

Handelshögskolan i Stockholm

Examensarbete i Management

Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark

Visionen om jämställdhet

en multipel fallstudie om vilka som deltar i arbetet med jämställdhet

Abstract: There is a growing consensus among top executives that gender equality is an imperative issue and that it is not only the right thing, but also the smart thing to do. Traditionally, strategic matters have been a task for top executives, while gender equality, on the other hand, has been a task for the human resources department. This poses questions about what happens and who will be involved when gender equality to a larger extent is recognized as of strategic importance for a business. However, little attention has been devoted to studying the participants of gender strategy.

This thesis aims to explore work with gender equality, focusing in particular on the participants involved. In pursuit of this, we have performed a qualitative, multiple case study based on interviews with human resource managers and staff from the Swedish IT and telco industry. By applying a theoretical framework of strategic planning as practice to the study of practitioners, we aim to better understand the participation behind gender equality as seen from a social perspective.

Our findings suggest that certain roles and patterns of participation in gender equality work can be identified. We find that top management needs to provide organizational guidance through a clear vision as well as willingness and ability to make decisions. The human resources department has a far reaching responsibility and oversee much of the work behind creating and realizing a gender equality plan. Middle managers, on the other hand, are left to make sense of and implement these plans. In addition to the mentioned participants, our study shows that strategic champions may influence many different aspects of the gender equality work.

Keywords: strategy as practice, gender equality, strategy practitioners, strategic planning as practice, participation

Handledare:
Laurence Romani

Program:
BSc in Business and Economics

maj 2016

Författarnas tack

Vi vill inleda detta arbete med att rikta ett stort och hjärtligt tack till vår handledare Laurence Romani, som väglett oss genom arbetsprocessens alla toppar och dalar. Ditt stöd och din ovärderliga kunskap har betytt mycket för oss och det är tack vare detta som vi kunnat utmana oss själva och utvecklats genom det här arbetet.

Vi vill också tacka vår kära handledningsgrupp som delat med sig av sina reflektioner, tankar och fika!

Tuija Kivistö från Almega och Karin Ahlström från Ardida ska båda ha ett särskilt tack för sitt engagemang i detta arbete. Stort tack för att ert förtroende och stöd!

Tack alla intervjupersoner som ställt upp och berättat om det viktiga arbete ni gör för ett mer jämställt näringsliv.

Tack familj och vänner som peppat och läst!

Slutligen vill vi tacka Kristina Tamm Hallström som i inledningsfasen av detta arbete hjälpt oss mycket med tankar, feedback och inspiration till vår uppsats.

*Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark
Stockholm, den 16 maj 2016*

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	9
1.1. Bakgrund	9
1.2. Tidigare forskning och kunskapslucka	10
1.3. Syfte och forskningsfråga.....	11
1.4. Förväntat kunskapsbidrag.....	12
1.5. IT- och telekombranschen	12
1.6. Womentor.....	13
1.7. Avgränsningar	14
2. Teoretisk referensram.....	15
2.1. Introduktion till forskningsområdet.....	15
2.1.1. Strategi i praktiken.....	15
2.1.2. Strategiplanering i praktiken	15
2.2. Produktion.....	17
2.2.1. Vd och ledning	17
2.2.2. Yrkesmän.....	18
2.2.3. Mellanchefer	19
2.2.4. Strategiska förkämpar.....	19
2.2.5. Sammanfattning av produktion	20
2.3. Konsumtion	20
2.3.1. Yrkesmän.....	21
2.3.2. Mellanchefer	21
2.3.3. Sammanfattning av konsumtion.....	22
2.4. En modell över deltagare i strategiplanering	23
2.5. Teoridiskussion	23
3. Metod.....	25
3.1. Forskningsansats och metodval.....	25
3.1.1. Forskningsstrategi.....	25
3.1.2. Forskningsdesign.....	26
3.1.3. Litteraturstudie	27
3.2. Urval	27
3.2.1. Fallföretag	27
3.2.2. Intervjupersoner	28
3.3. Insamling av empiri	30
3.3.1. Pilotintervjuer	30
3.3.2. Semistrukturerade djupintervjuer	30
3.4. Bearbetning av empiri.....	30

3.5.	Metoddiskussion	31
3.5.1.	Reliabilitet och validitet	31
3.5.2.	Etiska aspekter	32
4.	Empiri	33
4.1.	Den engagerade vd:n och ledningen	33
4.1.1.	Engagemang	33
4.1.2.	Praktisk involvering	34
4.2.	Den orkestrerande personalavdelningen	35
4.2.1.	Ett operativt ansvar	35
4.2.2.	Stöttar och förmedlar	36
4.3.	De verkställande mellancheferna	36
4.3.1.	En implementeringsroll	36
4.3.2.	Ett okompenserat arbete	37
4.3.3.	Måste förstå allvaret	38
4.4.	De passionerade eldsjälarna	38
4.4.1.	Tar initiativtagare	39
4.4.2.	Möjligheter och problem	40
5.	Analys	41
5.1.	Initiering av jämställdhetsarbete	41
5.1.1.	Jämställdhet hamnar på dagordningen	41
5.1.2.	Eldsjälnas bidrag	42
5.2.	Produktion av jämställdhetsplaner	42
5.2.1.	Vd och ledning	42
5.2.2.	Personalavdelningen	43
5.3.	Konsumtion av jämställdhetsplaner	44
5.3.1.	Personalavdelningen	44
5.3.2.	Mellanchefer	45
5.4.	En modell över deltagare i jämställdhetsarbete	47
6.	Slutsats och diskussion	48
6.1.	Slutsats	48
6.2.	Diskussion	50
6.2.1.	Implikationer	50
6.2.2.	Studiens generaliserbarhet	50
6.2.3.	Förslag för framtida forskning	51
7.	Referenser	52
7.1.	Personer	52
7.2.	Tryckta källor	53

7.3. Elektroniska källor	56
--------------------------------	----

Appendix

Appendix I: Intervjuguide.....	58
--------------------------------	----

Figurförteckning

Figur 1: Ramverk för att analysera forskning inom strategi i praktiken	11
Figur 2: Andelen anställda kvinnor i näringslivet samt IT- och telekombranschen.....	13
Figur 3: Ramverk för en översikt av forskning inom strategiplanering i praktiken	17
Figur 4: Sammanfattning av teori	23
Figur 5: Studiens forskningsansats: deduktiv process med iterativt inslag.....	26
Figur 6: En modell över deltagare i jämställdhetsarbete	47
Figur 7: Studiens slutsats	49

Tabellförteckning

Tabell 1: Sammanfattning av deltagare i strategiproduktion.....	20
Tabell 2: Sammanfattning av deltagare i strategikonsumtion	22
Tabell 3: Översikt av företag och intervjupersoner	29

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Jämställdhet blir en allt viktigare fråga för många företag. Fler och fler ledningsgrupper ser fördelarna med att ta företagets jämställdhet på större allvar och ge frågan högre strategisk prioritet (McKinsey Quarterly 2015a). Förutom de moraliska och etiska argumenten för ökad jämställdhet, visar forskning även på ökad lönsamhet och produktivitet (EY 2016), vilket innebär att det finns ett ekonomiskt värde i att jobba med detta. Jämställdhet har därmed fått ett tydligare strategiskt värde i näringslivet och företag sätter i allt större utsträckning jämställdhetsmål att sträva mot (McKinsey Quarterly 2015b).

Arbetet med strategiska frågor är något som traditionellt anses vara en uppgift för företagets mest seniora medarbetare, i synnerhet vd och ledningsgrupp. Även om det kan skilja sig åt mellan företag och branscher vad gäller vilka som är involverade i strategiarbetet, finns tydlig konsensus kring att strategiformulering främst är en uppgift för de högsta cheferna (Mantere och Vaara 2008).

Jämställdhet, däremot, är en fråga som haft sitt nav hos personalavdelningen och tidigare generellt sett varken varit på ledningens dagordning, eller ansetts vara av strategisk relevans för hela organisationen (SOU 2014:30: 93). Detta troligtvis inte minst på grund av att den jämställdhetsplan som i enlighet med svensk lag måste göras av alla företag med tio eller fler anställda (Jämställdhetslag 1991:433, §13), vanligen sammanställs av företagets personalstab.

I takt med att jämställdhetsfrågan får ökad strategisk betydelse för företag och blir mindre av en fråga för personalavdelning uppstår dock en otydlighet kring var ansvaret landar och vem som arbetar med frågan. Vd och ledning ses vanligtvis axla strategiarbetet, men det är personalavdelningen som besitter kompetens och erfarenhet av att arbeta med jämställdhet. Så vem eller vilka ansvarar för jämställdhetsarbetet? Vem driver det och vem genomför det nu när frågans betydelse ökar? Detta vill vi ta reda på!

1.2 Tidigare forskning och kunskapslucka

Forskning kring vilka som deltar i strategiarbete ingår i området strategi i praktiken¹, ett forskningsområde som vuxit fram främst de senaste 15-20 åren (Jarzabkowski 2004). Jarzabkowski et al. (2007) föreslår en modell som konceptualiserar tre teman definierade av Whittington (2006) inom forskningsområdet. Dessa tre är praxis², praktik³ och deltagare⁴. Denna uppdelning tycks ha vunnit omfattande acceptans inom fältet strategi i praktiken och används av många forskare (se bland andra Kaplan 2011; Regnér 2008).

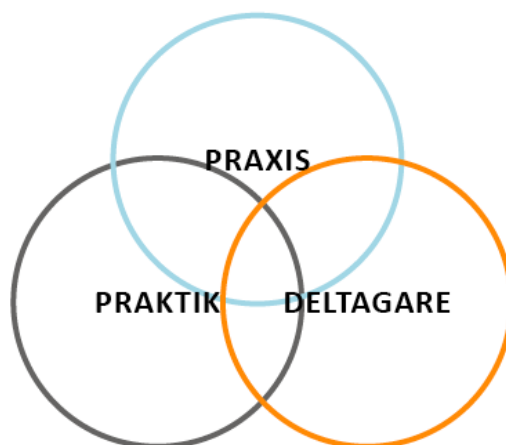
Praxis handlar om *hur* strategiarbete sker (Golsorkhi et al. 2015) och detta inkluderar specifika aktiviteter bland annat möten, konversationer och andra interaktioner (Fenton och Langley 2011). Praktik gäller de sedvanor och traditioner som omgärdar och påverkar strategiskapandet (Golsorkhi et al. 2015). Till dessa hör bland annat rutiner, procedurer och diskurser (Fenton och Langley 2011). Deltagare är de individer som i praktiken såväl skapar som implementerar strategi. De formar strategi genom vilka de är och hur de agerar (Golsorkhi et al. 2015). Denna definition av vem som är en strateg är bredare än i tidigare strategilitteratur (Jarzabkowski et al. 2007), som ofta saknar ett praktikperspektiv och domineras av ett snävare koncept som ser strategi som ett rationellt beslutstagande för högsta ledning (Jarzabkowski och Spee 2009). Fördelen med ett praktikperspektiv är att det kan identifiera en mycket större grupp av aktörer som potentiella strateger (Jarzabkowski et al. 2007). I figur 1 nedan illustreras dessa tre beskrivna teman inom forskningsområdet strategi i praktiken.

¹ På engelska: strategy as practice

² På engelska: praxis

³ På engelska: practice

⁴ På engelska: practitioners



Figur 1: Ramverk för att analysera forskning inom strategi i praktiken. (Jarzabkowski et al. 2007: 8)

Det finns ett flertal forskningsstudier på deltagare i strategiarbete, men över lag har dock deltagare fått relativt lite uppmärksamhet i strategiforskningen (Laine och Vaara 2015). Studier som genomförts har bland annat tittat på mellanchefer (Balogun och Johnson 2004), konsulter (Nordqvist 2012) och yrkesmän (Lusiani och Langley 2013).

Laine och Vaara (2015) efterfrågar mer forskning som undersöker vilken inverkan olika deltagare har på strategiskapande. Sådan analys skulle kunna leda till en mer mångsidig och nyanserad förståelse för strategiidéers ursprung, hur de formas, får sin mening, legitimeras och hur olika aktörer bidrar till dessa strategier. En viktig aspekt av en sådan framtida forskning skulle vara analys av processer som inte traditionellt setts som strategiska (Laine och Vaara 2015). Detta är i linje med vår uppfattning om att det saknas forskning kring strategier för att öka jämställdhet. Efter en omfattande teoristudie har vi inte funnit någon forskning på detta ämne, och ämnar därför utforska denna kunskapslucka.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Studiens syfte är att öka förståelsen för vilka personer i företagen som jämställdhetsarbetet faller på när jämställdhetsfrågor får ökad strategisk relevans. Vi vill förstå vilka som är involverade i detta arbete, på vilket sätt, om det skiljer sig från annat strategiarbete och i så fall varför. Genom att ta reda på detta vill vi bidra med förståelse kring hur olika deltagare påverkar arbetet med jämställdhet.

Med utgångspunkt i detta syfte har vi formulerat följande forskningsfrågor:

*Vem eller vilka deltar i företags arbete med jämställdhet?
Vilka likheter och skillnader finns jämfört med forskning om deltagare i strategiarbete?
Vad får detta för konsekvenser för det jämställdhetsarbete som bedrivs?*

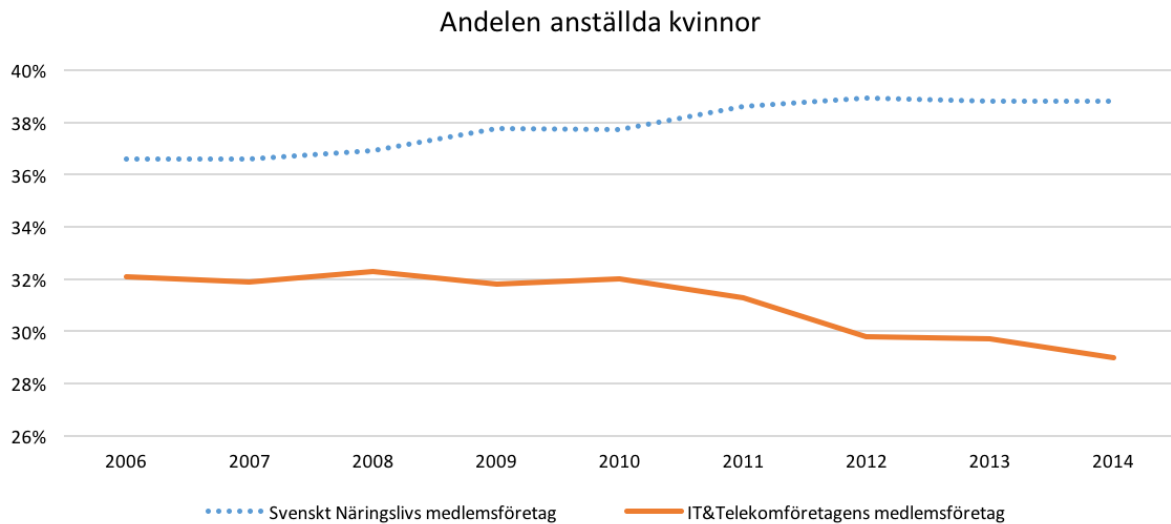
1.4 Förväntat kunskapsbidrag

Genom att undersöka de personer som deltar i jämställdhetsarbetet är vår ambition att denna studie ska leda till en mer förståelig och nyanserad bild av varifrån dessa idéer har sitt ursprung, hur de formas, skapar mening och legitimeras i företag. Vi hoppas också kunna bidra med en bättre förståelse för hur olika aktörer bidrar i processen att öka jämställdheten på företag. En första modell över vilka som deltar i arbetet med jämställdhet skulle kunna ge en grundläggande bild för hur detta eventuellt skiljer sig från annat strategiarbete och på så sätt skapa en större förståelse för vilka eventuella hinder företag har i detta arbete.

Vidare är det vår förhoppning att denna studie ska belysa ett hittills relativt outforskat område av strategiforskning, öka intresset för frågan inom strategiforskningen och inspirera till fler studier kring jämställdhetsarbete.

1.5 IT- och telekombranschen

I detta arbete har vi studerat företag verksamma inom IT- och telekombranschen. Branschen är speciellt intressant eftersom den är både snabbväxande, föränderlig och innovativ, men samtidigt anställer mycket få kvinnor. Utvecklingen mot en jämställd bransch går långsamt - till och med baklänges. Samtidigt som andelen kvinnor i näringslivet över lag sakta men säkert ökar har andelen kvinnor i IT- och telekomsektorn minskat de senaste åren, vilket visas i figur 2.



Figur 2: Andelen anställda kvinnor i näringslivet samt IT- och telekombranschen. (Andersson 2016; IT&Telekomföretagen 2015a)

Vår definition av IT- och telekomföretag utgår från den som görs av branschorganisationen IT&Telekomföretagen, i vilken de flesta av de studerade företagen är medlemmar. Deras definition lyder: *“Med IT- och telekomsektorn avses alla de verksamheter som i någon form skapar, utvecklar, levererar och driver system, tjänster och produkter med digitalt innehåll i form av hård- eller mjukvara. Detta inkluderar både de verksamheter som vanligen räknas till IT- och telekombranschen – det vill säga renodlade leverantörer av hård- och mjukvara och tillhörande tjänster – och verksamheter där slutprodukterna inte är IT-produkter i sig, utan exempelvis fordon, finansiella tjänster och resor, men där hård- och mjukvara är bärande delar.”* (IT&Telekomföretagen 2015b: 6)

1.6 Womentor

Alla företag som ingår i studien är medlemmar i jämställdhetsprogrammet Womentor som är ett program med syfte att öka jämställdheten inom IT- och telekombranschen (Womentor 2016a). Det startades år 2006 på initiativ av den dåvarande regeringen, men ägs sedan 2008 av IT&Telekomföretagen (Womentor 2016b). Programmet ges årligen, och medlemsföretagen betalar en avgift för att delta. Womentor består av två parallella delar varav en del är ett ledarutvecklingsprogram för utvalda kvinnliga chefer hos medlemsföretagen (Womentor 2016a). Den andra delen är ett förändringsprogram med syfte att ge företag verktyg och hjälpa

dem arbeta med jämställdhet mer strategiskt och att öka andelen kvinnliga chefer (Ahlström 2016). Inom ramen för förändringsprogrammet sätter alla deltagande företag mål för vad man under kalenderåret vill uppnå inom jämställdhet. Målen ska vara konkreta och mätbara, men i övrigt är det upp till företagen själva att sätta sina mål. Efter årets slut rapporteras resultatet in till Womentor och sammanställs (Ahlström 2016).

1.7 Avgränsningar

Jämställdhetsfrågan och mångfaldsfrågan står varandra mycket nära och vi har sett att flera av de företag vi undersökt kombinerat arbetar med dessa. Eftersom vi i vår studie inriktat oss på jämställdhet har vi endast undersökt deltagande inom jämställdhetsarbete. När vissa företags jämställdhetsarbete ibland liknat eller överlappat mångfaldsarbetet har detta oundvikligen berörts. Vi anser dock inte att det har skapat några problem under varken empiriinsamling eller analys.

Som nämnt ovan måste varje företag med tio eller fler anställda göra en jämställdhetsplan (Jämställdhetslag 1991:433 §13). När vi fortsättningsvis i detta arbete använder begreppet jämställdhetsplan, refererar vi inte till den som är tvingande enligt lag, utan menar istället de planer som skapas för hur företagen ska jobba med jämställdhet, och som kan vara mer omfattande än vad lagen kräver, samt skilja sig i upplägg och formulering.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenterar vi teori från forskning inom strategi i praktiken. Litteraturen kommer belysa de roller som är involverade i såväl produktion som konsumtion av strategi. Kapitlet mynnar ut i en modell över de identifierade deltagarna och avslutas med en teordiskussion vars syfte är att sätta den teoretiska referensramen i studiens kontext och överväga risker samt möjligheter som medföljer vald teori.

2.1 Introduktion till forskningsområdet

2.1.1 Strategi i praktiken

Det nyligen framväxta forskningsområdet strategi i praktiken har vuxit fram som en kritik mot det tidigare dominerande rationella perspektivet inom strategiforskning. Denna forskning har som fokus att titta på vad som *görs* i strategi; vilka som gör det, vad de gör, hur de gör det, vad de använder för verktyg och vilka implikationer detta får för utformningen av strategi (Jarzabkowski och Spee 2009). Vaara och Whittington (2012: 285) menar att *”styrkan i detta perspektiv finns i dess förmåga att förklara hur strategiskapande möjliggörs och begränsas av den egna organisationen och samhället”*.

2.1.2 Strategiplanering i praktiken

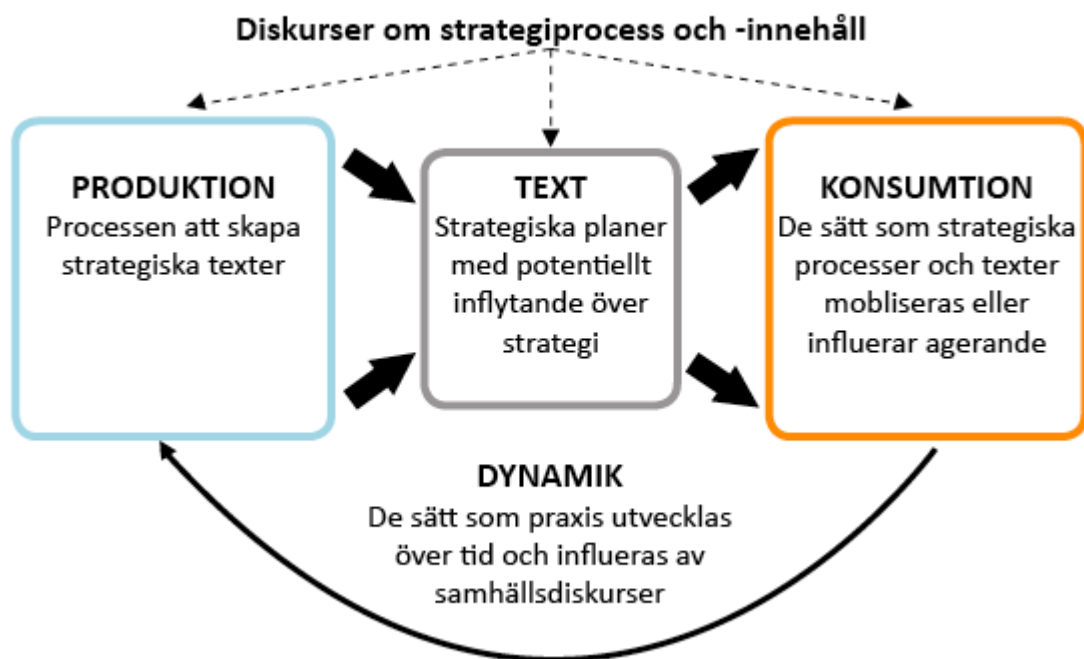
Strategiplanering⁵ är en disciplin inom strategi som har studerats sedan 1960-talet och undersöker hur organisationers strategi skapas (Langley och Lusiani 2015). En tidig definition av strategiplanering kommer från Anthony (1965: 16) som beskriver detta som *”processen att ta beslut om organisationens mål, förändringar av dessa mål, resurser som skall användas för att uppnå målen och vilka riktlinjer som ska styra användande samt disposition av resurserna”*. De senaste årens fokusskifte inom strategiforskningen är även synligt i strategiplaneringsforskningen (Carter et al. 2008). I och med skiftet har även definitionen av strategiplanering kommit att revideras. En sådan uppdaterad definition förs fram av Wolf och

⁵ På engelska: strategic planning

Floyd (under utg: 5) som anser att strategisk planering är *“en mer eller mindre formaliserad, periodisk process som möjliggör ett strukturerat sätt att formulera, implementera och kontrollera strategi”*. Denna framväxande, mer sociologiska syn på strategiplanering har likt annan praktikforskning inom strategi vunnit alltmer stöd de senaste två decennierna, och kallas för strategiplanering i praktiken (Langley och Lusiani 2015).

Langley och Lusiani (2015) föreslår nedan ramverk (figur 3) för att skapa en översikt av den forskning inom strategiplanering i praktiken som gjorts hittills. Författarna argumenterar, i linje med bland andra Fenton och Langley (2011) samt Pälli et al. (2009), att för att verkligen förstå strategiplanering som ett socialt fenomen måste man analysera de strategiska planerna som sådana såväl som deras tillkomst och konsumtion. Modellen presenterar därför fyra fokusområden: text, produktion, konsumtion och dynamik. Med text menas strategiska planer som potentiellt har ett inflytande över strategi. Produktion avser processen att skapa strategiska texter, medan de med konsumtion talar om och hur strategiska texter verkställs och potentiellt påverkar agerande. Slutligen är dynamik det sätt som praxis utvecklas över tid och influeras av samhällsdiskurser.

Medan produktion och konsumtion bland annat undersöker processer och är applicerbara på deltagare så studerar fokusområdet text de strategiska planerna och dess innehåll som en kommunikationsgenre, och dynamik undersöker hur strategiplanering utvecklas över tid (Langley och Lusiani 2015). Forskning inom de två senare områdena är därför inte i lika stor utsträckning applicerbara på deltagare.



Figur 3: Ramverk för en översikt av forskning inom strategiplanering i praktiken. (Langley och Lusiani 2015: 549)

Genom att dela in strategiplanering i dessa fokusområden möjliggörs en djupare förståelse för strategisk planering ur ett socialt perspektiv (Langley och Lusiani 2015). Utifrån detta ramverk presenterar vi nu den forskning som gjorts på deltagare inom områdena produktion och konsumtion.

2.2 Produktion

2.2.1 Vd och ledning

Hur stor del av strategiformuleringen som görs av vd och ledning beror mycket på företagskontexten, till exempel storlek, antal affärsenheter och spridningen av expertis och kunskap (Langley och Lusiani 2015). Ett strikt hierarkiskt strategiarbete drivet uppifrån och ner är främst förekommande i mindre entreprenöriella företag (Nordqvist och Melin 2008), medan det i större företag tycks involveras fler personer. Desto större och mer komplex organisation, desto större sannolikhet att fler hierarkiska nivåer deltar i strategiarbetet och att ledningen endast kontrollerar strategikapandet medan lägre nivåer formulerar

strategierna (Jarzabkowski och Balogun 2009). Då vår empiri består av främst stora företag riktar vi in oss på forskning kring främst på sådana.

Produktion av strategiska planer är en process då ledning **koordinerar** de strategier som formuleras av mellanchefer och övriga anställda (Langley och Lusiani 2015). Langley (1988) menar att vd ofta är den som sätter övergripande mål och att vd och lednings **villighet** och **förmåga** att ta strategiska beslut är viktiga eftersom anställda längre ner i organisationen känner ett behov av detta. Lägre hierarkiska nivåer upplever strategiplanering som en nödvändig vägledning eftersom *“behovet av strategisk planering i själva verket är en vädjan om ledarskap och riktning”* (Langley 1988: 49). Symbolvärdet i detta ledarskap är särskilt viktigt när ledning inte är i direkt kontakt med många av de anställda, detta för att **skapa mening** kring strategiplaner för anställda på lägre nivåer, inte minst mellanchefer (Balogun och Johnson 2004). Langley (1988) menar vidare att en strategisk **vision** från vd och ledning är nödvändig eftersom strategisk planering inte på egen hand kan skapa denna. Visionen måste komma ovanifrån.

2.2.2 Yrkesmän

Lusiani och Langley (2013) menar att strategiskapande sker överallt och att det vore missledande att betrakta det som begränsat till endast ledning. Whittington et al. (2011) ser att fler och fler företag närmar sig vad de kallar för en öppen strategi⁶ där fler än de högst uppsatta cheferna förväntas delta i strategiarbetet.

Yrkesmän⁷, det vill säga experter inom ett visst område, har genom sitt dagliga arbete stor betydelse för strategiskapande kopplat till detta expertisområde (Lusiani och Langley 2013). De jobbar dock inom ramar och efter riktlinjer satta av vd och ledning, varför Lusiani och Langley (2013) argumenterar för att yrkesmän kan kallas **kvasistrateger**, då de skapar strategier, men inte kan göra detta helt självständigt.

⁶ På engelska: open strategy

⁷ På engelska: professionals

En variant av yrkesmän som de identifierar är planeringsyrkesmän⁸, vilka har ett gränsöverskridande arbete i företag. Lusiani och Langleys (2013) studie noterar att dessa aktörer **samlar in data** och **presenterar** ett första utkast av en strategisk plan för ledningen, som diskuterar planen i ett formellt möte. På basis av ledningens rekommendationer, **justerar** planeringsyrkesmännen den strategiska planen och för den vidare ut i företaget.

2.2.3 Mellanchefer

Enligt Wooldridge et al. (2008) har flera studier funnit att mellanchefer påverkar strategiformulering. Lusiani och Langley (2013) menar också att dessa chefers bidrag är av vikt för strategiformulering, men att det sällan erkänns. En studie av Balogun och Johnson (2004) visar däremot att mellanchefer knappt är involverade alls i beslutstagande och utformande av förändringar. Mantere och Vaara (2008) menar att chefer förväntas acceptera strategier som ledning och vd tar fram. Sammantaget är litteraturen inom området **inte helt enig** angående mellanchefers deltagande i produktion av strategier.

2.2.4 Strategiska förkämpar

Mantere (2005) identifierar en typ av anställda som påverkar strategiarbetet som han kallar för strategiska förkämpar⁹. Detta är en **social roll** snarare än formell, och kan därför förekomma på alla organisatoriska nivåer och definieras som *“individer som söker påverka strategiska frågor utanför deras egna direkta operativa ansvar”* (Mantere 2005: 157). Strategiska frågor är enligt Mantere här både sådana som allmänt anses vara viktiga för företagets framgång och sådana som individer själva uppfattar som betydelsefulla. De strategiska förkämparna engagerar sig i olika **aktiviteter**, till exempel att försöka påverka andras åsikter eller försöka förändra organisationssystem och -processer för att få kontroll över resurser. Mirabeau och Maguire (2014) menar att mycket av den strategi som slutligen realiserar kommer ur **projekt** som från början inte alltid är i enlighet med rådande strategikoncept. Projekten drivs ofta av förkämpar som genom att vinna ett brett stöd för sina projekt **påverkar den strategiska kontexten** och på så vis också företagets strategi. Dessa

⁸ På engelska: planning officer

⁹ På engelska: strategic champions

projekt blir sedan i vissa fall förankrade i organisationen och en naturlig del av företagets strategi.

En vidareutveckling av Manteres (2005) koncept föreslås av Nordqvist och Melin (2008) som identifierar vad de kallar för strategiplaneringsförkämpar¹⁰, en typ av förkämpar som både besitter **kompetensen** och har viljan att engagera sig i strategiplanering. Dessa förkämpar är strategideltagare som **introducerar**, **underlättar** och **vägleder** den strategiska planeringsprocessen hos ett företag. Utöver detta beskrivs dessa personer vara duktiga på strategiskt tänkande. I likhet med strategiska förkämpar är strategiplaneringsförkämpar inte skygga för att **ta ansvar utöver det förväntade**.

2.2.5 Sammanfattning av produktion

Inom produktionsområdet har vi identifierat fyra huvudtyper av roller som sammanfattas i tabell 1 nedan.

Tabell 1 Sammanfattning av deltagare i strategiproduktion			
Vd och ledning	Yrkesmän	Mellanchefer	Strategiska förkämpar
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinerar • Övriga anställda söker mening genom hur vd och ledning visar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vision ○ Villighet och förmåga att fatta beslut ○ Meningsskapande 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvasistrateger Planeringsyrkesmän: <ul style="list-style-type: none"> • Samlar data • Presenterar och justerar strategier 	Oenig litteratur	<ul style="list-style-type: none"> • Social roll • Engagerar sig i aktiviteter och driver projekt • Påverkar kontexten Strategiplaneringsförkämpar: <ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kompetenta • Introducerar, underlättar och vägleder • Tar ansvar utöver vad som förväntas

2.3 Konsumtion

Fokusområdet konsumtion handlar om hur personer tar till sig en strategisk plan, förstår den och verkställer den (Langley och Lusiani 2015). Flera studier är överens om att **tvetydighet** i strategiska planer påverkar hur dessa konsumeras och tolkas (se bland andra Sillince et al. 2012; Denis et al. 2011). Varierande former av konsumtion har presenterats av olika forskare,

¹⁰ På engelska: strategic planning champions

men de fyra som föreslås av Abdallah och Langley (2014), nämligen tydande, instrumentell, frånkopplad och värderingsbaserad, har refererats till i flertalet litteraturgenomgångar (se bland andra Balogun et al. 2014; Jarzabkowski et al. 2015). **Tydande** konsumtion associeras med att försöka säkerställa implementeringen av strategiska planer genom att ta bort tvetydighet och strukturera arbetet för andra chefer och anställda. Så kallad **instrumentell** konsumtion, däremot, sker då anställda använder strategiska planer för att motivera och legitimerasina egna handlingar. Ytterligare en konsumtionsform är den **frånkopplade** som innebär att planer uppfattas som irrelevanta eller som redan väl inarbetade i företaget. Slutligen innebär **värderingsbaserad** konsumtion att planer behandlas som övergripande rekommendationer snarare än specifika instruktionerna. Tvetydighet i planer menar Abdallah och Langley (2014) kan överkommas genom tydande konsumtion, medan värderingsbaserad konsumtion snarare skapar splittring i om och hur strategier implementeras. Vid instrumentell och frånkopplad konsumtion ser konsumenten tvetydiga strategier endast som ett tecken på att fortsätta som vanligt, och kommer inte förändra hur personen bedriver sitt arbete.

2.3.1 Yrkesmän

Lusiani och Langley (2013) uppmärksammar att yrkesmän även är konsumenter av strategi, eftersom de är strategiskapare inom en av vd och ledning **väldefinierad ram** (Lusiani och Langley 2013). Vidare har planeringsyrkesmän genom sitt gränsöverskridande arbete samlat så kallad tyst kunskap och får därför agera brygga mellan ledning och övrig verksamhet i företaget genom att **översätta** de strategiska planerna. På detta vis underlättar dessa aktörer ett bredare organisatoriskt engagemang i strategiarbetet (Lusiani och Langley 2013). Detta kan liknas vid den **tydande** konsumtionen (Abdallah och Langley 2014) som innebär ett försök att undanröja tvetydighet samt ge chefer och anställda en strukturerad plan att följa.

2.3.2 Mellanchefer

Balogun och Johnson (2004) menar att mellanchefer är både **mottagare** och **verkställare** av strategier. De kan stöttas i rollen som verkställare genom att vd och ledning sätter målen i kontext, förser cheferna med resurser och är tillitsfulla (Mantere 2008), kort sagt, skapar riktning och mening. Enligt Weick et al. (2005) är meningsskapande en kontinuerlig process, och det är i denna process som vd och ledning kan ge en hjälpande hand. Ett sådant

meningsskapande kan underlätta mellanchefernas tolkning av eventuell tvetydighet i strategiska planer.

Den tolkning som mellanchefer gör sprids sedan vidare till den operativa verksamheten. I fallet med en frånvarande vd och ledning kommer mellanchefers tolkning och meningsskapande av strategier att få en större påverkan på organisationens strategiska riktning (Balogun och Johnson 2004). Detta stöds av Floyd och Wooldridges (1997) studie som visar att mellanchefer fungerar som en **sammankopplande länk** mellan de strategiska och operativa verksamheterna i ett företag. Detta sammankopplande innebär just tolkning och förmedlande av strategiimplementering.

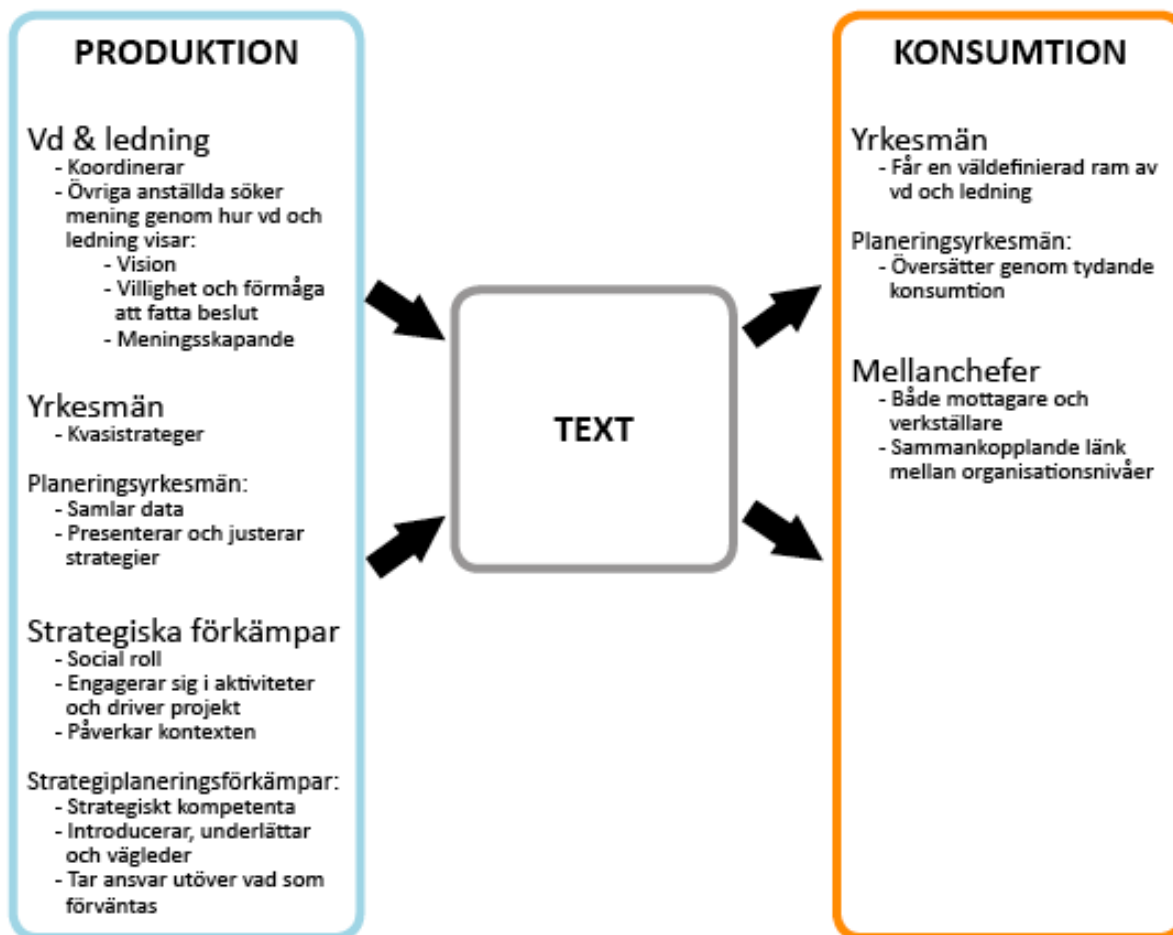
2.3.3 Sammanfattning av konsumtion

Inom konsumtionsområdet har vi identifierat två huvudtyper av roller som sammanfattas i tabell 2 nedan. Vd och ledning nämns ej i litteraturen som konsumenter. Strategiska förkämpar är svåra att placera i ett producent- och/eller konsumentfack, eftersom deras arbete i viss mån står utanför strategiplaneringsprocessen. Vi har dock valt att presentera all teori kring deras deltagande under produktion.

Tabell 2 Sammanfattning av deltagare i strategikonsumtion		
Tvetydighet i planer tolkas genom en av följande konsumtionsformer:	Yrkesmän	Mellanchefer
<ul style="list-style-type: none"> • Tydande • Instrumentell • Frånkopplad • Värderingsbaserad 	<ul style="list-style-type: none"> • Får en väldefinierad ram av vd och ledning Planeringsyrkesmän: <ul style="list-style-type: none"> • Översätter genom tydande konsumtion 	<ul style="list-style-type: none"> • Både mottagare och verkställare • Sammankopplande länk mellan organisationsnivåer

2.4 En modell över deltagare i strategiplanering

De deltagare i strategiplanering som vi genom vår litteraturstudie identifierat kan med hjälp av Langley och Lusianis (2015) ramverk sammanfattas med figur 4 nedan:



Figur 4: Sammanfattning av teori.

2.5 Teoridiskussion

Ett mer kritiskt förhållningssätt till forskningsområdet strategi i praktiken har efterfrågats av bland andra Blom och Alvesson (2015), som pekar på problematiska aspekter av forskningen. De saknar en konsekvent användning av termen strategi och menar att begreppet ofta lämnas oförklarad och ses som givet. Ett inkonsekvent användande av strategibegreppet kan splittra forskningsområdet, om vad som helst ses som strategi så länge forskaren anser sig själv tillhöra området: "Jag är en 'strategi-i-praktiken-forskare' och därför är det som jag studerar strategi." (Blom och Alvesson 2015: 423)

Vårt val av strategi i praktiken som teoretiskt ramverk kan därför ses som problematiskt eftersom jämställdhetsfrågan ofta inte ses som strategi, och därmed riskerar tänja på strategibegreppet. Vi väljer att hantera detta genom att låta det vara osagt huruvida fallföretagens jämställdhetsarbete är strategi eller ej, och konstaterar endast att en strategi-i-praktiken-lins erbjuder ett mycket intressant perspektiv på jämställdhetsarbete.

Forskningens strävan efter att bidra med en sociologisk blick (Whittington 2007) och öppna upp strategins svarta låda (Golsorkhi et al. 2015) kräver en nära kontakt med studieobjekten och de som på olika sätt skapar och konsumerar strategier. Blom och Alvesson (2015) menar dock att forskare tenderar att sakna ett mer kritiskt förhållningssätt till studieobjekten och att de ibland stirrar sig blinda på vad som kallas strategi och vem som kallar sig strateg. Därigenom faller de ofta för studieobjektens, i synnerhet ledningens, anspråk på vad som är strategi och reflekterar dessa. Detta kan lätt leda till en ensidighet i strategi-i-praktiken-studier eftersom man begränsar sig till strategidiskurser och reproducerar anspråk av självutnämnda strateger. Blom och Alvesson (2015) anser att forskare bör ha ett mer kritiskt förhållningssätt till strategi som diskurs och fenomen för att bättre kunna se och förstå saker som döljs av vad som sägs och påstås. Därför uppmanar de till forskning med mindre betoning på just begreppen strategi och strateg, som i större utsträckning undersöker "strategi" i fall även där strategi inte är en dominerande diskurs, det vill säga där man inte talar om det man gör som en strategi, och sig själv som en strateg.

Vi menar att detta gör det presenterade teoretiska ramverket ännu mer intressant och relevant eftersom denna studie syftar till att undersöka just ett område som, trots ökat fokus på jämställdhet, ofta inte talas om i termer av strategi. Detta möjliggör en djupare analys av deltagarna i jämställdhetsarbete, eftersom strategidiskurser inte förblindar.

3. Metod

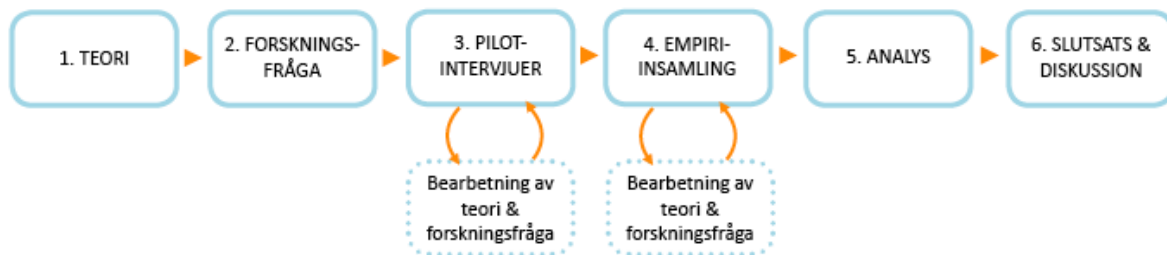
I detta kapitel presenteras och motiveras vårt val av deduktiv forskningsstrategi och kvalitativ multipel fallstudie. Vi förklarar hur litteratursökningen inom strategiplanering i praktiken har gått till samt presenterar och motiverar val av fallföretag och intervjupersoner från IT- och telekombranschen, och hur intervjumaterialet analyserats. Avslutningsvis diskuteras studiens reliabilitet, validitet och etiska förhållningssätt.

3.1 Forskningsansats och metodval

3.1.1 Forskningsstrategi

Studien utgår från en deduktiv ansats, där befintlig teori utgör utgångspunkt (Bryman och Bell 2013: 31). Dock har även ett induktivt perspektiv tillåtits för att möjliggöra ett iterativt inslag eftersom vi efter insamling av data har behövt göra ytterligare teorisökning och bearbetning av forskningsfrågorna (Bryman och Bell 2013: 34). Beskriven forskningsansats är lämplig för detta arbete eftersom syftet är att tillämpa befintlig teori i en ny kontext. En uteslutande induktiv ansats hade passat mindre väl för denna studie eftersom befintlig teori är viktig för att besvara de ställda forskningsfrågorna.

Forskningsfrågorna har prövats sedan ett tidigt stadie i studien men har fått växa fram organiskt i takt med arbetets utveckling. Eftersom definitionen och omfånget av strategi kan vara ganska otydligt blir formulering av forskningsfråga inom strategi i praktiken extra problematiskt (Venkateswaran och Prabhu 2010). Därför har denna iterativa metod där teori och forskningsfrågor kontinuerligt bearbetats varit av vikt, i synnerhet eftersom studien undersökt jämställdhet som kan anses vara i utkanten av strategiområdet och därför gör strategibegreppet särskilt svårbehandlat. Vi har både vid pilotintervjuer och vanliga intervjuer återgått till teorisökning i samband med nya intryck från empiri. I figur 5 nedan illustreras vår process.



Figur 5: Studiens forskningsansats: deduktiv process med iterativt inslag.

Vidare har en kvalitativ metod tillämpats för att kunna skapa en djupare förståelse för olika uppfattningar och samspel (Silverman 2013: 105) involverade i arbete kopplat till jämställdhet. Att göra studier utifrån strategi i praktiken innebär att undersöka aspekter av organisationer som är både komplexa, osäkra och i ständig utveckling (Orlikowski 2015) vilket innebär att det vi studerar kan vara svårt att fånga och precisera (Langley och Lusiani 2015). Vi anser därför att en kvalitativ forskningsstrategi till skillnad från en kvantitativ ger oss en god möjlighet att fånga och undersöka denna komplexitet.

3.1.2 Forskningsdesign

Vi har valt att genomföra en multipel fallstudie för att studera deltagande i arbetet med jämställdhet hos svenska IT- och telekomföretag. En design av detta slag möjliggör jämförande mellan företag i vårt urval vilket i sin tur underlättar teoretiska reflektioner. Detta jämförande, också kallat komparativ design, möjliggör en bättre förståelse av en social företeelse genom att jämföra flera kontrasterande fall (Bryman och Bell 2013: 89). Vidare lämpar sig en multipel fallstudie väl för teoriprovning enligt Bryman och Bell (2013: 88), vilket rimmar väl med vår studies syfte.

Kritik mot multipla fallstudier hävdar att de har en benägenhet att ägna mindre uppmärksamhet åt den specifika kontexten och lägga mer fokus på att jämföra de olika fallen. Denna risk har vi försökt undvika genom vår kvalitativa metod som möjliggör en större förståelse för sammanhanget (Bryman och Bell 2013: 93), samt genom att i analysen inte glömma den jämställdhetskontext studien genomförts i och hur detta kan påverka intervjupersonernas svar. Det hade varit intressant att djupdyka i en studie av endast ett företag, då det hade varit möjligt att intervjua anställda på olika positioner i företaget och på så sätt få olika vinklar på arbetsprocessen. Men för att bilda en mer generell uppfattning om

jämställdhetsarbetet och kunna svara på våra forskningsfrågor anser vi ändå att en multipel fallstudie är mer passande.

3.1.3 Litteraturstudie

Som figur 5 ovan illustrerar har vår arbetsprocess involverat en omfattande litteraturstudie som såväl föregått empiriinsamling som skett iterativt i samband med den. Vår ursprungliga idé var att undersöka processen för jämställdhetsarbete, men utan ett deltagarperspektiv. Litteraturstudien var därför till en början mer inriktad på övergripande forskning inom strategiplanering i praktiken. Efter pilotintervjuerna fann vi det dock mest intressant att fokusera på deltagarna i dessa processer, varför teorisökningen avsmalnades därefter. Det slutliga teoretiska ramverket undersöker deltagande av vd, ledning, yrkesmän, mellanchefer och strategiska förkämpar i strategiplanering. Med hjälp av detta ramverk har vi analyserat insamlad empiri och dragit slutsatser utifrån denna.

3.2 Urval

3.2.1 Fallföretag

För att undersöka deltagare i jämställdhetsarbetet har det varit viktigt att hitta IT- och telekomföretag där jämställdhet åtminstone är en relativt prioriterad fråga. Genom jämställdhetsinitiativet Womentor har vi fått möjlighet att komma i kontakt med just sådana företag. Då alla medlemmar betalar en avgift för att få delta i Womentor och även skickar in sina egna jämställdhetsmål, så utger de sig för att, åtminstone utåt, arbeta med jämställdhet på ett organiserat och målinriktat sätt.

År 2016 deltar 26 företag i Womentor. Dessa är till den absolut största majoriteten stora svenska eller internationella företag, troligtvis på grund av medlemsavgiften som är 40 000 kr/år för medlemmar i IT&Telekomföretagen och 55 000 kr/år för icke-medlemmar (Womentor 2016a), och därmed utgör en stor kostnad för mindre bolag. Till att börja med hörde vi slumpmässigt av oss till 16 av årets deltagare för att se vilket gensvar det genererade. Av dessa tackade 14 företag ja till att medverka i en intervju, vilket vi ansåg vara ett mycket gott urval med tanke på studiens omfång och tidsbegränsning (Bryman och Bell 2013: 200).

Val av pilotföretag skedde genom att vi därefter hörde av oss till fyra av de tio företag som tidigare inte kontaktats och frågade om de kunde träffa oss med kort varsel. Två av dessa företag svarade att de hade tid för pilotintervju.

Många företag som är medlemmar i Womentor är multinationella bolag med endast en del av sin verksamhet i Sverige. I dessa fall är det alltid den svenska organisationen som deltar, varför vår studie också avgränsas till dessa.

3.2.2 Intervjupersoner

Djupintervjuer har genomförts med en, eller i ett fall två, anställda hos varje företag. Vi har bitt om att få träffa den person som är mest insatt i sitt företags jämställdhetsarbete. Samtliga 15 intervjupersoner har varit anställda på personalavdelningen; antingen den svenska personalchefen eller en anställd på personalavdelningen med ansvar för jämställdhets- eller mångfaldsfrågor. Eftersom dessa arbetar med jämställdhet i sitt dagliga arbete anser vi det av intresse att få deras bild av hur företagen arbetar med detta. Venkateswaran och Prabhu (2010: 160) anser dessutom att forskning inom strategi i praktiken som *“mer aktivt undersöker personer som är innehavare av tyst kunskap kan ge betydande fördelar”*. Vi menar att intervjupersonerna genom sin expertis och erfarenhet inom jämställdhet besitter just denna tysta kunskap. I tabell 3 nedan redovisas samtliga intervjupersoner i vår empiriinsamling, inklusive pilotintervjuer.

Tabell 3
Översikt av företag och intervjupersoner

Företag	Storlek*	Bransch	Verksamhet	Intervjuperson	Kön	Befattning
Pilotintervju: Empower	Medelstort	El, bygg och telekom	Entreprenadverksamhet	Ulrik Friberg	Man	Personalchef Sverige
Pilotintervju: Empower	Medelstort	El, bygg och telekom	Entreprenadverksamhet	Emma Ny	Kvinna	Kommunikationschef Sverige
Pilotintervju: Infor	Stort	IT	Mjukvaruutveckling	Eva Elfgrén Axlund	Kvinna	Personalchef Norden
Acando	Stort	IT	Konsultrådgivning	Peter Tolstoy	Man	Personalchef Sverige
Agero	Medelstort	IT	Systemutveckling	Sandra Lindberg	Kvinna	Personalchef
CGI	Stort	IT	Systemutveckling, -drift och -förvaltning	Berit Henesy	Kvinna	Personalchef Sverige
HPE	Stort	IT	Systemutveckling och -service	Johanna Wallgren	Kvinna	Personalgeneralist och jämfälldhetsansvarig
IBM	Stort	IT	Dator- och programutveckling samt tjänster	Marie Nilsson	Kvinna	Mångfaldschef Norden
IFS	Stort	IT	Applikationsutveckling	Roger Arnroth	Man	Personalchef Sverige
IFS	Stort	IT	Applikationsutveckling	Jenny Henriksson	Kvinna	Personalansvarig
Microsoft	Stort	IT	Dator- och programutveckling	Helena Sjöberg	Kvinna	Personalchef Sverige
Sogeti	Stort	IT	Konsultrådgivning	Pernilla Kuniholm	Kvinna	Personalchef Sverige
TDC	Stort	Telekom	Utveckling och tillverkning av teleutrustning	Louise Anderberg	Kvinna	Personalchef Sverige
Tieto	Stort	IT	Program- och maskinutveckling samt förvaltning	Anna Giertz- Skablova	Kvinna	Personalchef Sverige
Tele2	Stort	Telekom	Förmedling av tele- och datakommunikation	Ingrid Breemark	Kvinna	Personalchef Sverige
Telenor	Stort	Telekom	Förmedling av tele- och datakommunikation	Erika Fricke	Kvinna	Chef för talent management och mångfaldsansvarig
Telia	Stort	Telekom	Förmedling av tele- och datakommunikation	Jessica Collins	Kvinna	Chef för employer branding
Tre	Stort	Telekom	Förmedling av tele- och datakommunikation	Emma Brandt	Kvinna	Personalchef för teknik-, affärsstöd- och stabfunktioner samt mångfaldsansvarig

* Storlek baseras på antalet anställda (i den svenska organisationen): <40 litet, 40-400 medelstort, >400 stort.

3.3 Insamling av empiri

3.3.1 Pilotintervjuer

Enligt Kvale (1997: 94) kan pilotintervjuer underlätta kartläggning av viktiga aspekter att täcka i intervjusamtal och Silverman (2013: 208) rekommenderar att pilotintervju genomförs för just semistrukturerade intervjuer. Två pilotintervjuer med totalt tre personer har genomförts för att utveckla och förbättra våra intervjufrågor, intervjuteknik, forskningsfrågor samt teoretiska referensram. Dessa intervjuer ingår därför inte i empirin.

3.3.2 Semistrukturerade djupintervjuer

Våra intervjuer har varit av semistrukturerad form för att ge utrymme åt flexibilitet vilket Alvesson (2011: 59) menar är en styrka eftersom nya infallsvinklar kan finnas under arbetets gång. Därför har varje intervju utgått från en intervjuguide (se appendix I) som tillåter flexibilitet ifall intervjupersonen behöver utrymme att utveckla sig inom ett visst område. Intervjuguiden har reviderats efter våra två pilotintervjuer och sedan ytterligare en gång till efter de två första djupintervjuerna, vilket har varit i linje med vår iterativa process. Intervjuerna har pågått cirka 40-50 minuter och genomförts på intervjupersons arbetsplats i ett avskilt rum för att skapa en avslappnad atmosfär utan störningsmoment. Undantaget är en intervju som på grund av praktiska omständigheter behövde genomföras per telefon. Vidare har djupintervjuerna genomförts av oss båda tillsammans och samtalen har spelats in för att möjliggöra transkribering. En intervjus inspelning hade sådan dålig kvalitet att en del av intervjun inte kunde transkriberas. Denna del av intervjun är därför inte med i empirin och intervjupersonen har informerats om detta.

3.4 Bearbetning av empiri

Intervjuerna har transkriberats fortlöpande under empiriinsamlingens gång för att förenkla ytterligare teoriinsamling. Detta har varit i linje med arbetets iterativa strategi. Alvesson (2011: 66) varnar för att semistrukturerade intervjuers flexibilitet innebär försvårad sammanställning och jämförelse av empirin. De transkriberade intervjuerna har därför analyserats av författarna var och en genom meningskategorisering (Kvale 1997: 174), det vill

säga att intervjuerna kodalas i kategorier. Genom kategoriseringen sorterade vi det transkriberade materialet i vd, ledning, personalavdelning, mellanchefer och eldsjälar, samt underkategorier till dessa. Meningskategoriseringen har gett oss en god överblick över intervjupersonernas återkommande beskrivning av de olika deltagarna och förenklat undersökning om huruvida skillnader finns mellan intervjupersoners berättelser. Våra tolkningar av transkriberingarna var i hög grad liknande, och genom diskussion kunde enighet nås kring kontrasterande uppfattningar.

3.5 Metoddiskussion

3.5.1 *Reliabilitet och validitet*

För forskning med kvalitativ metod är frågor gällande reliabilitet och validitet av stor vikt (Silverman 2013: 284). Vi har försökt stärka arbetets externa reliabilitet genom att i våra intervjuer förhålla oss till en bestämd intervjuguide. Som tidigare nämnt har vår intervjuguide reviderats vid två tillfällen, men vi anser inte att detta har påverkat arbetets reliabilitet i allt för stor utsträckning eftersom revideringarna gjordes i början av vår empiriinsamling och endast påverkade två av 14 djupintervjuer. Den interna reliabiliteten i studien kan anses vara god då vi båda bearbetat empiri på varsitt håll och nått överensstämmelse (Bryman och Bell 2013: 401).

Den interna validiteten har vi avsett stärka genom att noggrant försökt skapa en intervjuguide som ger oss möjlighet att få berättelser från intervjupersonerna som kan ge svar på forskningsfrågorna. Detta innebär inte nödvändigtvis frågor som inte är ledande, utan främst att kunna skapa en förståelse för hur jämställdhetsarbetet faktiskt går till. Även intervjupersonernas anonymitet menar vi ökar den interna validiteten. Huruvida resultaten från denna studie kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer är en viktig aspekt av arbetets validitet (Bryman och Bell 2013: 401). Vi har samlat empiri från 14 intervjuer och ett större urval hade givetvis förbättrat möjligheten att generalisera. Dock var detta på grund av begränsningar av tid, resurser och omfång inte möjligt inom ramen för denna studie. Trots detta anser vi att resultaten i viss mån kan generaliseras till andra stora företag, då vi menar att vilken bransch företag befinner sig i inte påverkar förhållningssättet till jämställdhet. Den

externa validiteten är alltså relativt god på grund av att den specifika IT- och telekomkontexten inte har präglat resultatet i stor utsträckning.

3.5.2 Etiska aspekter

Studien har genomförts utan ekonomiskt stöd från varken Womentor eller fallföretagen. Vidare har alla intervjupersoner informerats om studiens och intervjuens syfte samt godkänt att samtalet spelats in. All insamlad data har hanterats konfidentiellt av författarna och kommer inte användas efter studien. Innan publicering har alla intervjupersoner fått möjlighet att ta del av uppsatsens innehåll och godkänt att citat är korrekt återgivna. Citaten är anonyma men alla intervjupersoner har gett sitt samtycke att deras namn används som källa. Baserat på det beskrivna tillvägagångssättet menar vi att studien kan anses ha genomförts med ett etiskt förhållningssätt.

4. Empiri

I vår empiriinsamling har vi identifierat fyra grupper hos företagen som alla beskrivs ha del i arbetet kring jämställdhetsplaner. Dessa är vd och ledningsgrupp, personalavdelning, mellanchefer samt eldsjälar. Alla intervjupersoner har fått ett slumpmässigt nummer 1-15 för att behålla anonymiteten.

4.1 Den engagerade vd:n och ledningen

4.1.1 Engagemang

En tydlig och genomgående trend bland våra intervjupersoner är att vd och ledningens **engagemang anses vara av betydelse**. Intervjuperson 4 förklarar sin syn på varför detta är viktigt:

“För mig handlar det om att tydliggöra för oss själva och organisationen vad vi vill göra. Det är en strategifråga – vad är det för företag vi vill vara.”

Vd, och i viss mån ledning, beskrivs som engagerade i frågan om att öka jämställdheten på företagen. Ingen intervjuperson anser att vd:n saknar engagemang för frågan. På frågan hur engagemanget yttrar sig ges dock mycket varierande svar. En del intervjupersoner ger exempel på vd och ledning som lägger mycket tid och energi på jämställdhetsfrågan. Intervjuperson 15 ger beskrivningen av en vd vars engagemang är såpass passionerat att han får hejdas:

“Det går till så här på [företaget] att jag får hålla vd:n tillbaka. Det är min roll. Jag behöver inte pusha honom. Han är vansinnigt drivande i denna frågan. Men jag får hela tiden bromsa och liksom ’förstår du vilka obehagliga beslut du och dina ledare kommer få ta för att nå detta målet?’ Han hade helst velat sätta 50/50 [kvinnligena respektive manliga chefer] inom två år kanske, men det går inte.”

Intervjuperson 6 beskriver också en målinriktad vd, som varje månad har telefonmöte för alla mellanchefer i företaget där han bland annat alltid tar upp jämställdhetsfrågor. Även intervjuperson 3, 7, 8 och 13 har liknande berättelser.

Samtidigt finns det flera, bland annat intervjuperson 2, 4 och 12, som beskriver ett engagemang, men där exemplen på hur detta yttrar sig skiljer sig ganska mycket från ovan beskrivningar. Intervjuperson 12 berättar:

“Jag skulle säga att han [vd] har varit väldigt involverad och det känns prioriterat. För två år sedan var han och debatterade i en panel om jämställdhet i Almedalen.”

Beskrivningen av **ledningens engagemang** och intresse för jämställdhet tenderar att vara **mer varierande**. Det är inte alla intervjupersoner som menar att ledningen har detta. Det varierar både mellan företagen och inom ledningsgrupperna. Intervjuperson 1 säger att engagemanget beror helt på personligt intresse. En som däremot vittnar om en stark involvering från ledningens sida är intervjuperson 8:

“Ledningen är med och bestämmer aktiviteter. Jag upplever att det är många som vill mycket, så det är nästan så att man får sortera lite till och med.”

4.1.2 Praktisk involvering

Bland intervjupersonerna finns beskrivningar av vd och ledningens grad av involvering i jämställdhetsarbetet som visar på att den främst rör att vara med och **godkänna** de mål som tas fram av personalavdelningen. Intervjuperson 2 till exempel berättar om att förslag presenteras för vd som godkänner planen. Det ges även uttryck för ett mindre deltagande från ledningens sida så som i följande citat från intervjuperson 12:

“Vi i jämställdhetskommittén tar fram jämställdhet- och mångfaldsplanen med målen och tar dem till ledningsgruppen där det klubbas.”

4.2 Den orkestrerande personalavdelningen

Detta är den enda gruppen som har fått möjlighet att själva beskriva sitt deltagande i strategiarbetet eftersom samtliga intervjupersoner arbetar på personalavdelningen.

4.2.1 Ett operativt ansvar

Vad som blir mycket tydligt i våra intervjuer är att det främst är personalavdelningen som har det operativa ansvaret, då de förutom att **samla in data och underlag** både har en **samordnande och granskande roll** i arbetet kring att ta fram jämställdhetsplaner. De har det största ansvaret för att ta fram underlag till strategibeslut, föreslå mål, bestämma aktiviteter för att kunna nå satta mål samt ta fram statistik och sköta analysarbete av resultat. Det finns en tydlig samstämmighet kring att detta är personalavdelningens arbetsområde. Intervjuperson 7 berättar om ett omfattande arbete:

“Där är vi väldigt involverade, allt ifrån att titta på statistik, analys, titta på aktiviteter till att vi sitter och diskuterar och tar fram de delarna och sen signar av egentligen och pratar med ledningsgruppen.”

Intervjuperson 3 förklarar en liknande process:

“Ofta tar jag fram rekommendation. [...] Jag tar fram ett förslag som jag tycker är realistiskt och rimligt att vi kan nå och så jobbar vi utifrån det, eftersom det ligger mycket inom mitt område.”

När det gäller **verkställande** av planer och aktiviteter har personalavdelningen även här ett finger med i spelet. Exakt vem som verkställer planer skiljer sig dels på typen av aktivitet och dels mellan företagen. Genomgående är dock personalavdelningens sammanlänkande funktion och involvering i implementeringen. Intervjuperson 5 berättar:

“Vi har ju aktiviteter på företagsövergripande nivå, där är det mitt eller hr:s ansvar att driva frågan och följa upp och exekvera på vissa aktiviteter.”

4.2.2 Stöttar och förmedlar

Många utsagor som ges målar en bild av personalavdelningens **stöttande roll** som hjälper olika delar i organisationen med det jämställdhetsarbete som bedrivs. Bland annat menar intervjuperson 1 att hr måste hjälpa mellancheferna att *“våga tänka i nya termer”* vid rekrytering för att de ska kunna rekrytera på ett mer jämställt sätt. Intervjuperson 12 berättar att de (på personalavdelningen) brukar bjuda in sig själva på de möten som hålls av mellanchefer ute i de olika affärsområdena för att berätta om hur de ska jobba med jämställdhetsfrågan.

Det finns mindre skillnader i hur man arbetar med att **kommunicera** ut mål och planer till mellanchefer som förväntas implementera dem (samt resten av organisationen), men på de flesta av företagen är detta inte något som man gör i stor skala. Vanligast är att detta läggs upp på intranätet, där alla anställda har tillgång till att läsa om företagets jämställdhetsarbete och -planer. Intervjuperson 3 berättar att företaget knappt kommunicerat ut sitt jämställdhetsarbete:

“Nej vi har inte varit så jättebra på att kommunicera de här målen nu när jag tänker på det [...] men det blir ju lätt dokument som bara finns där i bakgrunden.”

4.3 De verkställande mellancheferna

4.3.1 En implementeringsroll

Ett upprepat tema är att mycket ansvar läggs på mellancheferna för att **verkställa** de olika planerna kring jämställdhet. Intervjuperson 9 betonar mellanchefernas betydelse för arbetet med jämställdhet:

“Det är så klart vi ställer höga krav på chefer i organisationen, de har stort mandat att driva förändring, de är förändringsledare...”

Intervjuperson 9 fortsätter och berättar om vad varje enskild mellanchefer gör för att arbeta mot företagets jämställdhetsmål:

”Det finns en ledningsgrupp per segment, så det blir en dialog i ledningsgrupperna under - 'varför gör vi det här' - för att förstå drivkrafter, hur vi kan nå mål och vad vi själva behöver förändra på individnivå för att på både kort och lång sikt få det att hända.”

Många av planerna för att öka jämställdheten handlar om hur **rekryteringar** genomförs och i detta avseende bär mellancheferna det största ansvaret eftersom det i slutändan är de som väljer att anställa en viss person. Mellanchefernas individuella ansvar förklaras av intervjuperson 6:

”Det är ledaren som sitter och bestämmer om de vill ha Kalle, Stina eller Pelle, så där har de ansvaret även om hr är med.”

Däremot är det flera intervjupersoner som vittnar om en svårighet att få mellancheferna engagerade i jämställdhetsfrågan, och ha den i åtanke till exempel vid rekrytering. Varken intervjuperson 2, 3, 4 eller 12 tror att jämställdhet finns på agendan ute i företaget.

Intervjuperson 8 nämner dock att kraven som ställs på mellanchefer kan behöva förtydligas och tuffas till i det fall då mellancheferna inte uppnår de mål som satts enligt planer. Vidare tycker intervjuperson 2 att högre krav borde ställas på mellancheferna i vissa avseenden:

”Jag tycker vi skulle kunna ställa högre krav på våra chefer till exempel när det gäller rekrytering och befordringar.”

4.3.2 Ett okompenserat arbete

Det skiljer sig något mellan företagen vad gäller om mellanchefer på något sätt **mäts på jämställdhet**. Vissa företag använder statistik för att se hur många kvinnor respektive män som arbetar, anställts och befordrats inom olika affärsområden eller under specifika mellanchefer. Däremot så kopplas inte nyckeltal på jämställdhet till bonus eller lön för

mellanchefer på något av företagen. Vissa intervjupersoner tror att en sådan tydlig koppling av mål till resultat skulle vara effektiv. Intervjuperson 1 förklarar:

“Det är inte kopplat till bonusar ännu. Det är ju frågan om det skulle vara verkningsfullt, men det tror jag ju. Ja men det tror jag nog [är en plan] men inte i år. Då skulle det sättas som ett mål som alla chefer mäts mot såklart.”

4.3.3 Måste förstå allvaret

Det förklaras att målet för jämställdhet är långsiktigt och konkurrerar med många kortsiktiga mål om att prioriteras och hamna på agendan. Just därför menar intervjupersoner att det är viktigt att få mellanchefer att förstå allvaret i frågan. Intervjuperson 15 menar att det är svårt att nå resultat utan mellanchefernas övertygelse:

“‘Sense of urgency’ måste ledarna känna i denna fråga för det är så obekvämt i många fall. Så känner man inte den nödvändigheten kanske man fattar fel beslut.”

Vidare anses det vara viktigt att ofta prata med mellanchefer om syftet med jämställdhetsmålen för att på detta vis bryta ner motstånd, införliva målen i mellanchefernas dagliga arbete och, som intervjuperson 1 beskrevs berätta i delen om personalavdelningen, hjälpa mellancheferna *“att våga tänka i nya termer”*. Däremot säger intervjuperson 9 att det kan vara svårt att verkligen få anställda att på riktigt ta ansvar och inte bara prata om det:

“Det här är ju utmaningen tycker jag i det dagliga, att alla räcker upp handen och säger att det är jätteviktiga frågor – ‘jag är med och jag förstår business case’ – men sen när det handlar om den enskilda chefens resultat och effektivitet, då är det inte alltid lätt att vara helt trygg i varför [man gör det].”

4.4 De passionerade eldsjälarna

En grupp personer som ofta återkommer i empirin är anställda som över lag har ett stort engagemang och intresse för jämställdhet och driver frågan utöver sina ordinarie

arbetsuppgifter eller ibland som ett komplement till dessa. Vi har valt att kalla dessa personer eldsjälar. Detta är anställda som förekommer på alla hierarkiska nivåer och inom många funktioner hos företagen.

4.4.1 Tar initiativ

Exempel på personer som kan beskrivas som eldsjälar berättas i flera fall ha varit de som tar **initiativ** till att jämställdhetsfrågan tas upp på ledningsnivå. Hos ett företag grundade ett gäng anställda en arbetsgrupp och intervjuperson 5 berättar att deras arbete även påverkat ledningen:

“De hade ett intresse, tyckte det var viktigt. [...] Jag ger dem ‘credit’ för att de har snabbat på det hela. Frågan ägs ju nu av ledningsgruppen.”

Andra exempel på personer som fått frågan på dagordningen är marknadschef (intervjuperson 4) och mellanchefer (intervjuperson 1).

Eldsjälar tar initiativ för att på olika sätt belysa jämställdhet. Bland annat föreslås och anordnas **aktiviteter** som sprider kunskap och engagerar anställda. I de flesta fall ingår inte dessa aktiviteter från början i företagets organiserade plan för att öka jämställdheten, utan är istället initiativ som startas på eldsjälarnas eget bevåg. Intervjuperson 9 exemplifierar hur eldsjälar är involverade i aktiviteter för jämställdhet:

“...det kan vara enskilda personer som säger [...] ‘jag tycker vi ska bjuda in den här föreläsaren till vårt kvinnliga nätverk’. Så jag skulle säga att många aktiviteter bygger på att det finns en eller flera som antingen bara föreslår eller också är med och faciliterar och orkestrerar.”

De eldsjälar som har chefsposter och därigenom stor **officiell makt** har även möjlighet att utöva större påtryckning på anställda. Intervjuperson 1 berättar att det sker en större förändring i de verksamhetsområden där mellancheferna premierar och kräver ett jämställdhetsarbete. Även intervjuperson 15 vars vd som måste bromsas exemplifierar en eldsjäl.

Det finns också flera exempel, bland annat från intervjuperson 6 och 12, på **kommittéer** och liknande som består av eldsjälarna som går med i dessa på grund av personligt intresse och gör detta utöver sitt vanliga arbete. Dessa kommittéer kommer med förslag och har en formell funktion i arbetet med jämställdhetsplaner.

4.4.2 Möjligheter och problem

Vissa beskriver att eldsjälarnas arbete har stor betydelse för hur väl jämställdhetsfrågan sprids i organisationen, dels genom aktiviteter de anordnar, men även genom att **sprida intresse och kunskap**. Intervjuperson 1 nämner betydelsen av personligt engagemang som smittar av sig i företaget:

“Man ser ju att det här engagemanget som finns i olika positioner gör ju en skillnad för att väcka ett intresse i organisationen. Särskilt från de här gamla ‘uarna’ - de som jobbat här i 100 år.”

Genomgående beskrivs eldsjälarnas arbete i mycket positiva ordalag. Intervjuperson 9 framhåller dock att det kan bli problem om det **saknas en tydlig övergripande struktur** för hur arbetet bedrivs:

“Vi har haft väldigt många aktiviteter på plats, men jag tror också i ärlighetens namn att vissa av aktiviteterna har varit lite slentrianmässiga, och vi har gjort dem. De ploppar upp ibland och drivs av någon eldsjäl. Det har inte funnits en fullständig helhetssyn på alla saker.”

5. Analys

Nedan följer vår analys av den empiri som samlats in. Genom jämförelse mellan empiri och teoretisk referensram undersöker vi likheter och kontraster mellan de två, samt vilka konsekvenser detta får för det jämställdhetsarbete som bedrivs. Analysen är organiserad efter initiering av jämställdhetsarbete, produktion av planer och konsumtion av dessa, vilket resulterar i en modell för hur detta arbete ser ut.

5.1 Initiering av jämställdhetsarbete

5.1.1 Jämställdhet hamnar på dagordningen

I empirin kommer den grupp deltagare som vi valt att kalla eldsjälar fram. När det handlar om att få jämställdhetsfrågan på företagets dagordning är dessa personer bidragande. Rollen är social i sitt slag vilket stämmer väl överens med litteraturens strategiska förkämpar (Mantere 2005), då vår empiri visar att personer från alla organisatoriska nivåer, så som till exempel vd, marknadschef eller någon annan anställd kan gå i bräschen för jämställdhet och agera i egenskap av eldsjäl utöver sin officiella roll. Trots teorins användning av begreppet strategiska förkämpar väljer vi att kalla dem för eldsjälar för att betona deras intresse för jämställdhetsfrågan.

För att överhuvudtaget få jämställdhet att bli en viktig del i företagets organisation behöver eldsjälarnas engagemang nå ledning och vd som kan placera frågan på den formella agendan. Utifrån vår insamlade empiri har vi identifierat två sätt genom vilka eldsjälar kan åstadkomma just detta, nämligen maktposition och framgångsrika initiativ. Våra intervjupersoner talar vid flera tillfällen om anställda som sitter på en maktposition. Dessa eldsjälar har goda förutsättningar att påverka ledningens agenda tack vare sin position i företaget. Anställda med lägre hierarkisk position kan influera ledningens dagordning genom initiativ som fångar uppmärksamhet och vinner acceptans, vilket till exempel beskrivs av intervjuperson 5. Dessa eldsjälar arbetar med frågor som de själva uppfattar som strategiskt viktiga, men har dock svårare att höja frågans status. Utan maktposition får dessa aktörer försöka påverka åsikter

och mobilisera de resurser de kan för att skapa organisatorisk förändring, vilket kan vara svårt inte minst på grund av bristande organisation, som intervjuperson 9 framhåller. Genom att påverka kontexten (Mirabeau och Maguire 2014) och vinna stöd för sina initiativ kan eldsjälarna placera jämställdhet på ledningens karta.

5.1.2 Eldsjälarnas bidrag

När jämställdhet väl hamnat på dagordningen fortsätter eldsjälarna att engagera sig i jämställdhet på företaget. Detta kan då, förutom genom maktposition och framgångsrika initiativ, även ske genom organiserat arbete, det vill säga kommittéer eller liknande. I detta sammanhang får eldsjälarna mandat från ledningen att jobba mer effektivt och organiserat med jämställdhet. Här kan vi se tendenser som liknar teorins strategiplaneringsförkämpar, vilka beskrivs som skickliga strateger (Nordqvist och Melin 2008). Det är dock svårt att avgöra hur långtgående dessa likheter är, då beskrivningen av de organiserade eldsjälarna i empirin är begränsade.

Vi vill även flagga för att det är möjligt att intervjupersonernas hyllande berättelser om eldsjälarna är ett sätt för dem att beskriva företagets arbete på ett förskönande sätt. Jämställdhet är ett ämne som många företag gärna berättar om att de jobbar med, och detta kan vara ett sätt för intervjupersonerna att signalera att företaget är engagerat i frågan. Det skulle kunna innebära att eldsjälarnas påverkan på jämställdhetsarbetet inte är riktigt så stort som vissa intervjupersoner målar upp. Vi menar dock att empirin visar att eldsjälarnas initierande, faciliterande och inspirerande arbete har betydelse.

5.2 Produktion av jämställdhetsplaner

5.2.1 Vd och ledning

Den beskrivning som empirin ger av vd och ledning liknar på flera sätt det teoretiska ramverkets karakterisering av dessa aktörer. En efterfrågan av vision samt förmåga och villighet att engagera sig i jämställdhetsfrågan syns tydligt i intervjuerna och detta är i linje med forskning av Langley (1988), Balogun och Johnson (2004) samt Langley och Lusiani (2015).

Vad gäller hur vision, förmåga och villighet kommer till uttryck varierar det däremot mellan de studerade företagen. Exempel från sex företag menar vi visar att vd har en tydlig vision om vart företaget ska vad gäller jämställdhet. Den bild av vd som ges visar på hur vd:n tydligt sprider ut denna vision i hela företaget. Detta skiljer sig klart från vissa andra exempel, där berättelserna trots tal om intresse och engagemang, saknar inslag av tydlig och stark vision. Exemplet som ges av dessa personer tyder snarare på symboliska handlingar, såsom intervjuperson 12 vars vd deltog i en debatt i Almedalen.

Vi ser att vd, och i viss mån även ledning, spelar en betydelsefull roll i arbetet med att driva jämställdhet. Deras deltagande tycks ge frågan ett lyft när de bidrar med en stark vision som kan nå ut i företaget. I de fall då våra studerade företag har en vd med en tydlig vision ser vi att det finns en gemensam riktning. Vi ser också en tendens att de intervjupersoner vars vd tycks sakna en klar vision också menar att det inte ser ett större engagemang för frågan ute i företaget.

Vi finner dock en diskrepans mellan litteraturen och empirin vad gäller vd och ledningens koordinering av jämställdhetsarbetet (Langley och Lusiani 2015). Här tycks dessa aktörer inte ta det största ansvaret, utan detta läggs istället på personalavdelningen. Detta vidareutvecklas i avsnittet nedan.

5.2.2 Personalavdelningen

Det finns tydliga likheter mellan personalavdelningen och teorins planeringsyrkemän (Lusiani och Langley 2013), vilket framgår i intervjupersonernas beskrivning av hur de i sitt operativa ansvar samlar in och analyserar data samt arbetar fram planer. Däremot finns det inte stöd i empirin för Lusiani och Langleys (2013) beskrivning av yrkesmän som kvasistrateger, vilka arbetar inom ramar som sätts av vd och ledning, eftersom personalavdelningen själva koordinerar arbetet och sätter dessa ramar.

Resultatet av att vd och ledning inte koordinerar är som tidigare nämnt att personalavdelningen får hålla i många av trådarna vad gäller arbetet med jämställdhet. Personalavdelningens både sätter de övergripande målen samt att koordinerar arbetet.

Litteraturen lägger dock ingen värdering i huruvida det är viktigt att vd och ledning tar den rollen för att skapa riktning, utan konstaterar endast att så oftast är fallet (Langley 1988; Langley och Lusiani 2015).

Eventuellt kan detta bero på att frågan inte anses ha tillräckligt hög relevans, vilket getts indikationer på ofta är fallet i ledningsgruppen. Detta skulle också kunna bero på att vd och ledning känner en tillit till att personalavdelningen kan sköta arbetet på egen hand utan tydliga ramar. Skillnaden mellan litteraturen och empirin behöver dock inte innebära negativa konsekvenser eftersom personalavdelningen genom sin expertis, erfarenhet och tysta kunskap kanske snarare gör detta bättre än vad vd och ledning skulle kunna. Vidare är personalavdelningen vanligtvis en division på företaget där det jobbar många kvinnor, vilket könsfördelningen av våra intervjupersoner skvallrar om. Intresset för jämställdhet tenderar vara större hos kvinnor, vilket också kan hjälpa oss att förstå varför personalavdelningen är mer involverad i jämställdhetsarbetet – de kanske helt enkelt har ett större personligt intresse för frågan.

5.3 Konsumtion av jämställdhetsplaner

5.3.1 Personalavdelningen

Förutom ett långtgående deltagande i produktionen av jämställdhet, berättar även intervjupersonerna om sin involvering i verkställandet av bestämda planer och aktiviteter.

Varken teorins yrkesmän eller planeringsyrkesmän beskrivs själva delta i implementeringen av strategier (Lusiani och Langley 2013). Eftersom personalavdelningen på egen hand koordinerar produktionen av planerna kan de i konsumtionens avseende inte liknas vid yrkesmän, eftersom teorins yrkesmän arbetar inom en av vd och ledning tydligt definierad ram.

Vissa likheter finns dock med planeringsyrkesmännen eftersom personalavdelningen, utöver verkställande av vissa planer, genom sin stöttande roll även översätter dessa genom tydande konsumtion åt andra anställda, främst mellanchefer. Liksom planeringsyrkesmännen besitter personalavdelningen tyst kunskap genom sin sammanlänkande roll, vilken de använder när de

behöver översätta jämställdhetsarbetet för en specifik avdelning eller verksamhet. Bland annat exemplifieras detta av intervjuperson 12 som talar om att bjuda in sig till de olika affärsverksamheternas avdelningsmöten och visa hur deras situation ser ut vad gäller jämställdhet. Detta menar vi är resurskrävande eftersom personalavdelningen genom punktinsatser måste tyda planerna åt mellancheferna.

En aspekt av förmedling av planer som kommer upp under intervjuerna är att kommunicera ut dessa så de får en bredare räckvidd. Detta gör dock inte personalavdelningen i större utsträckning, vilket försvårar översättningen och förmedlingen av planerna till mellancheferna.

5.3.2 Mellanchefer

I tidigare analysavsnitt om produktion nämner vi inte mellanchefer på grund av att dessa personer inte talas om som producenter i empirin. Teorin är mycket otydlig vad gäller mellanchefers involvering i produktionsprocessen då forskare kommit fram till olika resultat (Lusiani och Langley 2013, Balogun och Johnson 2004, Mantere och Vaara 2008). Vår studie påminner dock om Balogun och Johnsons (2004) resultat som likt vårt finner att mellanchefer knappt är involverade i beslutstagande och utformande av förändringar. Vi ser också, likt Mantere och Vaara (2008) att mellanchefer förväntas acceptera de strategier som bestämts av andra.

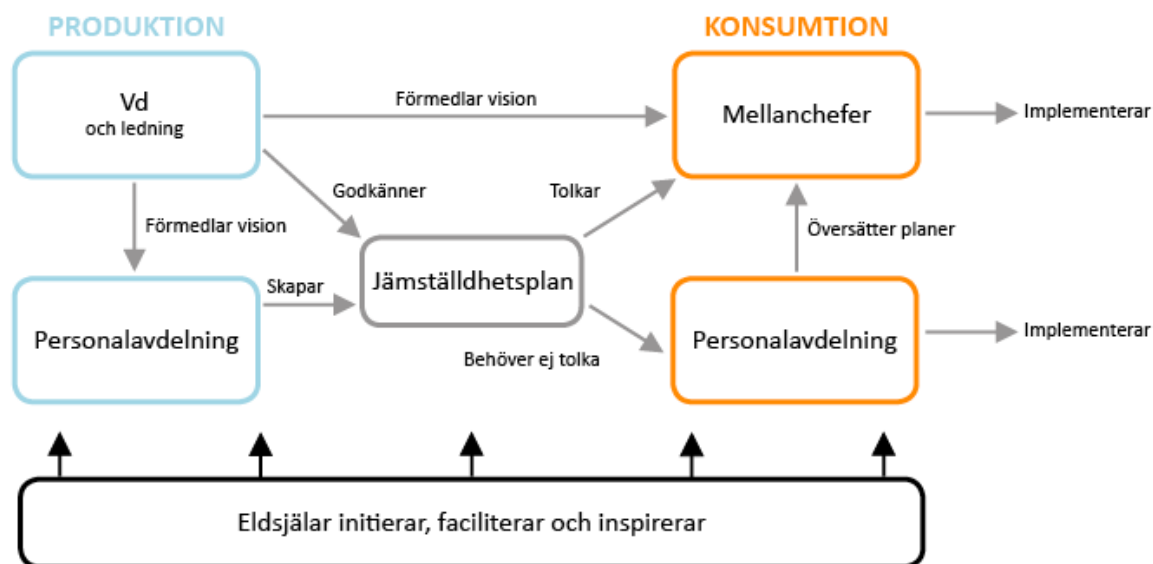
Däremot kan vi se att mellanchefer har en stor roll i konsumtionen av jämställdhetsplaner. Återigen finns likheter mellan vår studie och Balogun och Johnsons (2004) forskning som visar att mellanchefer är både mottagare och verkställare. Intervjuperson 9 belyser detta i sin beskrivning av hur mellanchefer för en dialog inom sina egna verksamheter för att förstå hur jämställdhetsplanerna kan implementeras. Som både intervjuperson 9 och 5 berättar läggs mycket ansvar på mellancheferna. Detta kan förstås med tanke på att jämställdhet handlar om att alla kvinnor och män ska ha samma förutsättningar och rättigheter, vilket gör att jämställdhet får betydelse för alla i företaget och frågan därför via mellancheferna behöver nå ut i alla organisationens delar.

I sin roll som både verkställare och sammanlänkare med resten av verksamheten behöver mellanchefer förstå syftet bakom de jämställdhetsplaner som de förväntas implementera, inte minst vid planer som gäller rekrytering, då dessa personer bär det största ansvaret. Som empirin förklarar har mellancheferna inga finansiella incitament att bedriva ett jämställdhetsarbete och få krav att uppnå jämställdhetsmål ställs på dem. Utöver detta saknar vissa företag en starkt förankrad vision från vd och ledning. Bristen på en tydlig riktning och konsensus kring jämställdhet hos företagen innebär att mellancheferna får tolka planerna på egen hand. Utifrån empirin kan vi ana en tendens från mellanchefer att tyda jämställdhetsplaner enligt teorins så kallade värderingsbaserad konsumtion (Abdallah och Langley 2014) och se planerna som rekommendationer. I de fall då vd och ledning är särskilt frånvarande och kommunikeringen av jämställdhetsplanerna brister, menar vi att planerna riskerar tolkas på ett fränkopplat sätt (Abdallah och Langley 2014) och uppfattas som irrelevanta och helt enkelt ignoreras, alternativt att planerna inte når ut överhuvudtaget och därför inte konsumeras alls. Det sistnämnda är inte helt otroligt då planerna sällan kommuniceras ut i större utsträckning än via intranätet.

I de fall då mellancheferna inte får en skjuts i rätt riktning finns risken att jämställdhetsarbetet förlorar kraft på grund av mellanchefernas sammankopplade länk (Floyd och Wooldruges 1997) med resten av verksamheten. Här blir det tydligt att dessa personers deltagande är av stor betydelse för jämställdhetsfrågans framfart, men också att de är beroende av vd, ledning och personalavdelning vad gäller tolkning och meningsskapande.

5.4 En modell över deltagare i jämställdhetsarbete

Utifrån analysen presenterar vi här i figur 6 en modell för hur deltagande i processer kring jämställdhetsarbete ser ut hos de studerade företagen. Modellen tar i viss mån avstamp i Langley och Lusianis (2015) ramverk men har sedan utvecklats enligt vår tolkning av vilka som deltar i jämställdhetsarbetet och hur detta deltagande ser ut.



Figur 6: En modell över deltagare i jämställdhetsarbete.

6. Slutsats och diskussion

I detta avslutande kapitel sammanställs våra slutsatser från analysens resultat och vi besvarar våra tre forskningsfrågor. Slutligen summeras studiens bidrag, generaliserbarheten diskuteras och förslag ges på framtida studier.

6.1 Slutsats

Syftet med vår studie har varit att förstå vilka som arbetar med jämställdhet på företag och hur detta påverkar det arbete som bedrivs. Tre frågor ställdes för att ge svar på detta:

*Vem eller vilka deltar i företags arbete med jämställdhet?
Vilka likheter och skillnader finns jämfört med forskning om deltagare i strategiarbete?
Vad får detta för konsekvenser för det jämställdhetsarbete som bedrivs?*

Med hjälp av teori om deltagare i strategiarbete, vilken placerats in i Langley och Lusianis (2015) ramverk, har vi skapat oss en bild av vilka som deltar i produktionen och konsumtionen av jämställdhetsplaner. Genom att ställa empirin i kontrast till teorin har vi noterat likheter och skillnader mellan de två och kunnat dra slutsatser om hur arbete med jämställdhet ter sig hos de studerade företagen.

Jämställdhetsarbetets deltagare är flera och de bidrar vid olika skeden, på olika sätt. Vår studie visar på ett mycket starkt behov av vision, främst från vd. En stark vision som når alla i företaget och förmedlar mening med jämställdhetsarbetet.

Det är kanske ingen överraskning att personalavdelningen drar det tunga lasset i arbetet med tanke på att jämställdhet traditionellt sett har behandlats som en personalfråga. Från vår studie kan vi dessutom se att personalavdelningen ansvarar för uppgifter som i teorin beskrivs utföras av vd och ledning. Personalavdelningens långtgående ansvar omfattar insamling av underlag, skapande av planer och förmedling av dessa vidare ut i företaget.

Kommuniceringen av planerna visar sig däremot brista vilket vi tror får negativa konsekvenser för om och hur mellanchefer tar till sig dessa.

Hur mellancheferna tolkar jämställdhetsplanerna får betydelse för arbetets verkställande eftersom mellanchefer förväntas implementera stor del av de planer som skapas. Framförallt visar sig deras ansvar i rekryteringssammanhang då deras beslutsfattande får direkta konsekvenser. Vi identifierar ett stort behov av meningsskapande hos mellancheferna. Hur jämställdhetsplanerna kommuniceras, hur arbetet motiveras samt vilken vision som förmedlas menar vi påverkar mellanchefernas tolkning av varför och hur arbetet ska bedrivas. En avsaknad av dessa faktorer skapar en tröghet i att driva frågan och kan eventuellt förklara den långsamma utveckling som skett på jämställdhetsfronten.

Eldsjälarna är påskyndande deltagare som lyfter frågans prioritering. Dessa personer influerar jämställdhetsarbetet i företaget genom att initiera, facilitera och inspirera. I vissa fall vinner eldsjälarnas initiativ acceptans samt stöd och lyckas placera jämställdhet på ledningens karta.



Figur 7: Studiens slutsats.

Figur 7 ovan illustrerar vår slutsats, nämligen att visionen från företagets topp är mycket viktig, för att inte säga avgörande, för att bedriva ett framgångsrikt jämställdhetsarbete. Med tydlig

vision kan företaget styras i en gemensam riktning och utformning samt implementering av jämställdhetsplaner kan ske i samstämmighet med denna vision.

6.2 Diskussion

6.2.1 Implikationer

Vårt resultat antyder att det finns en svårighet att sprida ut information om jämställdhet i organisationen, framförallt när vd och ledning saknar tydlig vision för arbetet. Eftersom detta är viktigt för anställda längre ner i organisationen menar vi att mycket vikt måste läggas på att skapa en gemensam riktning i organisationen, kanske främst för mellanchefer som står för en stor del av implementeringen. En vd och ledning som visar riktning menar vi därför är väsentligt för att kunna driva ett verkningsfullt jämställdhetsarbete. Resultatet från studien önskar vi därför ska kunna användas av företag för att bättre förstå sitt eget jämställdhetsarbete och vi hoppas att dessa insikter skapar en språngbräda in i ett mer effektivt sådant.

Vi anser också att studiens tillvägagångssätt att använda forskning inom strategi i praktiken för att förstå arbetet kring jämställdhetsplaner har bidragit med viktiga insikter om hur detta bedrivs. Därför argumenterar vi för att Blom och Alvessons (2015) efterlysning av mer forskning ur ett strategi-i-praktiken-perspektiv, vad gäller ämnen som inte domineras av en strategidiskurs, sätter fingret på något viktigt, och att vår studie visar att denna forskning kan belysa sådana ämnen ur ett nytt perspektiv. Därför rekommenderar vi fler forskare att följa deras uppmaning.

6.2.2 Studiens generaliserbarhet

I forskarvärlden har många diskussioner förts kring kvalitativa studiers, och i synnerhet fallstudiers, generaliserbarhet, det vill säga externa validitet (Bryman och Bell 2013: 87). Frågan gäller främst huruvida det är möjligt att dra slutsatser från enskilda fall som kan vara representativa för andra fall.

Utifrån det syfte och de frågor vi har formulerat samt studiens metod, anser vi att vårt resultat kan vara av intresse för fler än de företag som ingår i studien. Detta då det i vår multipla fallstudie ingår empiri från 15 intervjupersoner, och vi sett tydliga mönster i vad som berättas, där vi mot slutet av empiriinsamlingen upplevde en mättnad då liknande berättelser återkom. Vi anser också att urvalet i viss mån är representativt för stora svenska företag eftersom det jämställdhetsarbete vi undersökt är typiskt exempel på arbete som pågår i många sådana bolag.

6.2.3 Förslag för framtida forskning

I denna studie har mindre fokus legat på implementeringen av jämställdhetsplanerna, främst på grund av urvalet av intervjupersoner. Fortsatt forskning anser vi bör undersöka hur väl implementeringen lyckas, samt hur mellanchefer och andra anställda som förväntas genomföra den tar till sig och verkställer jämställdhetsplanerna. Vidare vore det även intressant att ytterligare utforska de anställda som i denna studie kallats för eldsjälar , för att skapa en djupare förståelse för på vilket sätt dessa eldsjälar har betydelse för hur jämställdhetsfrågan kommer upp och drivs på företag.

Framtida forskning skulle också kunna studera strategiplanering i praktikens två andra fokusområden, text och dynamik, genom att undersöka hur utformning av jämställdhetsplaner påverkar konsumtionen, hur praxis kring jämställdhetsarbete utvecklas över tid och påverkas av samhällsdiskurser.

7. Referenser

7.1 Personer

Ahlström, Karin

Vd, utbildare och konsult, Ardid

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 13 april 2016.

Anderberg, Louise

Personalchef Sverige, TDC

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Sollentuna, den 23 mars 2016.

Andersson, Krister

Statistiker, Svensk Näringsliv

E-mail till Matilda Nehlmark. 10 maj 2016.

Arnroth, Roger och Henriksson, Jenny

Personalchef Sverige respektive personalansvarig, IFS

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Linköping, den 21 mars 2016.

Brandt, Emma

Personalchef för teknik-, affärsstöd- och stabsfunktioner samt mångfaldsansvarig, Tre

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 1 april 2016.

Bremark, Ingrid

Personalchef Sverige, Tele2

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Kista, den 29 mars 2016.

Collins, Jessica

Chef för employer branding, Telia

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 6 april 2016.

Elfgren Axlund, Eva (pilotintervju)

Personalchef Norden, Infor

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Kista, den 14 mars 2016.

Friberg, Ulrik och Ny, Emma (pilotintervju)

Personalchef respektive kommunikationschef Sverige, Empower

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 17 mars 2016.

Fricke, Erika

Chef för talent management och mångfaldsansvarig, Telenor

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 29 mars 2016.

Giertz-Skablova, Anna

Personalchef Sverige, Tieto

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 30 mars 2016.

Henesy, Berit

Personalchef Sverige, CGI

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Kista, den 1 april 2016.

Kuniholm, Pernilla

Personalchef Sverige, Sogeti

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Sundbyberg, den 4 april 2016.

Lindberg, Sandra

Personalchef, Agero

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 1 april 2016.

Nilsson, Marie

Mångfaldschef Norden, IBM

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Kista, den 21 mars 2016.

Sjöberg, Helena

Personalchef Sverige, Microsoft

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Telefonintervju, den 6 april 2016.

Tolstoy, Peter

Personalchef Sverige, Acando

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Stockholm, den 13 april 2016.

Wallgren, Johanna

Personalgeneralist och jämställdhetsansvarig, HPE

Intervjuad av Julia Larsdotter och Matilda Nehlmark. Solna, den 31 mars 2016.

7.2 Tryckta källor

Abdallah, C., Langley, A. 2014. The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies* 51(2): 235-264.

Alvesson, M. 2011. *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

- Anthony, RN. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., Vaara, E. 2014. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2): 175-201.
- Balogun, J., Johnson, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4): 523-549.
- Blom, M., Alvesson, M. 2015. A critical perspective on strategy as practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. 2:a uppl. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press: 405-428..
- Bryman, A., Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:a uppl. Oxford: University press.
- Carter, C., Clegg, SR., Kornberger, M. 2008. Strategy as practice? *Strategic organizations*, 6(1): 83-99.
- Denis, JL., Dompierre, G., Langley, A., Rouleau, L. 2011. Escalating indecision: between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1): 225–44.
- Fenton, C., Langley, A. 2011. Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32/9: 1171–1196.
- Floyd, SW., Wooldridge, B. 1997. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3): 465-485.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. 2015. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. 2. Uppl. Cambridge: University press.
- Jarzabkowski, P., Burke, G., Spee, P. 2015. Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. *British Journal of Management*, 26(S1): S26-S47.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaption and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4): 529–560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60.1: 5-27.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69-95.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. 2009. The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1255–1288.

- Kaplan, S. 2011. Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science*, 22(2): 320-346.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laine, PM., Vaara E. 2015. Participation in strategy work. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. 2:a uppl. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press: 616-631.
- Langley, A. 1988. The roles of formal strategic planning. *Long Range Planning*, 21/3: 40–50.
- Langley, A., Lusiani, M. 2015. Strategic Planning as Practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. 2:a uppl. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press: 547-563.
- Lusiani, M., Langley, A. 2013. Professionals as strategists? Channelling and organizing distributed strategizing. *Working Paper no. 32/2013*. Venice: Ca' Foscari University.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2): 157-184.
- Mantere, S. 2008. Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2): 294–316.
- Mantere, S., Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*. 19(2): 341-358.
- Mirabeau, L., Maguire, S. 2014. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8): 1202-1229.
- Nordqvist, M. 2012. Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1): 24–40.
- Nordqvist, M., Melin, L. 2008. Strategic planning champions: Social craftpersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41: 326-344.
- Orlikowski, WJ. 2015. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. 2:a uppl. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press: 33-43.
- Pälli, P., Vaara, E., Sorsa, V. 2009. Strategy as text and discursive practice: a genrebased approach to strategizing in city administration. *Discourse and Communication*, 3(3): 303–18.
- Regnér, P. 2008. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4): 565-588.

- Sillince, J., Jarzabkowski, P., Shaw, D. 2012. Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, 23(3): 630-650.
- Silverman, D. 2013. *Doing qualitative research*. 4:e uppl. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vaara, E., Whittington, R. 2012. Strategy-as-practice: taking social practices seriously, *Academy of Management Annals*, 6(1): 285–336.
- Venkateswaran, R., Prabhu, G. 2010. Taking stock of research methods in strategy-as-practice. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2): 156–62.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.
- Whittington, R. 2007. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organizational Studies*, 28/10: 1575–86.
- Whittington, R., Cailluet, L., Yakis-Douglas, B. 2011. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22: 531-544.
- Wolf, C., Floyd, S.W. Under utg. Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*.
- Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S.W. 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of management*, 34(6): 1190-1221.

7.3 Elektroniska källor

- EY. 2016. *Women. Fast forward: The time for gender parity is now*, hämtad 2016-05-07, från [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-wff-report-the-time-for-gender-parity-is-now/\\$FILE/ey-wff-report-the-time-for-gender-parity-is-now.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-wff-report-the-time-for-gender-parity-is-now/$FILE/ey-wff-report-the-time-for-gender-parity-is-now.pdf)
- IT&Telekomföretagen, 2015a. *Statistik kvinnor och män*, hämtad 2016-05-01, från <https://www.itotelekomforetagen.se/fakta-och-debatt/statistik/statistik-andel-kvinnor-och-man>
- IT&Telekomföretagen. 2015b. *Akut och strukturell kompetensbrist i IT- och telekomsektorn*, hämtad 2016-03-10, från https://www.itotelekomforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=3a739857-c4a7-466e-8add-34ce28b91b02&FileName=Kompetensbrist_i_IT_sektorn_A.pdf

Jämställdhetslag 1991:433, §13, hämtad 2016-04-03, från
http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433_sfs-1991-433

McKinsey Quarterly. 2015a. Barton, D., Devillard, S., Hazlewood, J. *Gender equality: taking stock of where we are*, hämtad 2016-04-15, från
<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/gender-equality-taking-stock-of-where-we-are>

McKinsey Quarterly. 2015b. *A CEO's guide to gender equality*, hämtad 2016-04-15, från
<http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality>

SOU (Statens Offentliga Utredningar) 2014:30. *Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet*, hämtad 2016-05-09, från
<http://www.regeringen.se/contentassets/493f55f72bdd47d088571941c632d201/jamstallt-arbete-organisatoriska-ramar-och-villkor-i-arbetslivet-sou-201430>

Womentor. 2016a. *Affärsnytta genom jämställdhet*, hämtad 2016-04-03, från
<http://womentor.se/om/>

Womentor. 2016b. *IT-företag skriver på för jämställdhet*, hämtad 2016-03-25, från
<http://womentor.se/2016/02/it-foretag-skriver-pa-for-jamstalldhet/>

Appendix

Appendix I: Intervjuguide

Inledning:

- Berättar om arbetet.
- Förklarar intervjuens syfte.
- Förklarar att intervjupersonens citat är anonyma.
- Berättar att citat kommer kontrolleras med intervjupersonen innan inlämning.
- Frågar om det är okej att spela in samtalet.

Öppningsfrågor:

- Berätta kort om din roll på företaget.
- Stämmer de mål vi har fått från Womentor?

Bakgrund och syfte:

- Varför sattes det målet/målen?
- Hur skulle du bedöma era möjligheter att uppnå detta i år?

Inblandade i målsättningsprocessen:

- Vem eller vilka är inblandade i att sätta dessa mål?
- Är vd involverad? Hur?
- Är ledningsgruppen involverad? Hur?
- Bestämdes målet tillsammans eller var det en person som gjorde det och sedan kollade av med andra?
- Vem eller vilka följer upp vid årets slut?
- Hur mäts målet/målen?
- Vem eller vilka ansvar för att uppfylla målet/målen?

Ägandeskap:

- Vem äger jämställdhetsfrågan?
- Känner du personligen ett ägandeskap i frågan?

Plan:

- Finns det en nedskriven plan för hur detta ska gå till?
 - Om nej, vem har "koll" på hur detta ska gå till?
- Vad är planen? Vilka aktiviteter finns kopplade till den?
- Vem eller vilka är involverade i dessa aktiviteter?
- Kan dessa personer jobba mot målen som de vill eller finns det tydliga direktiv?
- Praktiska åtgärder/aktiviteter?
- Men ansvarar för genomförande av aktiviteter?

Kommunikation av målet:

- Kommunieras målet och/eller planen ut i företaget? Hur?
- Hur väl tror du att anställda känner till och har koll på hur den ser ut?
- Kommunieras resultatet ut i företaget? Hur?

Syftet med att sätta mål:

- Vad anser du är syftet med att sätta mål och planer?
- Vad tycker eller hoppas du att ni på företaget får ut av att sätta mål?

Avslutning:

- Finns det något du tycker att vi har missat att fråga om, eller som du skulle vilja ta upp?
- Tack för att personen ställt upp och säger att vi gärna skickar det färdiga arbetet efter inlämning om intervjupersonen är intresserad.