

”Att gå från ord till handling”

- jämställdhetsarbete i konsultformat

Gustav Persson
Lisa Olsson

Abstract

Begreppet jämställdhetskonsult myntades 1993 och konsulten nämns ofta som en viktig aktör i litteratur om jämställdhetsarbete. Däremot finns i princip ingen forskning i ämnet. I denna uppsats visar vi på jämställdhetskonsultens roll och funktion i organisationers jämställdhetsarbete samt ger förklaringar till branschens uppkomst och tillväxt. Genom främst intervjuer med flera jämställdhetskonsulter har vi funnit att konsultens tjänster efterfrågas i inledningsfasen av organisationers jämställdhetsarbete, men att detta ofta utvecklas till ett längre samarbete. Jämställdhetskonsulten kan ta flera roller. De vanligast förekommande är Experten, där konsulten anlitas på basis av sin specifika kompetens, och Domaren, där konsulten i egenskap av objektiv aktör kan lösa känsliga dilemman. Orsaker till jämställdhetskonsultbranschens uppkomst och tillväxt har vi funnit bland annat i jämställdhetslagens utformning och reformvågen New Public Management och dess påverkan på såväl jämställdhet som konsulter i stort.

Nyckelord: Jämställdhetskonsult, New Public Management, Jämställdhetsarbete, Organisation, Jämställdhetslagen

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar.....	1
1.2	Disposition	2
2	Metodologiska överväganden	3
3	Teori	4
3.1	Jämställdhetslagen.....	4
3.2	Jämställdhetsarbete – ett historiskt perspektiv	5
3.2.1	Kvinnor och Män i Samverkan	5
3.2.2	Jämställdhetsarbete enligt JämStöd.....	6
3.2.3	Ett föränderligt arbete?.....	7
3.3	New Public Management	8
3.3.1	New Public Management och jämställdhet.....	8
3.3.2	New Public Management och konsultaspekten.....	10
3.4	Jämställdhetskonsulten i forskningen.....	11
4	Från ord till handling – vår undersökning	13
4.1	Vem, Vad och Hur? - analys av hemsidor	13
4.2	Jämställdhetskonsultens syn - Intervjuer.....	14
5	Roll, Funktion och Tillväxt - Resultat och analys	16
5.1	Jämställdhetskonsultens funktion i jämställdhetsarbetet.....	16
5.1.1	Utbud och efterfrågan.....	16
5.1.2	Plus och minus	17
5.1.3	Härskartekniker och passivt motstånd.....	17
5.2	Jämställdhetskonsultens olika roller.....	18
5.2.1	Experten	18
5.2.2	Initiativtagaren	19
5.2.3	Domaren	20
5.2.4	Auktoriteten.....	20
5.2.5	Trendkännaren.....	21
5.3	Vad förklarar jämställdhetskonsultens uppkomst och tillväxt som bransch?	22
5.3.1	Jämställdhetslagens betydelse	22

5.3.2	New Public Management	23
5.3.3	Kompetens eller brist på sådan?.....	24
5.3.4	Samarbete och nätverk –en uppåtgående spiral?.....	25
6	Slutsats och reflektion	26
6.1	Förslag till vidare forskning	27
7	Referenser.....	28
8	Bilaga 1: sammanställning av hemsideanalys och kommentarer.....	30
9	Bilaga 2: frågeformulär för intervjuer	32
10	Bilaga 3: presentation av intervjupersoner	33

1 Inledning

Vår grund för denna uppsats ligger i ett intresse för jämställdhet. Begreppet jämställdhet introducerades i slutet av 1960-talet för att skilja ur kön från det bredare jämlikhetsbegreppet. Jämställdhet kan ses som ett rättesnöre som innebär att ”kvinnor och män ska ges lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter på väsentliga områden i livet” (Wahl m.fl. 2001:166).

För att uppnå jämställdhet anser vi att ett aktivt arbete är en nödvändighet, ”att gå från ord till handling”. Jämställdhetsarbete kan ta sig en mängd olika skepnader och involvera flera olika aktörer. En sådan aktör är jämställdhetskonsulten och denna har vi valt att särskilt fokusera på. Jämställdhetskonsulter arbetar med olika typer av jämställdhetsfrågor och anlitas externt från organisationen.

Vi började vårt arbete med att försöka hitta det som fanns skrivet vetenskapligt om jämställdhetskonsulter. Eftersom detta material visade sig vara mycket knappt blev nästa steg att ta reda på vad vi över huvudtaget kunde få för information om jämställdhetskonsulter. Det visade sig vid närmare efterforskningar inte finnas någon samlad statistik om jämställdhetskonsulter och de finns heller inte med som en egen branschbeteckning i några officiella register. Däremot hittade vi flera företag/personer som hade hemsidor där de titulerade sig som just jämställdhetskonsulter. Jämställdhetskonsulten är uppenbarligen ett utforskat men mycket intressant fenomen som vi har valt att bygga denna uppsats kring.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med denna uppsats är att lyfta upp jämställdhetskonsulten på den vetenskapliga arenan, där hon/han länge har varit mer eller mindre försummad. Flera författare till böcker om jämställdhet nämner konsulten men få diskuterar hennes/hans position på fältet. Vi anser alltså att det saknas aktuell forskning om branschen och detta vill vi ändra på genom denna uppsats.

Vi har valt två huvudfrågeställningar:

- Vilken är jämställdhetskonsultens roll och funktion i organisationers jämställdhetsarbete?
- Vad kan förklara jämställdhetskonsultbranschens uppkomst och tillväxt?

Vårt fokus ligger på offentlig sektor, men eftersom jämställdhetskonsulten ofta verkar både inom den offentliga och privata sfären har vi valt att, i vår analys, inte utesluta den privata.

1.2 Disposition

Vi inleder med att redogöra för hur vi avser att svara på frågeställningarna ovan. Denna första del kallar vi för ”metodologiska överväganden” och här presenteras våra vetenskapsteoretiska och metodologiska utgångspunkter.

I nästa kapitel tar vi upp den teori som vi knyter vårt empiriska material till i analysen. Teoridelen har vi sedan delat upp i fyra avsnitt. Först går vi igenom de formella grunder som finns för organisationer att förhålla sig till vad det gäller jämställdhetsarbete, närmare bestämt den svenska jämställdhetslagen. Därefter ges en översikt över jämställdhetsarbetet från slutet av 1980-talet och fram till idag. Här tar vi specifikt upp hur förekomsten av jämställdhetskonsulter har sett ut över tid. Det tredje avsnittet behandlar reformvågen New Public Management och dess påverkan dels på jämställdhet och dels på konsultanvändandet i organisationer. Slutligen i denna del presenterar vi den ringa forskning som finns sedan innan om jämställdhetskonsulter.

I nästföljande kapitel redogör vi för vår egna undersökning och de moment som denna består av, det vill säga analys av hemsidor och intervjuer med jämställdhetskonsulter.

Analysen är direkt uppdelad enligt våra frågeställningar och bygger på vårt empiriska material som vi analyserar med hjälp av de teorier vi har lyft fram. Vi avslutar uppsatsen med att sammanställa vad vi har kommit fram till, utifrån våra frågeställningar, och ger här även förslag på vidare forskning.

2 Metodologiska överväganden

Hur har vi närmat oss de övergripande frågorna? För det första vill vi poängtera att vi har en socialkonstruktivistisk utgångspunkt vilket innebär att vi ser kön som något som formas socialt i relationer mellan människor (Pettersson 2002:14). När omgivningen ses som socialt konstruerad är den också möjlig att förändra, vilket måste vara utgångspunkten för allt jämställdhetsarbete – så även för bruket av jämställdhetskonsulter.

Här ser vi oss dessutom nödgade att precisera vår utgångspunkt ur ett organisationsteoretiskt förändringsperspektiv. Då vi anser att jämställdhet är något som är möjligt att arbeta med, något som kan förbättras genom målrationella handlingar i organisationer, tar vi ett instrumentellt perspektiv (Christensen m.fl. 2004:34). Utifrån detta perspektiv kan man se jämställdhetskonsulten som en viktig aktör i jämställdhetsarbetet som kan anta olika roller och funktioner. När det gäller vår andra frågeställning, det vill säga den som rör branschens uppkomst och tillväxt, utgår vi istället från ett institutionellt mytterspektiv då vi tittar specifikt på yttre faktorer (Christensen m.fl. 2004:25).

Våra problemställningar är i stor utsträckning empiriskt utformade. Vi vill helt enkelt få reda på hur det är och varför! Detta innebär inte att vi tror att vi finner någon absolut sanning. Vi utgår snarare från en relativistisk ontologi då vi inser att vår syn på verkligheten påverkar resultatet (Lundquist 1993:67). Med detta sagt kan vi gå in på hur vi utfört själva undersökningen.

Vi har alltså valt jämställdhetskonsulterna som vårt analysobjekt och det är deras perspektiv vi utgår ifrån. Rent konkret har vi analyserat jämställdhetskonsulternas hemsidor och gjort intervjuer. I analysen har vi sedan kopplat empirin till relevanta teorier för att kunna svara på frågorna och studien kan därför ses som teorikonsumerande (Esaiasson m.fl. 2004:40). Undersökningen kan i stort ses som kvalitativ med vissa kvantitativa inslag.

3 Teori

Teorikapitlet som följer nedan är, som beskrivet i dispositionen, uppdelat i fyra avsnitt; lagen, jämställdhetsarbete, New Public Management och tidigare forskning om jämställdhetskonsulter.

3.1 Jämställdhetslagen

Jämställdhetsbegreppets användning har kraftigt ökat sedan det introducerades och har med tiden institutionaliserats. Idag för man i Sverige en uttalad jämställdhetspolitik och sedan 1980 har vi en speciell jämställdhetslag som har skärpts och kompletterats vid flera tillfällen. Svensk jämställdhetspolitik har varit särskilt inriktad på kvinnor som arbetskraft och därför har också jämställdhetslagen i stor utsträckning utformats för att reglera arbetsförhållanden (Wahl m.fl. 2001:169-70). Anledningen till att man begränsat lagstiftningen till arbetslivets område är att den bättre kunnat anpassas till arbetslivets särskilda förhållanden och på så sätt fått större genomslagskraft. Samtidigt har man betonat att det är mycket viktigt att aktivt jämställdhetsarbete även bedrivs på andra områden (Laurén & Laven 1992:13-18).

Syftet med lagen redogörs för i första paragrafen: ”Denna lag har till ändamål att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Lagen siktar till att förbättra främst kvinnornas villkor i arbetslivet” (Jämställdhetslagen, SFS 1991:433). Lagen är i princip könsneutral men den sista raden i paragrafen har skrivits in eftersom det är kvinnorna som nu och inom en överskådlig framtid anses ha störst nytta av lagen. Denna första paragraf ska ses som en programförklaring och för att förverkliga denna finns ett antal konkreta bestämmelser. Dessa kan delas in i två huvudavsnitt. Det första innehåller regler om *aktiva åtgärder* för att främja jämställdhet (3-14 §§). Det andra omfattar olika förbud mot *könsdiskriminering* (15-17 §§ och 21 §). De båda regelkomplexen är avsedda att komplettera varandra och ska ses som en helhet. Syftet med bestämmelserna om aktiva åtgärder är att främja jämställdheten i stort medan diskrimineringsförbuden är till för individuella fall där en person har missgynnats på grund av sitt kön (Karlsson & Göransson 2007:21). Lagen kan i internationellt perspektiv ses som innovativ eftersom den inte bara förbjuder diskriminering utan också handlar om att aktivt arbeta för jämställdhet (Wahl m.fl. 2001:170).

Kortfattat skall arbetsgivaren enligt denna lag skapa arbetsförhållanden som passar både män och kvinnor, underlätta för arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap, förhindra sexuella trakasserier, försöka bryta

könssegregeringen genom utbildning, rekrytering och kompetensutveckling och kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män. Alla arbetsgivare med fler än tio anställda måste även upprätta en jämställdhetsplan där man översiktligt redogör för de åtgärder som behövs på arbetsplatsen (Karlsson & Göransson 2007:22-25, Wahl m.fl. 2001:169). Ansvarig för granskning av att jämställdhetslagens föreskrifter följs är JämO (Wahl m.fl. 2001:169).

Utifrån denna uppsats frågeställningar är jämställdhetslagen intressant eftersom den dels kan ge en del av förklaringen till jämställdhetskonsulters uppkomst eftersom organisationer blivit tvingade att jobba med jämställdhet i och med denna lag. Lagen är också intressant eftersom jämställdhetskonsulten rimligtvis bör besitta relevant kunskap om denna.

3.2 Jämställdhetsarbete i organisationer

Alla organisationsförändringar kan ses som könsmärkta eftersom de initieras, bedrivs, motarbetas, påverkas av och påverkar kvinnor och män i eller utanför organisationen. Könsordningar påverkar organisationsförändringar och organisationsförändringar påverkar könsordningar. Men det är inte alltid som detta är uttalat vid organisationsförändringar och många förändringar blir därmed könsblinda. Det finns dock en form av organisationsförändring som är könsspecifik och det är jämställdhetsarbete (Wahl m.fl. 2001:164-66). Jämställdhetsarbete definieras vi som aktivt arbete för att öka jämställdheten i en organisation, vilket får betraktas som jämställdhetskonsultens främsta sysselsättningsområde.

För att kunna diskutera förekomsten av jämställdhetskonsulter måste vi veta hur jämställdhetsarbetet generellt har sett ut och fungerat i modern tid och med det i vilken utsträckning konsultanlitandet förekommit. I det följande avsnittet kommer vi att presentera en sådan översikt med början i slutet av 1980-talet och fram tills idag. Då det inte är praktiskt genomförbart för oss, i och med uppsatsen storlek, att titta på alla delar av detta breda fält har vi valt att plocka ut symboliserande delar som får tjäna som representativa för jämställdhetsarbetet i stort. Dessa är två statliga projekt, varav vi först kommer att presentera KOM-programmet som pågick 1989-1994 och därefter JämStöd, en tvåårig utredning som blev klar i början av 2007. Genom att beskriva dessa två projekt och ställa dem mot varandra anser vi oss kunna presentera en bild av jämställdhetsarbete ur ett historiskt perspektiv.

3.2.1 Kvinnor och Män i Samverkan

I *Jämställdhetspolitik för 90-talet* (prop. 1987/88:105) ingick ett beslut om att inrätta ett speciellt program för jämställdhetsåtgärder, KOM-programmet (Kvinnor och Män i Samverkan). Det skulle administreras av AMFO (Arbetsmiljöfonden) och planerades pågå under en femårsperiod med startskott

1989 (Hagberg m.fl. 1995:9,11). Programledningen skulle välja ut och fördela sina resurser på olika projekt som valdes ut genom ansökningar. Dessa skulle idealiskt komma från såväl privat som offentlig sektor. I verkligheten blev dock den offentliga sektorn överrepresenterad med mer än hälften av anslagen (Hagberg m.fl. 1995:208). Tanken var alltså att initiativ skulle komma från enskilda organisationer, vilket skapade ett brett spektra av projekt.

Det var inte enbart organisationer som fick del av anslagen och som därmed gavs nya möjligheter till jämställdhetsarbete. Tio procent av de totalt beviljade bidragen gick till konsulter (Hagberg m.fl. 1995:59). Den ansenliga roll som konsulterna enligt denna siffra verkar spela är dock något missvisande i vår definition av konsulter (se avsnitt om konsulter). KOM-programmets konsulter kan delas upp i två grupper; professionella konsulter (det vill säga externt anlitade från konsultföretag) samt tillfälliga konsulter (personer som är anställda i en organisation men som tar tjänstledigt från denna för ett specifikt uppdrag i samma organisation) (Tamm-Hallström 1992:35). Det är främst den förstnämnda gruppen som är intressanta för oss och som representerar dagens explicit uttalade jämställdhetskonsulter. Konsulternas insatser i KOM kan delas upp i tre huvudsakliga grupper. Den första gruppen genomförde egna projekt, den andra genomförde projekt inom en organisation som ingick i KOM, och den tredje gruppen konsulter genomförde tillsammans med anställda projekt i en organisation. I de två sistnämnda fallen var det alltså inte konsulterna själva som sökte anslag, utan de anlidades i nästa steg av en organisation som fått anslaget (Tamm-Hallström 1992:7). KOM-programmet visar att konsulter användes i jämställdhetsarbetet redan i början av 1990-talet, även om ingen av dessa konsulter explicit kallade sig jämställdhetskonsulter. Ur KOM stammar den lilla forskning som finns på området konsulter i jämställdhetsarbete. Denna kommer att presenteras mer ingående nedan.

3.2.2 Jämställdhetsarbete enligt JämStöd

Jämställdhetsintegrering, eller ”jämtegrering” som det också kallas, antogs på en FN-konferens i Beijing 1995 som en gemensam strategi för arbetet med jämställdhet (Lorentzi, 2001:1). Syftet med jämtegrering är, enligt Anna Wahl m.fl., att integrera jämställdheten i organisationens dagliga verksamhet, det vill säga att undvika att arbetet blir en sidofråga som någon eller några (vanligtvis kvinnor) ägnar sig åt när resurser finns. Jämställdhetsarbetet ska påverka varje beslut som fattas och varje åtgärd som sker (Wahl m.fl. 2001:186). Med detta gemensamma ställningstagande som bakgrund har ett antal metoder vuxit fram för hur detta ska göras möjligt. JämStöd, en offentlig utredning som blev klar våren 2007, presenterar ett antal sådana metoder. Det ska nämnas att rapporten inte är det enda bidraget som finns i ämnet, en förhållandevis bred litteratur beskriver likartade eller rent av samma metoder. Vi väljer dock att fokusera på JämStöd då den är nyutkommen vid skrivandets stund och väl representerar övrig litteratur.

JämStöd presenterar en trappa som får representera åtta steg i jämställdhetsarbetet. De steg som får ta störst plats i utredningen är de som behandlar metoder för inventering, kartläggning och analys av verksamheten samt påföljande åtgärdsplaner (SOU 2007:15, s 32-63).

3.2.3 Ett föränderligt arbete?

Syftet med jämtegrering är, såsom beskrivet ovan, att integrera jämställdheten i den dagliga verksamheten i organisationer. JämStöds rapport är ett nyslipat verktyg för det arbetet. Hagberg m.fl. menar att projektanslagen i KOM ofta söktes, inte ur ett genuint intresse att förändra rådande förhållanden, utan ”för att neutralisera jämställdhetsfrågan genom att lyfta bort den från den ordinarie organisatoriska arenan” (Hagberg m.fl. 1995:54). Ur ett historiskt perspektiv är det rimligt att här se en omdaning av sätten att arbeta med jämställdhet. Från tidsbundna projekt ofta vid sidan av den ”vanliga” verksamheten är nu målet att alltid ha jämställdheten på dagordningen. Här menar vi att en förändring av fokus har skett.

Även i strukturen på det statligt styrda jämställdhetsarbetet kan en utveckling skönjas. Från att, som i KOM, satsa på organisationers egna initiativ och därmed ge utrymme för ett brett spektra av metoder i arbetet, ges i JämStöds praktika en specificerad plan för hur ett lyckat jämställdhetsarbete kan gå till. En lösare struktur har måhända banat väg för en fastare?

Slutligen kan vi se en tydlig förändring även på det område som vårt huvudintresse ligger i. I de uppföljningar som åtföljde KOM har forskare uttryckt förvåning över det myckna anlitaandet av konsulter (Hagberg m.fl. 1995:60 samt Tamm-Hallström 1992¹). Ingen tycks ha räknat med den stora andel som gick till konsultverksamhet. Tamm-Hallström formulerar en förklaring som ”trendföljande”. Det var helt enkelt modernt att i förändringsprocesser anlita konsulter. Till och med KOM-administrationen skapade sig extern legitimitet genom att anlita konsulter, för att framstå som ett modernt program (denna anledning till konsultanvändande kommer att diskuteras vidare under rubriken ”Jämställdhetskonsulten i forskningen”). I JämStöds rapport tas konsultens roll aldrig upp explicit. Däremot är medvetenheten om konsulters roll en del av skribenternas förståelse och kan läsas mellan raderna. Detta framgår till exempel i följande citat hämtat ut JämStöds utredning: ”För att resultatet ska bli meningsfullt och givande krävs att metodhandledaren har goda kunskaper om genus och svensk jämställdhetspolitik” (SOU 2007:15, praktikan s. 6). Ytterligare ett belägg för skribenternas medvetenhet finner vi i det faktum att utredningsgruppens ledare själv driver ett företag som jämställdhetskonsult. Vad vi alltså kan se i vår historiska jämförelse av två statliga jämställdhetsprojekt är att anlitaandet av jämställdhetskonsulter är något som slagit rot och vuxit sig starkt

¹ Det faktum att en speciell rapport för utvärdering av konsultmedverkande i KOM-programmet ansetts nödvändig, menar vi är ett uttryck för förvåning i nämnda sammanhang.

från slutet av 1980-talet och fram till idag. Under KOM-programmet skapade konsulterna viss uppståndelse med sin närvaro, medan vi år 2007 snarare tar dem för givna.

3.3 New Public Management

New Public Management (NPM) är ett begrepp myntat för att hitta en lämplig sammanfattande beteckning på vad man sett som en ny trend eller reformrörelse inom offentlig organisation. Begreppet har sedan lanseringen runt 1990 blivit relativt utbrett men används ibland något luddigt definierat av både forskare och praktiker. Därför finns heller ingen gemensam, klar eller auktoriserad definition (Premfors, 2003:325).

För att ändå ge en bild av vad detta ofta använda begreppet innebär ska vi här ge en kort sammanfattning. Enligt NPM kan och bör offentliga och privata organisationer styras och administreras på liknade sätt. Man bör lägga större vikt vid resultat än vid processer i ansvarsutkrävandet och bör därför förlita sig på kvantifierade prestations- och effektmål. Ledarskap betonas och man bör delegera ut ledningen samtidigt som man utvecklar bättre rapporterings-, tillsyns- och ansvarsmekanismer. Byråkratiska strukturer bör delas upp i mindre halvautonoma enheter. Man bör överväga privat ägande, konkurrensutsättning och outsourcing av merparten av offentlig verksamhet. Den offentliga verksamheten bör drivas mer av kortsiktiga och specificerade kontrakt (till exempel anlåtande av konsulter). Man bör betona besparingar, ekonomisk effektivitet och kostnadskontroll (Premfors, 2003:325).

Utifrån vårt fokus är NPM intressant eftersom det kan ha en påverkan på vårt studieobjekt, jämställdhetskonsulten, på flera olika sätt. Till att börja med kan man dela upp begreppet jämställdhetskonsult i två delar; *Jämställdhet* och *Konsult*. Om vi börjar med kopplingen till begreppet jämställdhet visar flera studier på att NPM har haft konsekvenser för jämställdhetsarbetet i offentliga organisationer (Davies & Thomas 2002:478-80). Om vi tittar på begreppet konsult så visar också flera studier på att konsultanvändandet har ökat tack vara NPM (Saint-Marin 1998:320). Detta innebär att jämställdhetskonsulten påverkas av NPM både i egenskap av jämställdhetsarbetare och konsult.

3.3.1 New Public Management och jämställdhet

Historiskt, och än idag, är mycket av den forskning som görs könsblind, det vill säga att forskaren inte har tagit hänsyn till de olika erfarenheter och möjligheter som män och kvinnor har i vårt samhälle. Könsblindheten innebär i praktiken att sådan forskning exkluderar kvinnor då maskuliniteten är hegemon, i och med den rådande könsordningen där kvinnor är underordnade män (Wahl, 2001:163-66). Organisationsteori är inget undantag (Davies & Thomas 2000:548).

Senare års forskning har dock uppmärksammat och arbetat fram förslag till åtgärder på problemet. Halford m.fl. delar upp den könsmärkta forskningen i tre perspektiv (det villkorliga, det essentiella och det inbäddade perspektivet) och fokuserar på den offentliga organisationsformen byråkrati. De tar sedan ställning för det inbäddade perspektivet som innebär att organisationens medlemmar och deras handlingar är vad som definierar och strukturerar organisationen. Det innebär att byråkratin varken är könsneutral eller essentiellt könsordnad, utan att könsordningen fötts i mänskliga relationer, liksom byråkratin, och att byråkratin i många fall därmed hjälper till att reproducera kvinnors underordning (Halford m.fl. 1997:6-16).

Davies och Thomas är två forskare som bygger sin forskning om New Public Management och genus just på det inbäddade perspektivet. Deras utgångspunkt är att skillnaderna mellan könen är socialt konstruerade och att förändringar i organisationen påverkar och påverkas av människors handlande i en ständig interaktion (Davies & Thomas 2000:549). Davies och Thomas menar att en förändring av normer för ledarskap, från en byråkratiskt hierarkisk med stark maskulin dominans till en annan form av maskulinitet, har skett. Denna beskrivs som mer ”macho”, med ökad betydelse av värden som hänsynslöshet, konkurrens, individualism och ett starkt fokus på lojalitet i form av vad författarna benämner som ”presenteeism”, det vill säga en betoning på att en god organisationsmedlem är den som sätter arbetet framför allt. Långa arbetsdagar och utsuddande av familjeliv och fritid är symptom av denna norm (Davies & Thomas 2002:471). Författarna menar således att även om den gamla patriarkala ordningen må ha utmanats av reformen har den bara ersatts av en ny mall som måhända inte är särskilt mycket bättre ur jämställdhetssynpunkt.

Den förändrade normen påverkar män och kvinnor i organisationen olika. Davies och Thomas menar att vi, som individer, ser på oss själva och agerar mot andra enligt djupt rotade föreställningar om vad det innebär att vara antingen man eller kvinna. Det innebär att när maskuliniteten är hegemon blir det män som har lättast att anpassa sig och de fungerar därmed bäst i organisationen. De kvinnor som lär sig anpassa sig till normerna lyckas men till en högre kostnad än män i samma position. Övriga kvinnor definierar både sig själva och blir definierade som ”de andra”. Dessutom har konceptet ”presenteeism”, enligt undersökningen, större påverkan på kvinnor som ofta har ett större ansvar än män för det obetalda arbete som sker i hemmet. Det är svårare att stå ut med en lång arbetsdag om du efter dess slut fortsätter arbeta – fast i hemmet (Davies & Thomas 2002:474-76).

Vi ser denna beskrivning av rådande normer och den förändring som genomgått som en eventuell förklaring till uppkomsten av jämställdhetskonsulten som yrkeskategori. När normer och kulturer förändras kan inte sätten att arbeta med jämställdhet fortsätta vara desamma. Kanske kan jämställdhetskonsulten ses som ett nytt och anpassat sätt att arbeta med jämställdhetsfrågor.

3.3.2 New Public Management och konsultaspekten

Användandet av externt anlitate konsulter ligger väl i linje med sättet att tänka inom NPM där man menar att konsulttänkandet kan vara nyttigt för den offentliga sektorn. Flera forskare pekar också på att konsultanvändandet i den offentliga sektorn har ökat kraftigt de senaste decennierna och anger NPM som en viktig orsak till detta (Saint-Marin 1998:320).

Användandet av externt anlitate konsulter har dock från vissa håll kritiserats eftersom dessa antas sakna ett explicit politisk-demokratiskt perspektiv med offentlig-etiska överväganden (Lundquist 1998:140). Det kan givetvis diskuteras huruvida konsultanvändandet i offentlig sektor medför demokratiproblem eller ej. Vi tycker dock att det är en intressant aspekt eftersom vi ser jämställdhetsarbete som ett slags demokratiarbete. Utifrån detta resonemang har vi i jämställdhetskonsulten en slags konsult som explicit jobbar med demokrativärden och inte bara fokuserar på ekonomivärden.

I en rapport från statens offentliga utredningar, ”Ledare makt och kön”, ser vi också ett närliggande resonemang där man tittar på konsultens roll i ledarutvecklingsprogram. Där utgår man ifrån Claes Trollestads studier som visar på att konsulter ofta förmedlar ett harmoniskt olikhetsperspektiv på kön där det nästan inte alls förkommer någon problematisering av könsskillnader. Rapporten visar dock att det finns konsulter som har en annan roll än den Trollestad beskriver och som har till uppgift att förmedla en ”alternativ” verklighetsbild med genusperspektivet i fokus (SOU 1997:135 s.38-39).

Jämställdhetskonsultens roll och funktion i offentlig sektor skulle utifrån resonemanget ovan kunna ses som en motvikt till det könsblinda perspektiv som andra konsulter förmedlar. För att jämställdhetskonsultens roll och funktion skall kunna ses på detta sätt måste vi dock veta om de faktiskt jobbar som konsulter. Därför måste vi först reda ut vad en konsult är. Hans Dahlin och Leif Grahm som 1999 gjorde analys över den svenska konsultbranschen definierar begreppet konsultverksamhet så här:

- Arbetet skall utföras externt åt en uppdragsgivare. Konsulten säljer alltså en tjänst och är inte anställd.
- Arbetsuppgifterna skall vara målinriktade och tidsbegränsade. För att betrakta det som konsultjobb krävs projektkaraktär och arbetet bör syfta till förändring.
- Konsultverksamheten skall huvudsakligen äga rum inom eller i direkt anknytning till den ”kvartära sektorn”, d.v.s. vara kunskapsbaserad. (Dahlin & Grahm 1999:16)

För att fastställa om jämställdhetskonsulterna kan anses bedriva konsultverksamhet bör alltså ovan nämnda kriterier vara uppfyllda. Därför har vi i

denna uppsats försökt karlägga om detta är fallet genom att titta på hur jämställdhetskonsulterna bedriver sin verksamhet. Vi har också tittat på vilken branschbeteckning² jämställdhetskonsulternas företag har.

En annan aspekt är huruvida jämställdhetskonsulterna samarbetar i någon form av nätverk. Ensamkonsulter bygger, enligt den ovan nämnda branschanalysen, sitt rykte på personliga meriter. En konsult i ett större företag säljer sina tjänster på grundval av företagets meriter vilket kan ge vissa fördelar. Därför bildar ofta många ensamkonsulter formella eller informella nätverk för att ge sken av att besitta det stora företagets egenskaper (Dahlin & Graham 1999:20). Vi har därför undersökt huruvida jämställdhetskonsulterna på något sätt samarbetar i nätverk, med varandra eller andra aktörer.

Vi har också valt att titta på vilken utbildning och professionell bakgrund jämställdhetskonsulterna har. I en artikel visar Denis Saint-Martin på att professionsbasen tycks påverka konsultindustrins utveckling och inflytande i olika länder och branschen har därmed fått olika inflytande i offentliga organisationer (Saint-Martin 1998:326-30). Utbildning och den professionella bakgrunden är också intressant eftersom det möjligtvis påverkar vilken roll och funktion jämställdhetskonsulten tar/får i den uppdragsgivande organisationens jämställdhetsarbete.

3.4 Jämställdhetskonsulten i forskningen

Den forskning som finns att tillgå på ämnet jämställdhetskonsulter begränsar sig till en rapport av Kristina Tamm-Hallström om konsultmedverkan i KOM-programmet. Rapporten publicerades 1992, innan begreppet jämställdhetskonsult ens hade myntats, och diskuterar just konsulter i jämställdhetsarbete, indirekt jämställdhetskonsulter³.

Tamm-Hallström menar att konsulten har fem olika roller, vilka i praktiken kan gå in i varandra. En konsult kan följaktligen besitta flera roller samtidigt (Tamm-Hallström 1992:13). Den första rollen är *Experten*. Detta är den traditionella konsultrollen och förutsätter ett rationellt sätt att se på organisationen, det vill säga ett problem upptäcks och organisationen anlitar en konsult för att lösa problemet då expertkunskaper saknas inom organisationen. I rollen som *Initiativtagare* kan det tänkas att konsulten själv söker upp organisationen och erbjuder dem hjälp med jämställdhetsarbetet. Konsultuppdraget är fokuserat på inledningskedet i jämställdhetsarbetet, som sedan förväntas utföras av organisationen själv. Eventuellt kan konsulten förekomma även i senare skeden i någon av övriga roller, som till exempel *Domaren*. I denna roll tas hänsyn till det faktum att jämställdhet är ett starkt

² Varje svensk näringsidkare tilldelas, av Skatteverket, en eller flera branschbeteckningar, så kallade SNI-nummer.

³ Den första att kalla sig jämställdhetskonsult var Ann-Katrine Roth år 1993, se www.euroquality.se.

känsloladdat ämne som ofta har varit lågt prioriterat. Konsultens roll blir att, som extern aktör, komma in i organisationen och lösa problemen i egenskap av att vara objektiv inför situationen. Den fjärde rollen är *Auktoriteten*. Konsultens roll blir här att ge tyngd åt ämnet genom sin auktoritet som jämställdhetskonsult. Det faktum att en konsult anlitas för att ta itu med just de här frågorna ger arbetet intern legitimitet i organisationen. Slutligen presenteras *Trendkännaren*. Genom att organisationen anlitar en ”trendkännarkonsult” förbättras dess externa legitimitet. Organisationen uppfattas som medveten och seriös i de här frågorna och framstår följaktligen i bättre dager konkurrensmässigt (Tamm-Hallström 1992:10-13). Här kan kopplingar göras till organisationsforskningens mytperspektiv där organisationer handlar i enlighet med omvärldens förväntningar (Christensen m.fl. 2005:76).

Wahl m.fl. skriver att jämställdhetsaktivister allt som oftast är kvinnor (2000:176). Så var fallet med konsulterna i KOM-programmet och så visar även vår egen undersökning. Tamm-Hallström förklarar detta dels med att det är kvinnorna som befinner sig i underläge i könsordningen och därmed upplever problemen med ojämställdhet. Dels menar hon att det finns en allmän uppfattning att jämställdhetsproblematik är ett kvinnoproblem som bäst hanteras av kvinnor varpå det blir kvinnliga konsulter som efterfrågas (Tamm-Hallström 1992:40). Detta skulle innebära att jämställdhetsarbete ses som ett arbete både om och för kvinnor, en teori som verkar ha substans även på senare tid. Enligt NUTEK:s branschanalys av svenska konsulter har kvinnorna stärkt sina positioner på denna marknad till stor del genom ”speciella kvinnofrågor, såsom jämställdhetsplaner, lika-lönfrågor, kvinnligt ledarskap etc.” (NUTEK 1999:45). I vår egen undersökning är samtliga, så när som på en, av intervjuade jämställdhetskonsulter kvinnor.

4 Från ord till handling – vår undersökning

I denna uppsats söker vi, som nämnt, svar på två frågeställningar: vilken roll och funktion jämställdhetskonsulten har i jämställdhetsarbetet samt vad som förklarar branschens uppkomst och tillväxt. För att plocka ner våra huvudfrågeställningar på operativ nivå har vi valt att göra en empirisk undersökning i två moment. För det första har vi gjort en innehållsanalys av tio jämställdhetskonsultföretags hemsidor. Därefter har vi gjort tio intervjuer med jämställdhetskonsulter från dessa företag. Vårt primärmaterial utgår följaktligen från jämställdhetskonsultens perspektiv. Vi inser, som nämnt ovan, att detta ger *en* bild av verkligheten, men anser att vi kan få relevanta svar på våra frågeställningar genom detta. De båda momenten i vår undersökning har något olika karaktär. Analysen av hemsidorna ger framför allt en helhetsbild där vi sökt finna gemensamma nämnare mellan analysenheterna. Intervjuerna har sedan bidragit till att ge ett större djup och en mer nyanserad bild av fenomenet. Vi kommer nedan att redogöra för båda momenten enskilt.

4.1 Vem, Vad och Hur? - analys av hemsidor

Vi har gjort en kvalitativ innehållsanalys av tio konsultföretags hemsidor. Med det menar vi en form av textanalys där vi ställt frågor till materialet på hemsidorna och sedan sammanställt svaren i en datamatrix (se bilaga 1). Våra analysenheter är alltså tio jämställdhetskonsultföretags hemsidor. Våra variabler är utvalda dels efter vilken information som faktiskt finns på hemsidorna och dels efter vilken information våra frågeställningar kräver. Alla värden bygger helt och hållet på den information som hemsidorna har gett. Om ingen information finns för en variabel har vi valt att beteckna värdet som ?.

De variabler som vi har tittat på är Kön, Professionell bakgrund (uppdelad i utbildning och arbetslivserfarenhet), Yrkesverksam, Målgrupp, Tjänster och Motiv. För vidare information om hur vi har strukturerat de funna värdena se bilaga 1.

Med denna analys av hemsidorna anser vi oss ha funnit en del gemensamma nämnare som är värda att belysa. Dessa kan kort sammanfattas enligt följande:

- Samtliga konsulter, utom en, är kvinnor.

- Drygt hälften av konsulterna har någon form av akademisk examen. Dessa varierar dock ämnesmässigt.
- Arbetslivserfarenheten hos jämställdhetskonsulterna varierar, men värt att nämna är att tre stycken tidigare har arbetat med konsultverksamhet i andra sammanhang.
- Majoriteten är yrkesverksamma i Stockholm och Göteborg.
- Majoriteten vänder sig till både offentlig och privat sektor. Ett par har specialinriktning mot skola och förskola.
- De erbjudna tjänsterna sträcker sig över ett brett spektra, men gemensamma nämnare finns i framför allt utbildningar och föredrag. Även handledning, kartläggning, integrering och hjälp med jämställdhetsplan är vanliga komponenter.
- Rättviseaspekten återkommer i samtliga motiveringar till verksamheten utom i en. Lagen förekommer i sex av fallen och personlig utveckling i fyra. Ekonomisk utveckling tas upp i tre fall.

4.2 Jämställdhetskonsultens syn - Intervjuer

Intervjuernas främsta syfte har varit att ge en kompletterande och fördjupad insikt i konsulternas roll och funktion. Upplägget av intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär i samtalsform. Vi har utgått från ett på förhand uppställt frågeformulär med relativt öppna frågor där intervjupersonerna har getts stor frihet att svara enligt egen tolkning. Intervjuerna har på så vis mer fått karaktären av ett samtal än av en strikt intervju och följdfrågor anpassade efter situationen har mer varit regel än undantag (jmf. Bryman 2004:301). Av praktiska skäl (tid och resurser) har alla intervjuer utom en skett via telefon då vi tidigt kunde konstatera att konsulterna finns på alltför långt avstånd för att personliga intervjuer skulle vara möjligt. Detta har inneburit att all dokumentation från intervjuerna består av anteckningar. Här spelar givetvis den mänskliga faktorn in och risken finns att information går förlorad. Det är dock vår övertygelse att vi ändå lyckats få ut den mest relevanta informationen även med vår teknik.

Vi har utgått ifrån våra huvudfrågeställningar när vi utformade frågeformuläret. För att svara på vilken roll och funktion jämställdhetskonsulten har i jämställdhetsarbetet har vi ställt frågor som vilka de riktar sin verksamhet emot, vilka tjänster de erbjuder, i vilka delar av arbetet de involveras, vilka möjligheter och svårigheter de ser i konsultrollen och vilket motstånd de möter. Vår andra frågeställning angående branschens uppkomst och tillväxt besvarar vi främst genom relevanta teorier men vi har även kunnat göra kopplingar till den information vi fått genom intervjuerna, exempelvis hur länge intervjupersonerna har funnits i branschen samt hur de motiverar sitt arbete (se bilaga 2 för hela frågeformuläret).

Vi har sammanlagt gjort tio intervjuer med elva jämställdhetskonsulter (vid ett tillfälle intervjuade vi två konsulter) som alla har olika bakgrund, arbetar på olika sätt och har varit verksamma i branschen olika länge. Vi valde att stanna vid tio intervjuer då vi vid det laget hade funnit en viss mättnad i svaren och ansåg oss ha fått ut det vi ville av undersökningen. Alla intervjupersoner utom en har varit kvinnor vilket speglar den kvinnliga dominansen i yrkeskategorin.

Vi kommer inte att ge någon sammanställning av samtliga svar som intervjuerna har gett, utan relevanta svar utifrån våra frågeställningar kommer istället att redovisas löpande i analysen nedan.

5 Roll, Funktion och Tillväxt - Resultat och analys

Nedan följer den analys som är resultatet av vår undersökning. Vi har valt att dela upp den enligt de frågeställningar som vi presenterade i inledningen. Specifik information och citat tagna från intervjuerna refereras med en kod för varje konsult, från K1 till K10. I bilaga 3 återfinns en kort presentation av varje konsult för att ge läsaren möjlighet att sätta in referaten i ett sammanhang. Vi har dock valt att låta jämställdhetskonsulterna i vår undersökning vara anonyma i den mån att vi inte nämner några namn.

Då vår undersökning är kvalitativ har vi valt att väva ihop resultat och analys i samma kapitel. Våra tolkningar illustrerar vi med citat från våra intervjupersoner (jmf. Patel & Davidsson 2003:133).

5.1 Jämställdhetskonsultens funktion i jämställdhetsarbetet

I detta första stycke kommer vi att försöka ge svar på konsultens funktion, det vill säga hur de arbetar, vilka tjänster de erbjuder och i vilken fas av jämställdhetsarbetet deras tjänster efterfrågas. Vi kommer att titta på konsulternas egna uppfattningar om vilka möjligheter och svårigheter det innebär att arbeta med det här området på extern basis och vilket motstånd de möter.

5.1.1 Utbud och efterfrågan

Den stora majoriteten av konsulterna i vår undersökning använder sig av utbildningar som sitt främsta instrument. Vad termen utbildning sedan innebär kan dock variera. Vissa pratar om en timmes föreläsning eller workshop, medan andra har ett spann på 2 ½ timmar till flera dagar. Det mesta skräddarsys efter kundens önskemål men konsulterna känner ofta att det finns ett behov av uppföljning och har som vana att föreslå detta för kunden. Även om metoderna och tidsperspektiven skiljer sig åt har de ett gemensamt: Konsulternas tjänsteutbud styrs av efterfrågan och utbildningar är följaktligen vad svenska organisationer efterfrågar och behöver. Det tyder på att, hos de som anlitar konsulter, är jämställdhetsarbetet i mångt och mycket fortfarande i uppstartsfasen.

Det är dock inte enbart utbildningar som jämställdhetskonsulterna arbetar med. Fler konsulter handleder jämställdhetsgrupper och hjälper dem med till

exempel jämställdhetsplaner. Här understryker många vikten av att konsulten enbart ska *hjälpa* kunden med planen, det är organisationen själv som ska skriva den. Jämställdhetskonsulten kan hjälpa till med till exempel granskning, konkretisering, kartläggning och/eller sammanställning. Andra tjänster är projektledning, integrering genom strategisk planering och forskning.

5.1.2 Plus och minus

Det är framför allt två stora fördelar som jämställdhetskonsulterna själva ser med att komma in som extern, och i någon mån objektiv, aktör i en organisation. Det första är möjligheten att ”vara mer obekvämt”, som en konsult uttryckte det (K9). För interna jämställdhetsansvariga är det ofta svårare att prata om de här sakerna, då man ”talar i egen sak” (K7), det vill säga man är för nära organisationen och det uppfattas som att man enbart vill göra det bättre för sig själv. Jämställdhetskonsulten däremot kan visa att ojämställdhet är ett strukturellt problem med stöd i till exempel lagen utan att det uppfattas som lika provocerande. För det andra har jämställdhetskonsulten en specifik kompetens som saknas i organisationen. Denna del av jämställdhetskonsultens funktion går samman med hennes/hans olika roller och diskuteras vidare nedan.

Svårigheterna ligger, menar många konsulter, i bristande kunskaper om den organisation man arbetar i. ”Man vet inte exakt hur de arbetar” och ”Det är inte alltid man tas på allvar när man inte besitter den ämnes- eller områdeskunskap som organisationen arbetar med” (K8). Att man inte heller känner gruppen betraktas av många som en nackdel. Det ”kan vara svårt när man inte känner till konflikter inom organisationen” (K3), ”det tar en stund innan man ser vad som händer i gruppen”(K7) är citat från två konsulter. Alla konsulter vi har talat med är dock övervägande positiva till arbetsformen, något som kanske inte är särskilt anmärkningsvärt med tanke på deras yrkesval.

5.1.3 Härskartekniker och passivt motstånd

I princip allt jämställdhetsarbete kommer någon gång att mötas av motstånd. Alla de konsulter vi har pratat med har känt av någon form av motstånd, aktivt eller passivt. Mycket motstånd yttrar sig ofta i att man inte anser sig behöva arbeta med de här frågorna. ”Vi har inga problem med detta här” (K8) eller ”vi kan jämställdhet” (K7) är vanliga exempel konsulterna tar upp. I dessa fall menar man att organisationen redan är jämställd, men det finns också exempel där man menar att jämställdhetsarbetet inte behövs av andra orsaker: ”Det finns inga kvinnor med kompetens och finns de vill de inte” (K5) eller ”det finns vissa naturliga skillnader mellan könen” (K8). De här exemplen ligger någonstans mellan aktivt och passivt motstånd. Det finns förstås även mer utpräglade fall.

Det passiva motståndet utkristalliseras till exempel i att ”man är politiskt korrekt men man gör ingenting” (K2). ”Naturligtvis är vi för jämställdhet, men just nu så är vi inne i en omorganiseringsfas” (K7) är ett annat bra citat som

belyser det passiva motståndet. Det aktiva motståndet visar sig ofta i utövande av härskartekniker⁴. En konsult exemplifierade med ”undanhållande av information och förlöjligande” (K6). Andra med; ”De klappar oss på huvudet” och ”sitter och småpratar under en föreläsning” (K7).

En del motstånd bygger inte direkt på jämställdhetsfrågan i sig utan mer på en rädsla för och ovilja till förändring över lag. Det kan kopplas till vad vi tog upp ovan om ”vi har inga problem med detta här”-attityden.

5.2 Jämställdhetskonsultens olika roller

Det är viktigt att påpeka att jämställdhetskonsulter inte är en homogen grupp, varken de som ingår i vår undersökning eller i branschen i stort. Snarare är det en ytterst heterogen skara människor med det gemensamt att de arbetar på extern basis med jämställdhet. Till och med en så grundläggande sak som synen på jämställdhet varierar mellan konsulterna. Detta visade sig till exempel då konsulterna i våra intervjuer fick svara på frågan hur de motiverade jämställdhetsarbete. Två av konsulterna menade att ett viktigt skäl var kvinnors och mäns *olika* önskemål och behov och vikten av att dessa blev likvärdigt tillgodosedda (K2 och K6). En annan konsult, däremot, uttryckte specifikt att hon *inte* trodde på ”kvinnoperspektivet”, att kvinnor hade något särskilt att tillföra en organisation, utan hänvisade istället till kvinnors och mäns rättigheter att arbeta och utvecklas på samma villkor (K10).

Under rubriken ”Jämställdhetskonsulten i forskningen” redovisade vi Kristina Tamm-Hallströms kategorisering av konsultens olika roller under KOM-programmet. I den följande diskussionen rörande jämställdhetskonsultens roller i vår undersökning kommer denna teori att vara vårt underlag. Vi kommer alltså att applicera vårt eget primärmaterial på Tamm-Hallströms beskrivning av Experten, Initiativtagaren, Domaren, Auktoriteten samt Trendkännaren.

5.2.1 Experten

Expertrollen beskrivs av Tamm-Hallström som den traditionella konsultrollen och bygger på en rationell organisationssyn. Det innebär att när organisationen upplever att den har ett problem söks lösningar på detta. Ett sätt att lösa problemet kan vara att kalla in en konsult. Anledningen är ofta att kompetensen inte finns inom organisationen och att man därför tar in experthjälp utifrån.

Många av de jämställdhetskonsulter som vi har pratat med understryker att de besitter en specifik kompetens som annars inte finns i organisationen. Någon

⁴ De fem härskarteknikerna introducerades av den norska socialpsykologen Berit Ås och innefattar: osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, dubbelbestraffning samt påförande av skuld och skam (Ås 1982:36-54).

menar att det ofta handlar om bristande kunskaper om ”omedvetna könsstrukturer” (K1). De flesta är dock mer oprecisa men menar att det är deras specifika kompetens som gör deras arbete värdefullt. En konsult uttryckte saken som ”mycket kunskap ger mer driv” (K10).

Utifrån det rationella perspektivet drar vi slutsatsen att det är de konsulter som blir uppsökta för ett uppdrag som ofta passar in i rollen som Expert. Anledningarna till att konsulterna blir anlitade utan att själva ha tagit kontakten kan dock vara många. De konsulter som varit verksamma i branschen under en längre tid är ofta välkända och behöver aldrig söka några uppdrag själva. Dessa blir mer eller mindre automatiskt Experter i och med den kunskap som de genom sitt goda rykte anses besitta. Men även de som använder sig av marknadsföring (annonser och säljblad är exempel som nämnts), det vill säga där organisationerna har funnit dem genom deras synlighet, får räknas till denna skara.

Även de konsulter som har lång utbildning kan generellt placeras i Expertrollen. En av de konsulter vi har pratat med är filosofie doktor i sitt ämne och menar att experter med samma breda kompetens sällan finns i organisationerna (K9). En titel som doktor ger i sig själv ett intryck av kunskap och det bör därmed vara organisationer som söker en Expert som anlitar en sådan konsult.

5.2.2 Initiativtagaren

Initiativtagaren beskrivs av Tamm-Hallström som den konsult som anlitas i uppstartsprocessen av jämställdhetsarbetet och som själv ofta tar kontakt med organisationen. Detta stämmer väl överens med flera av de konsulter som vi har pratat med och deras uppfattningar om sin verksamhet, framför allt på två sätt.

För det första upplever många jämställdhetskonsulter att vad organisationer vill ha hjälp med är främst uppstartsarbete. Utbildningar är vad som oftast nämns när vi har ställt den här frågan. Många arbetar därför med kortare utbildningar och föreläsningar. Någon var positiv och menade att när arbetet väl har kommit igång så flyter det på av sig självt (K6). En annan var direkt skeptisk till den här typen av insats med kommentaren ”det handlar mest om att pricka av en punkt i jämställdhetsplanen” (K2). En konsult berättade att hon brukar göra kortare utbildningar men att hon därefter ”pushade på” för ett längre kontinuerligt arbete (K9). Den sistnämnda kommentaren ligger närmast vad de flesta av våra intervjupersoner ansåg. Kortare utbildningar och föreläsningar är bra med räcker inte. Initiativtagaren kan alltså betraktas som den som organisationerna ofta efterfrågar även om konsulterna själva inte alltid anser att det räcker. Tamm-Hallström påpekar dock att Initiativtagaren kan komma tillbaka senare i jämställdhetsarbetet i en annan roll.

Initiativtagaren är, för det andra, ofta den som själv söker upp organisationen. Här kan vi, inte helt förvånande, se ett samband mellan detta sätt att få kunder och tid i branschen. Det är de konsulter som är relativt nystartade som tvingas att själva söka upp sina klienter. En konsult, som startade sin verksamhet 2005, beskrev processen i termer av letande i artiklar och annonser. Om hon till exempel

såg att länet skulle satsa på jämställdhet så sökte hon upp dem och erbjöd sina tjänster (K8).

Vi ser dessutom ett samband mellan nystartade företag och arbete i inledningsprocessen. Det är över lag främst de nystartade företagen som både själva arbetar med att söka upp sina klienter och som jobbar mest med kortare utbildningar. Dessa blir därmed de tydligaste exemplen på Initiativtagare.

5.2.3 Domaren

Domarrollen var den vi minst trodde att vi skulle hitta belägg för att den existerade i verkligheten innan vi inledde undersökningen. Trots att vi insåg att jämställdhetsområdet är känslomässigt laddat och gärna drar till sig konflikter hade vi svårt att tro att en jämställdhetskonsult skulle kunna lösa problemen enbart i egenskap av att ”komma utifrån”. Det visade sig att vi hade fel. Majoriteten av de konsulter vi intervjuade tog självmant upp objektiviteten inför arbetet i organisationen som en *möjlighet* i deras roll som extern aktör under en begränsad period.

Den känslomässiga laddningen beskrevs av någon i termer av att både män och kvinnor känner skuld då de inser att de är med och reproducerar könsordningen och vill därför inte ta frågan till sig (K10). En av konsulterna som arbetar med skolungdomar berättade att pojkarna i klasserna kände att ”jag är ingen våldtäktsman” eller ”jag har ingen makt” (K4). Båda uttalandena bekräftar den förförståelse vi hade kring laddningen av ämnet.

Flera av konsulterna menade att, i jämförelse med interna jämställdhetsstrategier som har lojaliteter inom organisationen att ta hänsyn till, kunde de lättare säga de obekväma ”sanningarna”. De upplevde att det var enklare som extern aktör att säga som det är utan att trampa någon på tårna (K2) samt att det var lättare att vara hård (K8). Någon poängterade dessutom vikten av att inte vara förledd av informella strukturer (K5). Utifrån jämställdhetskonsulternas egen syn på sin verksamhet är alltså Damarrollen något som majoriteten känner av. Att komma utifrån och under en tid vistas i organisationen föranledde visserligen även en del problem, men i huvudsak såg de konsulter vi har pratat med sin roll som betydelsefull just på grund av jämställdhetsområdets känslomässigt laddade karaktär.

5.2.4 Auktoriteten

Som Auktoriteten anlitas konsulten för att ge intern legitimitet åt jämställdhetsfrågorna inom organisationen. Den här rollen, liksom den nästkommande trendkännaren, är roller som svårare än övriga kan beskrivas enbart utifrån jämställdhetskonsultens perspektiv, då de mer specifikt handlar om organisationernas egna motiv till att anlita konsulthjälp.

En av de jämställdhetskonsulter vi talade med tog dock upp ämnet. Hon menade att som konsult kan hon ge en viss tyngd åt jämställdhetsfrågan dels

därför att hon besitter specifik kompetens, och dels därför att ledningen på detta sätt kan visa att man satsar på frågan. Samma konsult tog dessutom upp vikten av att ha ledningen, eller åtminstone någon inom organisationen, bakom sig som i sin tur kan ge jämställdhetskonsulten legitimitet. På så vis suddas eventuella tvivel bland organisationsmedlemmarna ut beträffande att konsulten inte besitter den ämnes- eller områdeskunskap som organisationen arbetar med (K8). Enligt den här jämställdhetskonsulten är alltså den interna legitimiteten av största vikt, åt båda hållen.

Det ska noteras att det faktum att bara en av våra intervjupersoner har gjort dessa kopplingar inte är så spektakulär som det kan tyckas. Frågan om intern legitimitet och auktoritet har inte ställts explicit då vi velat undvika allt för ledande frågor. Det är alltså möjligt att flera av konsulterna skulle kunna hålla med, men inte tolkade våra frågor på det sättet. Lika möjligt är det förstås att så inte skulle vara fallet. Vi anser dock att exemplifieringen av Auktoriteten är så pass tydlig i det här fallet att den är väl värd att registrera.

5.2.5 Trendkännaren

Genom Trendkännaren har organisationen en möjlighet att skaffa sig extern legitimitet, det vill säga att bättra på ansiktet utåt och skapa sig konkurrensfördelar. Flera av de jämställdhetskonsulter vi har pratat med motiverar sin verksamhet på det här sättet. En konsult menar att jämställdhetsarbete är ett sätt för organisationen att, gentemot kunden, visa att man är en modern organisation med rätt image och värdegrund (K10). En annan talade om det som ett sätt att stärka varumärket genom att bli mer attraktivt och modernt (K1). Också en tredje tog upp ”att visa sig moderna och vara med i tiden” som ett motiv för organisationer att arbeta med jämställdhet (K9).

Dessa tre jämställdhetskonsulter talade visserligen om hur de motiverar organisationer att anlita dem och inte varför organisationerna *faktiskt* anlitar dem. Från vårt perspektiv, tillika jämställdhetskonsulternas, blir detta dock en talande exemplifiering av Trendkännarrollen. Det faktum att majoriteten av konsulterna i vår undersökning startade sin verksamhet efter år 2000 och vår tes att jämställdhetskonsultbranschen är under kraftig tillväxt tyder på moderniteten i anlitaandet av just jämställdhetskonsulter. En av konsulterna, vars verksamhet är inne på sitt femtonde år, berättade att hon från början arbetade mer med organisationsutveckling över lag men nu i princip enbart sysslar med jämställdhet då efterfrågan på detta har vuxit (K2). Om det alltså är modernt för organisationer att arbeta med jämställdhet, och att dessutom anlita en konsult i det syftet, finns det goda grunder för att påstå att Trendkännaren är en roll att räkna med.

5.3 Vad förklarar jämställdhetskonsultens uppkomst och tillväxt som bransch?

Innan vi går in på att finna förklaringar måste vi först se vad det finns för belägg att det faktiskt har skett en tillväxt av branschen. Det är svårt att exakt säga när yrkeskategorin jämställdhetskonsult uppkom. Som vi sett ovan uppmärksammades fenomenet i en utredning av KOM-programmet då det visade sig att en relativt stor del av bidragen gick till konsulter. Det fanns alltså redan här konsulter som jobbade specifikt med jämställdhetsfrågor även om själva titeln *jämställdhetskonsult* myntades först 1993.

När det gäller branschens faktiska tillväxt har vi inte hittat någon bra statistik för att kunna göra en storskalig jämförelse över tid. Däremot kan vi hitta flera indikatorer på att det faktiskt har skett och sker en tillväxt. I den ovan nämnda branschanalysen av svenska konsulter konstaterar man att konsulter som jobbar med kvinnofrågor (även om detta är en tveksam etikett), såsom jämställdhetsplaner, lika lön-frågor, kvinnligt ledarskap etc. blivit allt vanligare. Man konstaterar också att andelen kvinnor stiger när det gäller organisations- och managementkonsulter och särskilt små firmor vinner mark (Dahlin & Graham 1999:37,45). Detta blir särskilt intressant eftersom alla jämställdhetskonsulter i vår undersökning driver sitt företag själva eller med en partner och en övervägande majoritet är kvinnor. Av vår empiriska undersökning att döma tycks det också ha skett en betydande ökning av yrkeskategorin de senaste åren då de flesta jämställdhetskonsultföretagen bildats efter 2000.

Vad kan då förklara att jämställdhetskonsulten som fenomen uppkommit och verkar bli ett allt vanligare fenomen?

5.3.1 Jämställdhetslagens betydelse

Vi har tidigare i teorigenomgången redogjort för jämställdhetslagen som en möjlig förklaring till jämställdhetskonsultens uppkomst och tillväxt eftersom organisationer i formell mening tvingas till att aktivt arbeta för jämställdhet. Detta är också något som får stöd i vår empiriska undersökning. Flera av intervjupersonerna använder lagen som motiv för att organisationerna måste jobba med jämställdhet. Två konsulter i vår undersökning har också någon form av juridisk utbildning och anser att detta är en viktig kompetens som jämställdhetskonsult (K1 och K8). Utifrån intervjuerna och analysen av hemsidorna kan man också se att många erbjuder utbildning i jämställdhetslagen.

Det råder lite olika åsikter om hur jämställdhetslagen åtföljs i offentliga respektive privata organisationer. Vissa av konsulterna menar att offentliga organisationer är mycket bättre på att inse skyldigheten och ta denna lag på allvar. En konsult menar t.ex. att: ”näringslivet struntar ofta i de mjuka lagarna eftersom det sällan blir konsekvenser av att bryta mot dessa. Och blir man påkommen går det lätt att ’fixa till’” och ”offentliga [organisationer] inser mer vikten av detta

arbete eftersom de har ett samhällsuppdrag som måste genomföras” (K5). Samtidigt finns det de som menar att det är de privata organisationerna som bäst tillämpar lagen: ”Chefer i offentliga organisationer gör ofta mer motstånd och tycker jämställdhetsarbetet är i stort sett frivilligt /.../ Privata organisationer har oftare en ledning som verkligen vill jobba aktivt med dessa frågor” (K1).

Vi ser hur som helst att lagen är en viktig bakomliggande faktor till jämställdhetskonsultbranschens uppkomst och tillväxt. En av intervjupersonerna nämner också detta som en av de främsta anledningarna till att efterfrågan växer på deras tjänster. Dels eftersom det tvingar organisationerna till aktivt jämställdhetsarbete, men också för att det finns begränsad kunskap om lagen ute i organisationerna. Hon anser också att det är viktigt att jämställdhetskonsulten har kunskap om denna lag (K8). En annan tror också att JämO spelat en viktig roll eftersom myndigheten har som uppdrag att granska att lagen följs och på senare år har skärpt denna granskning vilket har tvingat organisationer att verkligen ta tag i jämställdhetsarbetet (K7).

5.3.2 New Public Management

I teoridelen ovan nämnde vi att den trend som brukar betecknas New Public Management kan ha haft påverkan på jämställdhetskonsultens uppkomst som bransch. Vi har bland annat tagit upp forskning som visar på att NPM har påverkat könstrukturer och jämställdhetsarbetet i stort. Här skulle jämställdhetskonsultens ökade roll kunna bero på att de besitter specifik kunskap om hur man kan arbeta på nya sätt och därmed också ses som symboler för nytänkande i jämställdhetsarbetet.

Tidigare forskning har också visat på att konsultanvändandet över lag har ökat i offentlig sektor och NPM anses vara en viktig orsak till detta. För att kunna göra denna koppling till jämställdhetskonsulten ville vi undersöka om man faktiskt bedrev konsultverksamhet enligt den kvalitativa definitionen vi beskrev ovan. Resultatet visar på att alla de konsulter som vi har tittat på i den empiriska undersökningen kan anses bedriva konsultverksamhet. De är inte anställda av uppdragsgivaren utan säljer en tjänst, arbetet är tidsbestämt och alla tjänster är på något sätt kunskapsbaserade. Av de konsulter vi har pratat med som kände till sin branschbeteckning låg alla under någon form av konsultverksamhet. Enligt NPM bör den offentliga verksamheten drivas mer av kortsiktiga och specificerade kontrakt vilket borde ge stora fördelar för jämställdhetskonsultens möjligheter till uppdrag. Vi kan av våra resultat konstatera att de flesta av de jämställdhetskonsulter som ingått i undersökningen främst får sina uppdrag från den offentliga sektorn.

När vi ställde frågan vad man ansåg att organisationerna har att vinna på jämställdhetsarbetet fick vi flera svar som tyder på att man anpassat sig efter de nya förutsättningar som NPM bidragit till. Flera nämner till exempel ekonomiska fördelar med jämställdhetsarbetet och ger motiveringar som bättre produktion och resultat, effektivitet, ökad lönsamhet, nöjdare kunder, stärkande av varumärket genom att bli mer attraktivt och modernt. Vissa poängterar att detta främst gäller

den privata sektorn men flera menar också att man får samma förtjänster inom den offentliga.

Flera gör också en tydlig uppdelning mellan privata och offentliga organisationer när det gäller rättvisaspekten. Eftersom man som offentlig tjänsteman representerar folket, direkt eller indirekt, så får jämställdhetsfrågan en demokratisk aspekt. Detta sättet att se på arbetet ger ett visst stöd åt vår tanke om att vi i jämställdhetskonsulten har en slags konsult som explicit jobbar med demokrativärdena. Personlig utveckling, lyckligare människor, bättre arbetsklimat, ökad kreativitet, rättvisare arbetsfördelning, utrymme åt familjelivet, färre sexuella trakasserier och medborgarnytta, är några av de motiveringar som ges.

5.3.3 Kompetens eller brist på sådan?

En annan anledning till branschens tillväxt skulle kunna vara att det inte finns någon klar definition av vad jämställdhetskonsultens faktiska kompetens innebär. Det innebär i praktiken att vem som helst kan kalla sig jämställdhetskonsult. När vi tittar på utbildning och professionell bakgrund visar resultat på ett brett spektra med många olika bakgrunder. Vi återfinner bland annat bakgrunder som fritidsledare, statsvetare, genusvetare, jurist, facklig representant, sociolog, doktor i psykologi, civilingenjör, socionom, kulturgeograf och managementkonsult. Gemensamt för alla är att de antingen läst någon form av genusvetenskap eller att de arbetat med dessa frågor under längre tid i olika sammanhang. Flera av konsulterna tar upp bakgrunden som en viktig faktor för branschens trovärdighet och legitimitet. Det kan tyckas självklart att man har någon form av kunskap om jämställdhetsarbete när man jobbar som jämställdhetskonsult men idag finns inget formellt regelverk som preciserar vad detta innebär. Ett par av de konsulter vi har pratat med anser sig på senare år ha sett att det har dykt upp jämställdhetskonsulter som inte har den kompetens som de anser krävs för att jobba med dessa frågor. Detta kan göra mer skada än nytta och risken finns att man istället sedimenterar ojämställdheten. En konsult gav en talande liknelse: ”En seriös dietist uppskattar inte när en konkurrent säger att ’här är ett piller, ta det så går du ner 40 kg’. Samma sak när det finns jämställdhetskonsulter som föreläser om ’kvinnor är från Venus och män är från Mars’” (K7).

Flera anser att det hade varit bra för branschen med någon form av certifiering av jämställdhetskonsulten som ställer krav på en viss sorts kompetens för att få använda titeln. Detta är något man just nu försöker arbeta fram i ett projekt som startade i Göteborg och man har kommit en bit på vägen (K7). En sådan certifiering och formandet av en branschorganisation hade givetvis underlättat en kartläggning och översikt av branschens omfattning och tillväxt.

5.3.4 Samarbete och nätverk –en uppåtgående spiral?

Vi har också tittat på huruvida man jobbar i något slags nätverk eftersom detta ofta är en vanlig strategi för mindre konsultföretag för att bli starkare på marknaden. Därför undersökte vi vilka kontakter man har med andra jämställdhetskonsulter och om det på något sätt förekommer samarbeten. Ingen av konsulterna ingår i något större gemensamt nätverk, även om det har funnits vissa försök till sådana. Däremot tycks det ganska ofta förekomma samarbeten i mindre skala och ofta på lokal nivå. Flera driver sina företag tillsammans med en kollega och ibland samarbetar man med andra i olika uppdrag. De flesta ser bara fördelar med samarbete eftersom det kan vara en styrka när man stöter på motstånd och det dessutom kan ge fler uppdrag. Man ser alltså ingen risk för konkurrens eftersom marknaden är så pass stor att det alltid finns tillräckligt med uppdrag. Dock antyder någon att det kan uppkomma en konkurrenssituation eftersom man faktiskt bedriver ett eget företag som skall gå med vinst och har därför ingen egentlig vinning av att hjälpa andra (K1). Hur som helst är en möjlig faktor till branschens tillväxt att de flesta faktiskt är positiva till samarbete, då detta skapar möjligheter för att utvecklas och nå en bredare marknad.

I genomgången av KOM och JämStöd ovan framgår det att konsultanvändandet tycks ha blivit ett förkommande inslag i många projekt och en förklaring formuleras som ”trendföljande”. Det kan helt enkelt ge en modern bild av organisationen att anlita konsulter. När organisationer ser att andra använder sig av konsulternas tjänster tar man efter. Detta kan ses som en slags uppåtgående spiral. När det blir fler jämställdhetskonsulter ”på banan” syns de också mer och efterfrågan blir då större vilket ger utrymme för ytterligare konsulter.

6 Slutsats och reflektion

Vad är det då vi har kommit fram till? Vad gäller jämställdhetskonsultens funktion i jämställdhetsarbetet har vi sett att konsultens tjänster ofta efterfrågas i inledningsfasen av organisationers arbete med jämställdhet. Det är främst genom utbildningar som jämställdhetskonsulten kommer in i jämställdhetsarbetet, men detta leder inte sällan till längre projekt, ofta på konsultens initiativ. Dessa projekt kan involvera alla delar av jämställdhetsarbetet, från kartläggning till utvärdering. Att komma in som extern aktör anser konsulterna är positivt på flera sätt. De ges, i motsats till interna jämställdhetsstrateger, möjlighet att vara objektiva och obekväma utan att behöva påverkas av personliga relationer. Dessutom besitter konsulten ofta en kompetens som inte finns inom organisationen. Detta leder oss in på de roller som jämställdhetskonsulten antar.

Av de fem konsulroller som vi, med vår teoretiska förförståelse, utgår ifrån har vi kunnat identifiera samtliga hos de konsulter som ingår i undersökningen. Generellt menar vi att den traditionella rollen som Expert främst är representerad av de konsulter som är väl etablerade i branschen, medan Initiativtagaren oftare återfinns hos de nystartade konsultföretagen. De roller som är vanligast förekommande är, enligt vår undersökning, dels Experten och dels Domaren. Det är dock inte så att konsulten endast tar en roll utan man antar flera parallellt.

Vi har identifierat flera möjliga orsaker till branschens uppkomst och tillväxt. För det första har jämställdhetslagen haft stor betydelse i och med dess tvingande karaktär. För det andra menar vi att NPM har spelat en roll eftersom den både påverkat könsstrukturer och användandet av konsulter i offentlig sektor. En tredje orsak ser vi i det faktum att ingen klar definition av yrkestiteln jämställdhetskonsult än så länge finns. Det innebär att det inte finns några formella hinder för vem som helst att anta titeln. Det verkar också inom branschen finnas en positiv inställning till samarbete och nätverkande. Detta borde gynna tillväxten eftersom man i regel bedriver små egenföretag och sådana tjänar ofta på just samarbete.

Denna uppsats har väckt en del reflektioner och funderingar hos oss. Vi ser i huvudsak jämställdhetskonsultens insats i jämställdhetsarbetet som positivt. Framför allt därför att genusvetenskap, och mer specifikt jämställdhetsarbete, är ett komplext fält som kräver en bred kompetens hos utövaren. Bristfälliga kunskaper leder sällan till genombrytande förändringar. Här blir jämställdhetskonsulten en tillgång för det stora antal organisationer där kunskapen inte finns internt eller där de interna strategierna inte har tillräckligt med tid och resurser. Den uppenbara nackdelen med att konsulten har det huvudsakliga ansvaret för jämställdhetsarbetet och kunskapen därom är att hon/han bara är involverad under en begränsad tid. Detta kan vara problematiskt då jämställdhet i en organisation knappast åstadkoms över en natt. Det finns en risk att

organisationsledningen anser arbetet med jämställdhet färdigt då konsulten har försvunnit ur bild. De konsulter vi har pratat med är dock medvetna om problemet och ”pushar på” för att arbetet inte ska bli en punktinsats.

Alla organisationer har idag en skyldighet att arbeta med jämställdhet. Det gör det potentiella marknaden för jämställdhetskonsulter i princip obegränsad. När fler och fler jämställdhetskonsulter antror marknaden sprids vetskapen om deras existens och allt fler organisationer får upp ögonen för möjligheten att anlita dessa. Självklart är anlitaandet av en konsult inte det enda sättet att arbeta aktivt med jämställdhet, men framtiden för dem ser ljus ut och det är vår övertygelse att jämställdhetskonsulten kommer att bli en allt viktigare aktör!

6.1 Förslag till vidare forskning

Vårt bidrag till den tidigare försummade forskningen om jämställdhetskonsulter ger *ett* perspektiv, nämligen jämställdhetskonsultens. Andra perspektiv är givetvis också möjliga. Ett förslag till vidare forskning är organisationernas perspektiv och deras motiv till anlitaande av jämställdhetskonsulter. Här skulle vår forskning kunna bidra som jämförande material. Har organisationerna en annan syn på jämställdhetskonsultens roll och funktion? Finns det någon skillnad i hur privata och offentliga organisationer ser på saken?

Vi ser också ett behov av en mer kvantitativ kartläggning av branschen. Det skulle vara intressant att veta hur många jämställdhetskonsulter det finns då deras antal rimligtvis bör påverka deras inflytande.

7 Referenser

- Bryman, Alan, 2004. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Korotan Ljubljana: Liber AB.
- Christensen, Tom – Laegreid, Per – Roness, Paul G. – Røvik, Kjell A., 2004. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Dahlin, Hans – Graham, Leif, 1999. *Svenska konsulter – En branschanalys*. Stockholm: NUTEK.
- Davies, Annette – Thomas, Robyn, 2000. "Researching public sector change –the argument for a gender-inclusive framework", *Public Management Review* vol. 2, nr 4, s. 547-554.
- Davies, Annette – Thomas, Robyn, 2002. "Gendering and gender in public sector organizations –changing professional identities under new public management", *Public Management Review*, vol. 4, nr 4, s. 461-484.
- Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena, 2004. *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Göransson, Håkan – Karlsson, Anders, 2007. *Diskrimineringslagarna*. Fjärde upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Halford, Susan – Savage, Mike – Witz, Anne, 1997. *Gender, Careers and Organisations –Current Developments in Banking, Nursing and Local Government*. London: Macmillan Press Ltd.
- Hagberg, Jan-Erik – Nyberg, Anita, Sundin, Elisabeth, 1995. *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Laurén, Reidunn – Lavén, Håkan, 1992. *Nya Jämställdhetslagen*. Borås: Centraltryckeriet AB.
- Lorentzi, Ulrika, 2001. *Gör det jämt –att integrera jämställdhet i verksamheten*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Lundquist, Lennart, 1998. *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, Lennart, 1993. *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa – Davidsson, Bo, 2003. *Forskningsmetodikens grunder –att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Premfors, Rune – Ehn, Peter – Haldén, Eva – Sundström, Göran, 2003. *Demokrati och byråkrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Saint-Martin, Denis, 1998. "The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical-Institutionalist Analysis of Britain, Canada and France", *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, vol. 11, nr 3, s. 319-356.
- Tamm-Hallström, Kristina, 1992. *Konsultmedverkan i KOM-programmet*. KOM-rapport nr 5 Tema Teknik och Social Förändring, Linköpings Universitet.

Wahl, Anna – Holgersson, Charlotte – Höök, Pia – Linghag, Sophie, 2001. *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
Ås, Berit, 1982. *Kvinnor tillsammans - Handbok i frigörelse*. Stockholm: Gidlund.

SOU 2007:15 *JämStöds Praktika –metodbok för jämställdhetsintegrering*.

SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*.

Jämställdhetslagen, SFS 1991:433.

Hemsidor:

www.euroquality.se

www.ann-boman.se

www.jamstallt.se

www.jamstalldhetskonsult.net

www.egalia.se

www.arcadia.eu

www.jamkomp.se

www.transferens.se

www.morgondagen.se

www.jamstalldhetskonsult.se

www.genusgruppen.se

8 Bilaga 1: sammanställning av hemsideanalys och kommentarer

	Kön	Professionell bakgrund		Yrkesverksam	Målgrupp	Erbjudna tjänster	Motiv för sitt arbete
		Utbildning	Övrig arbetslivserfarenhet				
A	K	Pol Kand. i statsvetenskap med genusinriktning	Lärare i förskola & skola, skolinformatör på kvinnojouren	Stockholm	Offentlig: Skola och förskola	Utbildningar Föredrag Handledning Jämställdhetsplan Kartläggning Utvärdering	Lagen Rättvisa Personlig utveckling
B	K	?	Statlig utredare, organisationskonsult	Södra Öland (arbetar nationellt och på distans)	Offentlig/Privat	Föredrag Projektledning Integrering	Lagen Rättvisa
C	K	Jurist	Jurist, författare, finansiell konsult, knuten till Sthlm:s universitet	Stockholm	Offentlig/Privat	Utbildningar Föredrag Handledning	Lagen Rättvisa Ekonomisk utveckling
D	K	Civilingenjör med genusinriktning	Projektledare, managementkonsult	Stockholm	Privat	Utbildningar Föredrag Jämställdhetsplan	Lagen Rättvisa Ekonomisk utveckling
E	K	?	Fritidsledare	Göteborg	Offentlig: skola & fritidsverksamhet	Föredrag	Rättvisa Personlig utveckling
F	K+K	Fil Doktor Psykologi	Forskning	Göteborg	Offentlig/Privat	Utbildningar Föredrag Integrering Forskning	Rättvisa Personlig utveckling
G	K	?	?	Eskilstuna	Offentlig/Privat	Utbildningar Föredrag Kartläggning Jämställdhetsplan Integrering	Rättvisa Personlig utveckling
H	K	Fil Kand. i stats- och genusvetenskap	?	Stockholm	Offentlig/Privat: Främst skolor/förskolor	Utbildningar Föredrag Handledning Kartläggning Jämställdhetsplan	Lagen Rättvisa
I	K+K	Socionom, kulturgeograf, genusvetare (1) Teolog, genusvetare (2)	Forskning	Lund	Offentlig/Privat	Utbildningar Handledning Jämställdhetsplan Integrering	Lagen Rättvisa
J	M+K	20 p. genusvetenskap m.m. (1) ? (2)	Marknadschef (1) ? (2)	Östersund	Offentlig/Privat	Utbildningar Handledning Projektledning Integrering	Ekonomisk utveckling

Kommentarer

Värdena i datamatrixen är kodade enligt följande:

Kön: Här är värdet antingen kvinna eller man.

Professionell bakgrund: Variabeln är uppdelad i två, utbildning och övrig arbetslivserfarenhet. Det förstnämnda gäller examen från högskola medan det andra gäller tidigare arbetslivserfarenhet som konsulterna valt att nämna på sina hemsidor.

Yrkesverksam: Vart konsulten bedriver sin verksamhet ifrån. Här bortser vi ifrån huruvida konsulten arbetar enbart inom sitt närområde eller på ett bredare plan, såvida inte detta är explicit uttalat på hemsidan.

Målgrupp: Här delar vi upp beskrivningen av de klienter som jämställdhetskonsulten riktar sig till enligt två huvudgrupper; offentlig och privat sektor. Dessutom har vi i de fall där en specialinriktning nämns valt att poängtera denna.

Tjänster: De tjänster som jämställdhetskonsulterna erbjuder via sina hemsidor har vi valt att benämna enligt en särskild mall:

Handledning

Utbildningar (här talas de alltid om skraddarsydda utbildningar på X antal dagar)

Kartläggning

Forskning

Föredrag (här räknar vi även in seminarier och workshops)

Jämställdhetsplaner (dvs. hjälp med att skapa och/eller upprätthålla/arbete med jämställdhetsplaner)

Integrering (arbete med att integrera jämställdhetsarbetet i den dagliga verksamheten. Flera konsulter påpekar vikten av att inte *enbart* tala om jämställdhet, utan att det ska vara en integrerad del)

Projektledning

Utvärdering

Motiv: Med denna variabel syftar vi på den motivering som konsulterna använder för att sälja sina tjänster, dvs. varför jämställdhetsarbete är viktigt. Här har vi gjort en fyrfaldig uppdelning enligt följande:

Lagen (då konsulterna åberopar, främst, jämställdhetslagen som motiv)

Rättvisa (här åsyftas rättviseaspekten, dvs. alla människors lika värde, det orättvisa i könsordningen med t.ex. en segregerad arbetsmarknad osv.)

Personlig utveckling (framför allt när det gäller konsulter som riktar sig till skolor nämns barnens utvecklingsmöjligheter som ett motiv till jämställdhetsarbete)

Ekonomisk utveckling (uppfattningen att traditionella könsroller hindrar utveckling och därmed tillväxt. Jämställdhet ger konkurrensfördelar)

9 Bilaga 2: frågeformulär för intervjuer

1. Hur länge har du arbetat som jämställdhetskonsult?
2. Vilka riktar du din verksamhet mot?
 - offentliga/privata organisationer
 - fördelning mellan dessa? Skillnader i arbetssätt?
 - specifika målgrupper
3. Vilket är ditt upptagningsområde? Vart finns dina klienter?
4. Vilken utbildning och professionell bakgrund har du?
5. På vilket sätt håller du dig uppdaterad på jämställdhetsområdet?
6. Vilka tjänster erbjuder du?
7. Vilka av dessa är mest efterfrågade?
 - i vilken fas av arbetet efterfrågas konsult hjälpen?
8. Hur etableras kontakten mellan dig och kunderna?
 - ryktesvägen, hemsida, egen uppsökning?
 - marknadsföring?
9. Vad anser du att organisationer har att vinna på jämställdhetsarbete?
10. Vilka möjligheter ser du med att komma in som extern aktör under en begränsad tid?
11. Vilka svårigheter ser du?
12. Vilket motstånd möter du?
 - Hur ser det ut? Från vem?
13. Har du kontakt med andra jämställdhetskonsulter?
 - utbyte av idéer? Nätverk?
14. I syfte att klargöra vilken bransch jämställdhetskonsulten tillhör skulle vi vilja veta vilket SNI-nummer (branschbeteckning) ditt företag har?

10 Bilaga 3: presentation av intervjupersoner

K1: startade sitt företag i början av 1990-talet och är därmed en av de som har arbetat längst som jämställdhetskonsult. K1 är jurist i botten och riktar sig till såväl offentliga som privata organisationer. Har även arbetat som managementkonsult.

K2: har arbetat som jämställdhetskonsult sedan ungefär 15 år tillbaka. K2 har sociologi- och statsvetarutbildning. Arbetar enbart mot offentlig sektor.

K3: har drivit sitt företag i cirka fyra år och har sin bakgrund i statsvetenskap och sociologi med genusinriktning. Riktat sig specifikt mot förskola och skola.

K4: är precis nystartad som jämställdhetskonsult efter att ha arbetat flera år som fritidsledare. K4 riktar sin verksamhet mot ungdomar på högstadiet och gymnasiet.

K5: har varit jämställdhetskonsult i ungefär fyra år. K5 har bakgrund som fackligt aktiv och har även läst 20 poäng genusvetenskap. Riktat sig mot såväl privata som offentliga organisationer.

K6: har sedan sju år tillbaka arbetat som jämställdhetskonsult. Har läst 20 poäng genusvetenskap och har tidigare arbetat med marknadsfrågor. Riktat sig både till offentlig sektor och till näringslivet.

K7: representerar två konsulter på samma företag som intervjuades samtidigt. Den ena är humanist med teologi och litteraturvetenskap i botten. Den andra är socionom och kulturgeograf. Båda har forskat i genusvetenskap. Företaget startades för ett par år sedan och riktar sig mot såväl privat som offentlig sektor.

K8: har arbetat som konsult sedan 2005 och riktar sig mot privat och offentlig sektor. K8 är genusvetare.

K9: är doktor i psykologi med genusinriktning och har drivit sitt företag tillsammans med en kollega under 5 års tid. Företaget riktar sig till offentlig och privat verksamhet.

K10: är nystartad sedan nära två år och riktar sig främst till privata företag, men även offentlig sektor är tänkbart. K10 är civilingenjör i botten och har tidigare arbetat som organisationsutvecklingskonsult.