktivt jämställdhetsarbete inom organisationen.

I ett annat exempel tar Ylva upp att kvinnorna, såväl som männen är anställda vid universitetet för att forska och därför kanske inte är intresserade av administrativa och ledande uppdrag som exempelvis dekan eller prefekt. Här menar vi dock att det bör uppmärksammas varför kvinnor i större utsträckning tackar nej till ledande uppdrag och visar bristande intresse för denna typ av åtagande. Utifrån vad projektet AKKA har fokuserat på som viktiga element i utvecklingsprocessen mot kvinnligt avancemang inom organisationen, ser vi att en anledning till problematiken ligger i att kvinnor i större omfattning inte ser sig själva på dessa positioner. Detta beror delvis på avsaknaden av trygghet i organisationen i form av nätverk samt frånvaron av kvinnliga förebilder och bristen på uppmuntran inom organisationen. Både AKKA och W2T har identifierat nätverken vilka bidrar till självkänsla och trygghet som viktiga element för att förbättra situationen.

Det är viktigt att begrunda betydelsen av makt och inflytande när man talar om jämställdhet. Som tidigare nämnts, skriver Wahl m fl. i boken *Det ordnar sig* att det är viktigt att fokus inte endast ligger på antalet kvinnor inom organisationer och ledningar utan att man även ser till hur makten fördelas och vilka som har inflytande över de beslut som tas (2001:37-40). Vi ser en problematik som kan kopplas till Wahls nämnda teori vilken uppkommer om kvinnor som gör karriär eller når toppositioner inte har kunskap om dessa strukturer. Då riskerar man, trots en exempelvis jämställd ledningsgrupp, att förstärka tidigare könsstrukturer

eftersom det inte är självklart att kvinnor som når toppositioner är genusmedvetna och vill ta på sig uppdraget att bryta vissa mönster. I en sådan situation hamnar vi återigen i en jämställdhetsproblematik, där strukturerna kan komma att reproduceras.

Vi anser efter arbetet med denna uppsats att det är viktigt att man inom organisationer ser positivt på förändring och inte förklarar eller avfärdar strukturer utifrån vardagsföreställningar om naturliga skillnader mellan könen, utan istället gör ett aktivt försök till en förbättring av situationen. Enligt oss motverkar projekten och organisationerna som vi har analyserat aktivt de invanda strukturer som enligt teorin ibland kan verka omöjliga att överkomma. Därför ställer vi oss positiva till denna typ av jämställdhetsprojekt men vill belysa vikten av att enstaka projekt inte är tillräckliga för att komma tillrätta med problematiken.

5 Referenser

AKKA II-rapport (Elektronisk) 2008-05-20 PDF format Tillgänglig:
<www3.lu.se/pers/Jamstallldhet/AKKA_II_rapport2008.pdf>

Internet källa 1: Statistiska centralbyrån (Elektronisk) 2008-05-20 PDF format.
Tillgänglig:<www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0202_2006A01_BR_X10ST0601.pdf>

Internet källa 3: JämO, 2007. (Elektronisk) 2008-05-20 PDF format. Tillgänglig:
<www.jamombud.se/docs/Womentothetop.pdf>

Internet källa 4: Tengblad, Per, 2007. (Elektronisk) 2008-05-20 *Swedbank, Sweden: Increasing the labour market participation of underrepresented groups- women* Tillgänglig: <www.eurofound.europa.eu> /Swedbank/

Lunds Universitet (Elektronisk) 2008-05-20

- Internet källa 2: <www.lu.se> Tillgänglig: Om Lunds universitet/ Policydokument och planer/jämställdhet/
- Internet källa 5: <www.lu.se> Tillgänglig: Om Lunds universitet/Presentation/Universitetet i siffror/
- Internet källa 6:
PDFformat.Tillgänglig:www.lu.se/upload/LUPDF/Om_LU/excellence07sv.pdf

Wahl, Anna – Holgersson, Charlotte – Höök, Pia – Linghag, Sophie, 2001. *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Internt PM I Swedbanks handlingsplan

Internt PM II Viljeyttring AKKA