

Balanserad tillväxt
– om lönsamma chefsvillkor
och människovärdigt liv

Rapport av

CHRISTINA FRANZÉN

JENNY LANTZ

BALANSERAD TILLVÄXT
– OM LÖNSAMMA CHEFSVILLKOR
OCH MÄNNISKOVÄRDIGT LIV

RAPPORT 00/01

NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI



NÄRINGSLIVETS
LEDARSKAPSAKADEMI
BUSINESS LEADERSHIP ACADEMY

© LEDARSKAPSAKADEMIN 2000

*Alla rättigheter är förbehållna Ledarskapsakademins och författarna.
Eftertryck och kopiering kan endast ske med Näringslivets
Ledarskapsakademins eller författarnas medgivande.*

Första utgåvan, andra tryckningen 2003

OMSLAG OCH TYPOGRAFI: *Pia Arrevik*
BOKBINDERI: *W. Johanssons Bokbinderi, Uppsala*

ISBN 91-973383-3-8

BESTÄLLNINGAR
Näringslivets Ledarskapsakademi
Trädgårdsgatan 11, 753 09 Uppsala
TELEFON 018-10 49 50. FAX 018-10 89 50
E-POST dialog@ledarskapsakademi.se

Förord

DENNA RAPPORT är resultatet av förändrings- och utvecklingsprojekt med syfte att utveckla lönsamma villkor för karriär och ledarskap.¹⁾ Som underlag för arbetet har rapporten *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, använts. I den rapporten presenteras ett forsknings- och ledarutvecklingsprojekt, *2000-talets ledare*.²⁾

Presentation av Näringslivets Ledarskapsakademi

Näringslivets Ledarskapsakademi är en nätverksorganisation bestående av organisations- och ledarskapsskoluter med skiftande bakgrund och forskare inom området organisation och ledarskap.

Syftet med verksamheten är att bidra till en utveckling av ett ledarskap i svenskt näringsliv som kännetecknas av en förmåga att identifiera, utveckla och ta tillvara den samlade kompetensen och utvecklingskraften hos alla medarbetare, oberoende av om de är kvinnor eller män.

Näringslivets Ledarskapsakademi vill verka för sitt syfte genom att bidra med kunskap, som ett medel för att möjliggöra för varje enskild individ att öka medvetenheten kring sig själv, sin egen roll och situation. Målet är att kunna ta ansvar i rollen som chef/medarbetare och att kunna bidra till den egna verksamheten utifrån bästa förmåga.

Näringslivets Ledarskapsakademi skapar arenor som främjar samtal mellan människor, då dialogen är central både för vår förståelse av verkligheten och för att skapa mening och sammanhang. I samtalet ligger möjlighet till ny kunskap och nya insikter, utveckling och handlingskraft.

Vi ser vårt sätt att arbeta som kunskapsprocesser där människor bidrar till varandra i en kreativ och skapande miljö, där kunskaper, färdigheter och erfarenheter från samtliga deltagare ses som viktiga bidrag för det gemensamma resultatet.

Näringslivets Ledarskapsakademi initierar och genomför egna utvecklingsprojekt inom områden som är relevanta för vårt syfte. Den här rapporten är ett exempel på detta och manifesterar samtidigt vårt arbetssätt.

Tre projekt rapporteras

Efter att ha avslutat projekt *2000-talets ledare*, sökte Näringslivets Ledarskapsakademi koncerner/företag som ville fördjupa, i projektet väckta frågeställningar och genomföra interna projekt. Den första koncern som visade intresse av detta var Axel Johnson AB. Intresset för frågor på temat, framtidens arbetsorganisation med speciell inriktning på att möta yngre människors behov av att kunna kombinera arbetsliv med privatliv hade funnits länge i koncernen. Redan 1994, förmodligen som den första koncernen i Sverige, hade Axel Johnson AB genomfört seminarier på temat Arbetsliv – Familjeliv. Seminarierna resulterade i ett antal projekt där mentorskap för yngre chefer var ett. Inom koncernen fanns en förståelse av vikten att föra dialog mellan chefsgenerationer för att ta nästa steg dvs. förändra arbetsvillkoren så att koncernen kan rekrytera, utveckla och behålla de chefer de har behov av i de olika verksamheterna.

Under planeringsfasen med Axel Johnson AB visade fler företag intresse av att starta utvecklingsprojekt nämligen: Hydro Polymers, Akzo Nobel Surface Chemistry, Eka Chemicals och FöreningsSparbanken. I denna rapport finns tre projekt redovisade från dessa företag inom dagligvaruhandel, kemisk industri och bank.

Alla företagen har frikostigt bidragit och delat med sig av de resultat respektive projekt nått. Att öppet visa hur man planerat och genomfört ett utvecklings- och förändringsprojekt förutsätter en generös och öppen inställning till omgivningen. I alla tre projekten har respektive företagsledning beslutat om en kritisk granskning av dagens villkor för karriär och ledarskap. Med ett kritiskt perspektiv synliggörs både möjligheter och problem. Långt ifrån alla företagsledningar skulle ha modet att också visa på de egna organisatoriska problemen. Samtidigt är det förmodligen så att en koncern eller ett företag som genomför ett utvecklings- och förändringsprojekt för att förbättra arbetsvillkoren för sina medarbetare ger goodwill och konkurrensfördelar. Särskilt i en tid med svårigheter att rekrytera önskade medarbetare. Det är min förhoppning att företagen får den uppskattning de förtjänar.

Ett varmt tack

Det är många människor som på olika sätt möjliggjort denna rapport. Först och främst vill jag rikta ett varmt tack till de unga ledare som deltagit i de tre projekten. Utan era bidrag hade denna rapport inte funnits. Tack för allt arbete ni lagt ner och som jag hoppas ska komma både er själva och era företag till godo.

Varmt tack även till er mentorer som deltagit i två av projekten och öppet delat era tankar om nutid och framtid.

Förutom till respektive företagsledning i företagen vill jag rikta ett särskilt tack till: Trude Stolpe, Axel Johnson AB, Karin Rappman, Eka Chemicals och Arne Johansson och Lotta Snickare, FöreningsSparbanken.

Rådet för arbetslivsforskning har bidragit med medel. Ett varmt tack till Gunnel Färm och Erling Ribbing.

Sist men inte minst ett hjärtligt tack till Jenny Lantz som på ett mycket förtjänstfullt sätt bidragit i arbetet och med att skriva denna rapport samt till Pia Höök vars uppgift i huvudsak har varit att vara diskussionspartner i arbetet med att sammanställa rapporten.

STOCKHOLM I OKTOBER 2000

Christina Franzén

VD, NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI

- 1) Med lönsamma villkor avses här villkor som både bidrar till lönsamma affärer och till enskilda individer.
- 2) *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* går att beställa från Näringslivets Ledarskapsakademi.

Innehåll

3	Förord
11	Balanserad tillväxt – om lönsamma chefvillkor och människovärdigt liv
	KAPITEL 1
13	2000-talets ledare
14	Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet
14	<i>Ledarutvecklingsprojektet</i>
15	<i>Forskningsprojektet</i>
	KAPITEL 2
21	Tre projekt presenteras
22	<i>Tre internprojekt rapporteras</i>
22	Presentation av projekten
22	Projekt A
23	<i>Syfte med utvecklingsprojektet</i>
24	<i>Deltagare i utvecklingsprojektet</i>
24	<i>Genomförande och omfattning</i>
25	<i>Organisation för genomförande av projektet</i>
26	Projekt B
26	<i>Syfte</i>
26	<i>Deltagare och urval</i>
27	<i>Genomförande och omfattning</i>
28	<i>Organisation för genomförande av projektet</i>
28	Projekt C
28	<i>Syfte</i>
28	<i>Deltagare och urval</i>
29	<i>Genomförande och omfattning</i>
29	<i>Organisation för genomförande av projektet</i>

KAPITEL 3

31	Balans i livet, en presentation av deltagarnas egna arbeten
32	A1 Balans i livet
33	A2 Koncernrörlighet
33	A3 Belöningsystem
34	A4 Skyltfönstret
35	B1 Vad är karriär?
35	B2 Det professionella ledarskapet
36	B3 Att kombinera bra livsvillkor med lönsamma affärer
37	C1 Lokalbankchefens arbetsvecka på 2000-talet
38	C2 2000-talets karriärvägar
38	C3 Utvecklingsmöjligheter på 2000-talet
39	C4 Bonussystem och belöningar
39	C5 Flexibilitet i tid och rum
40	C6 Från tidsstyrning till målstyrning
41	Sammanfattande kommentarer

KAPITEL 4

45	Vad händer i processen?
46	Adepterna
47	Reflektioner utifrån rapporten, <i>Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet</i>
49	Situationen på de olika bolagen
51	Om Projektarbetena
52	Möte mellan adept och mentor
52	<i>Mentorvalet</i>
52	<i>Mentorerna och deras uppgifter</i>
53	<i>Mentorer och adepter tillsammans</i>
53	<i>Mentorer och adepter på kunskapsseminarier</i>
57	<i>Avslutningsseminarium, mentorer och adepter tittar i backspeglarna</i>
57	<i>Adepterna i enrum</i>
57	<i>Adepter och mentorer tillsammans</i>
59	<i>Mentorerna i enrum</i>
60	<i>Presentation av projektarbetena</i>
60	<i>Mottagande av projektarbetena</i>
61	<i>Avslutningsseminarium för Projekt B</i>
64	<i>Adepter och mentorer tillsammans</i>

KAPITEL 5

- 69 Deltagarnas egen utvärdering
77 Utvärdering av Projekt B
77 *Adepterna utvärderar*
78 *Mentorerna utvärderar*
79 *Vad tyckte cheferna?*

KAPITEL 6

- 81 Att arbeta med förändring
82 Ansvar och motstånd
86 Hinder för utveckling
86 Att lära för förändring
87 Balans i livet
88 Familjens betydelse för karriären
91 Kvinnors och mäns (o)lika villkor?
92 Anpassning eller utveckling?

KAPITEL 7

- 97 Nya lärdomar och nya frågor
97 Viktiga lärdomar
98 Viktiga frågor inför framtiden

- 101 Referenser
102 Kontaktpersoner

Balanserad tillväxt

– om lönsamma chefsvillkor och människovärdigt liv

Christina Franzén

UNDER 1999 OCH 2000 har Näringslivets Ledarskapsakademi på olika sätt medverkat till att tre interna utvecklingsprojekt genomförts med rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* som underlag.

De tre projekten finns dokumenterade i den här rapporten som fått namnet, *Balanserad tillväxt – om lönsamma chefsvillkor och människovärdigt liv*.

Rapporten vänder sig i första hand till dig som är företagsledare eller chef och ledare för andra. Men rapporten kan med fördel läsas av alla som på något sätt har intresse av att samtala om och bidra till arbetsvillkor som går att kombinera med ett människovärdigt liv.

Arbetslivets villkor har förändrats dramatiskt under de senaste åren. Orsakerna är flera, en snabb teknisk utveckling, ökad global konkurrens, strukturförändringar, personalminskningar och högre lönsamhetskrav har bland annat lett till att allt färre förväntas göra allt mer.

De unga ledare som deltagit, i de projekt som redovisas i den här rapporten, har utifrån dagens arbetsvillkor stora problem med att skapa balans i livet dvs. en balans mellan arbete och privatliv. Genomgående anser de att detta faktum är ett problem inte bara för dem själva utan för de företag de arbetar i. Det är privatlivet som fått stå tillbaka för arbetslivets tillväxt men om inte privatlivet fungerar tillfredställande påverkar detta i slutändan arbetsprestationen. De anser därför att en av de viktigaste frågor företag står inför är hur de ska kunna skapa arbetsvillkor som främjar människors bidrag i sina respektive yrkesroller. Utifrån denna huvudfråga har denna rapport fått sitt namn, *Balanserad tillväxt – om lönsamma chefsvillkor och människovärdigt liv*. Med balanserad tillväxt menas här både mänsklig och ekonomisk tillväxt och en tro att dessa går att förena. Att det är mänskliga villkor som möjliggör lönsamma affärer. Om detta och mycket mer kan du läsa i rapporten.

I kapitel 1 redovisas bakgrunden till projekten där det bl.a. finns en sammanfattning av rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*.

I kapitel 2 presenteras de tre projekten som ingår i rapporten under rubriken, *Tre projekt presenteras*.

I kapitel 3 *Balans i livet, en presentation av deltagarnas egna arbeten*, finns 13 projektarbeten sammanfattade.

I kapitel 4 *Vad händer i processen*, skriver Jenny Lantz om arbetsprocessen i ett av projekten som hon följt och dokumenterat.

I kapitel 5 redovisas en sammanfattning av de utvärderingar som deltagarna i två av projekten genomfört under rubriken, *Deltagarnas egen utvärdering*.

I kapitel 6 *Att arbeta med förändring*, tolkas framförallt arbetsprocessen som beskrivs i kapitel 5 utifrån ett antal teman som varit påtagliga i projekten.

I kapitel 7 sammanfattas de lärdomar som de tre projekten bidragit med och nya frågor ställs inför framtiden under rubriken, *Nya lärdomar och nya frågor*.

2000-talets ledare

Christina Franzén

NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI har med stöd från Rådet för arbetslivsforskning genomfört ett utvecklingsprojekt, *2000-talets ledare*. Projektet finns dokumenterat i rapporten, *Arbetsglädje i livet - om ledarskap på 2000-talet*.³⁾ I projektet deltog 53 unga ledare, födda på 60- och 70-talet, från 36 företag i svenskt näringsliv. De var alla utvalda av respektive företag utifrån en förväntan om att de skulle kunna axla ett allt större ledaransvar i en chefsroll.

En utgångspunkt för projektet har varit att arbetsvillkoren ska vara lika för kvinnor och män för att företag ska kunna rekrytera chefer från en bred rekryteringsbas. I dagens näringsliv råder en obalans mellan kvinnor och män på ledande befattningar där män är starkt överrepresenterade. I styrelser för börsnoterade företag är andelen män 97%⁴⁾ och på ledningsnivå är andelen män 94%⁵⁾. Ledning av företag sker ofta i helt homosociala grupper.⁶⁾ För att bryta den ordning och det genuskontrakt som finns i grupper med stark dominans av ett kön, valde Näringslivets Ledarskapsakademi därför att i projektet skapa en jämn fördelning av kvinnor och män. Att antalet kvinnor och män var lika visade sig få betydande konsekvenser för projektet. Den könsblandade gruppen möjliggjorde ett erfarenhetsutbyte på lika villkor vilket synliggjorde att kvinnor och män arbetar och lever under olika villkor. Flera av männen har i utvärderingen av projektet uttryckt förvåning över att kvinnor och män hade olika upplevelser och uppfattningar. De ansåg vidare att frågor som rör kvinnors och mäns villkor inte skulle ha belysts och diskuterats i en, som de uttrycker det, mer normal grupp dvs. dominerad av män. Att det är männen som är mest förvånade kan tolkas som att de som normbärare och med stöd av normbärarens tolkningsföreträdare, levt i en föreställning om att deras upplevelser och uppfattningar är allmängiltiga.

Med stöd av de kunskaper och insikter som projektet *2000-talets ledare* gav har Näringslivets Ledarskapsakademi bidragit till att tre interna projekt genomförts. De projekten finns dokumenterade i denna rapport.

Eftersom rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, tjänat som underlag för de interna projektet och då dessa analyseras med stöd av resultat från rapporten följer nedan en kort sammanfattning av den.

Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet

Utvecklingsprojekt *2000-talets ledare* var dels ett ledarutvecklingsprojekt, dels ett forskningsprojekt. Resultaten redovisas i nämnd ordning.

Ledarutvecklingsprojektet

Syftet med ledarutvecklingsprojektet var att göra det möjligt för deltagarna att definiera de villkor för karriär och ledarskap de ansåg vara nödvändiga för att de i sina yrkesroller skulle kunna och vilja bidra på bästa sätt i sina respektive företag. I ledarutvecklingsprojektet hade deltagarna till uppgift att kritiskt granska dagens arbetsvillkor och då framförallt villkoren för karriär och ledarskap. Deltagarna skulle också komma med förslag på förändringar.

Ett genomgående tema i deras arbeten var en kritik mot dagens karriärmöjligheter och villkor för ledarskap. När det gällde karriärmöjligheter handlade kritiken om att det bara fanns en karriärväg; nämligen att bli chef. På detta sätt förlorade företag till exempel bra forskare/säljare/tekniker och fick inte alltid de mest lämpade cheferna.⁷⁾ Karriärstegen var smal och enkelriktad uppåt. I det sociala sammanhanget var det svårt, om inte omöjligt att ta ett karriärsteg nedåt. Det medförde att chefer som inte fungerade i sina roller blev kvar på sina positioner. Karriärsystemet tog vidare inte någon hänsyn till individens totala livssituation vilket bl.a. skapade problem för yngre chefer som levde i dubbelkarriärsfamiljer.

De unga ledarna förespråkade en förändrad syn på karriär. Genom en metafor, en klätterställning, beskrev de hur vägarna till toppen kunde bli fler och valmöjligheterna större. I klätterställningen var det möjligt att även klättra i sidled och nedåt. Allt i enlighet med varje individs önskemål om att anpassa den egna tjänsten och arbetsmängden efter den egna livssituationen.

Ledarrollen i chefskapet togs inte på tillräckligt stort allvar enligt deltagarna i projektet. De ansåg att rollen krävde en särskild kompetens, att det var en egen profession att vara ledare. Traditionen inom deltagarnas företag var att ge ledarskapsutbildning till en chef först efter rekryteringen till chefspositionen.

De ansåg att ledare bör utses efter sin förmåga att leda personal och att ledare kontinuerligt behöver stöd och egen utveckling för att kunna bidra professionellt i rollen som ledare. Med fördel kunde ledarskapet ses som ett utvecklingssteg och inte ett slutsteg i karriären.

När det gällde kompetensutveckling vittnade deltagarna om att företag tenderar att se kompetensutveckling som ett särintresse för individen och som en typ av belöning. De var starkt kritiska till detta synsätt och underströk att utbildning är ett sätt att behålla värdet på personalen och hålla en hög kunskapsnivå i företagen.

Vidare var belöningsystemen inte utformade så att de stämde med de unga ledarnas önskemål. De önskade belöningsystem som var flexibla, differentierade, målrelaterade och anpassade till en vidare syn på karriär och ledarskap kopplat till de totala livsvillkoren.

En stark kritik fanns också kring tidsanvändning. Deltagarna upplevde en misshushållning med tid vilket fick konsekvenser för kvaliteten i arbetet och för balansen mellan arbete och privatliv. De framförde att det inte skulle vara tiden på arbetsplatsen som skulle mätas, utan att det viktiga måste vara att arbetet blir utfört i rätt tid. Därför borde arbetet vara målstyrt istället för tidsstyrt vilket de upplevde att det var idag. De förändringar som de föreslog angående den nuvarande arbetstiden handlade om ett förändrat normsystem och en ny företagskultur. Deltagarna uttryckte att morgondagens chefer ser det som en självklarhet att kunna kombinera arbetsliv/karriär, familjeliv och samhällsliv. En förutsättning för detta var att chefer föregick med gott exempel och för att det skulle vara möjligt måste villkoren för chefskap förändras ansåg de unga ledarna.

De var vidare starkt kritiska till att arbetsvillkoren var olika för kvinnor och män. Deltagarna ansåg att könstillhörighet inte skulle påverka möjligheter till utveckling och befordran i karriären. De ansåg också att det var viktigt för företag att se till att villkoren inte skiljer för kvinnor och män om företagen skulle kunna rekrytera de mest lämpade cheferna oberoende av könstillhörighet.

Forskningsprojektet

Forskningsprojektets huvudsyfte var att kartlägga och undersöka unga kvinnors och mäns värderingar av arbets- och livsvillkor. Genom att följa deltagarna i projektet var avsikten att beskriva och analysera deras erfarenheter, upplevelser och förväntningar på villkor för arbete, karriär, ledarskap och privatliv, knutet till deras faktiska erfarenheter i arbetslivet.

Inom ramen för forskningsprojektet genomfördes ett flertal undersökningar.⁸⁾ Nedan sammanfattas kort resultaten.

I intervjuer genomförda i projektet fick deltagarna beskriva karriärvägar i sina företag, om de hade strategier för att nå framgång och hur de skulle gå till väga om de rent hypotetiskt siktade på en VD-karriär. Frågorna syftade till att synliggöra de unga ledarnas föreställningar om villkor för karriär och chef-

skap. Deltagarnas bild av chefskarriären var överensstämmande med hur styrelseordföranden har beskrivit VD-rekryteringsprocessen.⁹⁾ För att komma ifråga måste man vara synlig, fast på ett diskret sätt. Kontakter spelade en viktig roll och det gällde att kunna skicka signaler om att man fanns och var intresserad. Dessutom var lojalitet viktig. Den visade man genom att arbeta mycket och prioritera arbetet före allt annat i livet.

Deltagarna var kritiska till detta och hade funderingar kring vad det skulle få kosta att göra karriär. Vad som var intressant var att när de beskrev sina nuvarande arbetsvillkor på betydligt lägre chefspositioner beskrev de villkor som liknade de ovannämnda. De synliggjorde att de villkor som ledningen anser skall gälla för VD verkar normerande för chefskap även på betydligt lägre chefsnivåer.

När deltagarna tog upp tankar och planer på en fortsatt karriär tydliggjordes en konflikt, mellan viljan att göra karriär och att få arbets- och livsvillkoren att gå ihop. Nuvarande arbetsvillkor utgår ifrån en familjestruktur där familjen är ett fungerande stöd till chefskarriären. Nuvarande villkor för chefskap förutsätter en speciell form av äktenskap med en uppbackande part, traditionellt en kvinna.¹⁰⁾ I dag arbetar både kvinnor och män och de flesta chefer lever eller kommer att leva med en partner som också gör karriär. Hur dessa kvinnor och män skall få ihop sitt arbetsliv med sina livsvillkor i övrigt ses fortfarande som ett problem för individen själv att lösa. Resultaten från projektet visade att detta också är ett problem för företaget, till exempel när det gäller rekrytering av framtidens chefer. Om företag ska kunna rekrytera ledare från en bred rekryteringsbas behöver arbetsvillkoren utformas så att de tar hänsyn till de totala livsvillkoren. En konsekvens blir annars att den individ som inte anpassar sig till villkoren inte heller kommer att bli uppvald i hierarkin.¹¹⁾ Kravet på anpassning kan resultera i att människor som önskat göra en chefskarriär, väljer bort den då priset blir för högt. Följden kan bli en bortgallring av de medarbetare som lägger vikt vid ett balanserat liv. En annan möjlig konsekvens är att villkor som varken stämmer med eller bidrar till människors totala livsvillkor kommer att reproduceras i företagen. Om så blir fallet kan inte någon utveckling eller förändring av arbetsvillkoren förväntas.

Ett glapp mellan de unga ledarnas värderingar och arbetets villkor framträdde i projektet.¹²⁾ I intervjuerna med deltagarna blev konflikten mellan arbets- och livsvillkor tydlig. Detta synliggjorde flera paradoxer. Samtidigt som deltagarna var representativa för kvinnor och män i näringslivet, var de mer positiva till jämställdhet än riksgenomsnittet för kvinnor och män. Detta kom till uttryck genom att man i gruppen pratade ihop sig om en jämställdhetsideologi dvs. att villkoren ska vara lika för kvinnor och män. Denna ideologi upprätthölls på gruppnivå, men på individnivå förhöll sig deltagarna i enlighet med traditionella mönster. Detta blev synligt i deras beskrivningar

av hur villkoren för arbete, karriär och chefskap skilde sig mellan kvinnor och män. Intervjuerna visade hur deltagarna svarade upp mot de normer som råder för kvinnor och män. Till exempel gav flertalet av männen uttryck för en vilja att leva i ett traditionellt äktenskap och ha många barn, vilket kan tolkas som ett tecken på en önskan om ett stöttande familjesystem. Kvinnorna var mer ambivalenta då familj och barn kan visa på illojalitet mot företaget. För en kvinna kan familj och barn påverka karriärmöjligheterna negativt medan det för en man tvärtom kan ge stöd och påverka karriären i positiv riktning.¹³⁾

Konsekvenserna av paradoxerna blev olika för kvinnor och män då det gällde att få jämställdhetsideologin att gå ihop med de verkliga villkoren, nämligen det problematiska med att kombinera karriär och barn. Kvinnorna befann sig mitt i paradoxen och måste hantera den. De upplevde att de stod inför ett val mellan karriär och familj. Konsekvensen för männens del blev inte att välja mellan det ena eller det andra, utan att välja mellan en fördelning av karriär och ansvar för barn. Den jämställdhetsideologi de upprätthöll och gav uttryck för var således inte förenlig med de nuvarande arbetsvillkoren och den gick inte heller ihop med det rådande chefsidealet.

Det är ingen tvekan om att de unga ledare som deltog i projektet hade en stark vilja att göra karriär och att bidra i sina yrkesroller till sina företag. Ska företag kunna rekrytera de mest lämpade ledarna till högre chefspositioner får villkoren inte vara ett hinder eller skilja mellan kvinnor och män. En slutsats blev att de personer som kan och vill anpassa sig till de rådande villkoren kommer att bli framtidens ledare, om inget förändringsarbete sker i företagen. De personer som av olika anledningar inte kan och inte vill ställa upp på villkoren kommer med lika stor sannolikhet att sällas bort.

För kvinnor kan valet att skaffa barn göra att de inte längre ses som chefskandidater. För män som anser att arbetet är en del av livet och att det måste finnas balans mellan arbetsliv och privatliv kan valet bli att välja bort karriär.

Av projektets resultat har slutsatser dragits om att de värderingar som chefer i företagsledning står för och hur de agerar får stor betydelse för de chefsvillkor som gäller i hela organisationen. Det innebär att om en förändring skall ske är det ledningen som måste initiera och stödja den. Företagsledning behöver kunskap och insikt om att de villkor de själva arbetar under inte fungerar lika optimalt för nästa generation chefer. I och med att de flesta som gör chefskarriär idag lever ihop med en partner som också gör karriär måste större hänsyn tas till den privata sfären. Privatlivet är inte längre enbart ett individproblem utan i allra högsta grad ett organisationsproblem. De företag som önskar rekrytera de mest lämpade/önskade ledarna behöver föra en dialog med de unga människor de identifierar som möjliga framtida chefer och ledare. Företagen behöver lyssna på och ge

utrymme för de ungas förslag till förändrade villkor för karriär och ledarskap. Det är de unga ledarna som bäst känner sin egen totala livssituation och under vilka villkor de kan bidra på bästa sätt till företagen. En ny ledarroll behöver växa fram med mer flexibla lösningar där det finns tid för andra viktiga frågor i människors liv än karriär.

Genom det arbete som är genomfört i projektet *2000-talets ledare* har kunskap om unga välutbildade människors värderingar, syn och förväntan på arbets- och livsvillkor ökat. Projektet som fokuserade på de arbetsvillkor som gäller i dagens arbetsliv och framförallt för karriär och ledarskap, har synliggjort villkorens betydelse för vilka som blir möjliga att rekrytera som framtida högre chefer. Projektet har också synliggjort att villkoren skiljer sig mellan kvinnor och män. Projektet genomfördes i ett sammanhang skapat av Näringslivets Ledarskapsakademi. För att komma vidare är det av stor vikt att interna projekt startas med liknande innehåll. De unga ledarna har påpekat att ingen förändring kommer till stånd om det inte finns gehör och sanktioner uppifrån. Interna projekt kan ha tydligare mål och genom att chefer med makt till förändring kan delta finns förutsättningar för ett förändringsarbete där villkoren utformas så att de attraherar unga välutbildade människor oberoende av om de är kvinnor eller män.

Under år 1999 och år 2000 har tre interna projekt genomförts med rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, som underlag. Nedan presenteras dessa tre projekt.

NOTER KAPITEL I

- 3) *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* (1998) Näringslivets Ledarskapsakademi.
- 4) *Ty makten är din*, SOU 1998:6 (1998)
- 5) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, SOU 1994:3 (1994)
- 6) Se bl.a. Hirdman, Y. (1990) *Genussystemet*, Lindgren, G. (1989) *I broderskapets skugga*.
- 7) I rapporten används både chef och ledare. Med chef avses den befattning/position en person rekryteras till och med ledare den del av chefskapet som handlar om att leda människor.
- 8) För mer fördjupad redovisning se rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*.
- 9) Holgersson, C. (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*.
- 10) Andersson, G. (1997) *Karriär, kön och familj*.
- 11) Lindgren, G. (1996) Broderskapets logik, *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1996 :1
- 12) Zander, S. (1998) kapitel 7 i *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, Är 2000-talets ledare postmaterialister?
- 13) I maktutredningen, *Ty makten är din*, står att läsa att män har en äktenskapspremie på den svenska arbetsmarknaden. Giftna män har t.ex. högre löner än ogiftna män.

Tre projekt presenteras

Christina Franzén

UTIFRÅN RESULTATET från projektet *2000-talets ledare* sökte Näringslivets Ledarskapsakademi företag/koncerner som ville gå vidare med en fördjupning i interna projekt. Den första koncernen som antog utmaningen var Axel Johnson AB. Axel Johnson AB hade haft flera deltagare i Näringslivets Ledarskapsakademis projekt och utifrån vunna erfarenheter från detta beslutade företagsledningen att starta ett internt utvecklingsprojekt.

Axel Johnson AB arbetade tillsammans med Näringslivets Ledarskapsakademi fram en plan för genomförande av projektet, *Morgondagens Ledarskap – om arbetsvillkor för ledare på 2000-talet*. Näringslivets Ledarskapsakademi har i planen ansvar för att genomföra en dokumentation och utvärdering av projektet.

För att kunna bidra med denna dokumentation och utvärdering ansökte och fick Näringslivets Ledarskapsakademi medel från Rådet för arbetslivsforskning.

För att följa hela projektet och dokumentera såväl innehåll som process i utvecklingsprojektet projektanställdes Jenny Lantz, doktorand vid Handelshögskolan i Stockholm. En resursgrupp bildades för att säkerställa kvaliteten i arbetet. Resursgruppen har bestått av: Christina Franzén, vd för Näringslivets Ledarskapsakademi, projektledare och ansvarig för arbetet och rapporten inför Rådet för arbetslivsforskning, Pia Höök, doktorand på Handelshögskolan i Stockholm och Jenny Lantz. Christina Franzén har tillsammans med Jenny Lantz skrivit rapporten och Pia Hööks uppgift har i huvudsak bestått av att vara diskussionspartner i arbetet att sammanställa rapporten.

I början av projektet genomfördes en enkätundersökning med deltagarna för att kunna beskriva gruppen och sätta in deltagarna i ett större sammanhang genom jämförelse med deltagare i projekt *2000-talets ledare*. Enkäten finns refererad i kapitel 4.

Under projektet dokumenterade de unga ledarna själva sina projektuppgifter vilka bestod av kritisk granskning av dagens villkor för arbete, karriär

och ledarskap och framtagande av förslag till förändring av villkoren så att de själva kan och vill bidra i ledande befattningar i framtiden. Se sammanfattning i kapitel 3.

Projektet utvärderades genom att deltagarna själva besvarat ett frågeformulär som behandlar deltagarnas egna upplevelser av projektets innehåll, genomförande och vad de själva lärt av att delta. Genom utvärderingen med deltagande linjechefer framgår hur de ser på att omsätta de unga ledarnas förslag i praktiken. Se kapitel 5.

Tre internprojekt rapporteras

Under arbetet med planeringen av Axel Johnson projektet visade fler företag intresse av att arbeta vidare utifrån rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*. Det har resulterat i att denna rapport innehåller beskrivningar och resultat av ytterligare två internprojekt. Detta har möjliggjorts genom att företagen generöst delat med sig av de projektarbeten som deltagare i projekten arbetat fram. Som framgår av denna rapport är samstämmigheten stor bland deltagarna i respektive projekt vad gäller behov av förändrade arbetsvillkor. Genom att vi fått ta del av och kan rapportera fler projekt stärks bilden av hur unga välutbildande människor ser på hur arbetsvillkoren behöver förändras för att de ska bli möjliga att rekrytera till chefspositioner och för att de ska känna sig motiverade att bidra i allt tyngre ledarpositioner.

Presentation av projekten

Nedan presenteras respektive projekt som Projekt A, Projekt B och Projekt C.

- * Projekt A, *Morgondagens ledarskap – om arbetsvillkor för ledare på 2000-talet*, Axel Johnson AB.
- * Projekt B, *Mentorprogram 1999–2000*, ett samarbetsprojekt mellan Hydro Polymers, Akzo Nobel Surface Chemistry och Eka Chemicals.
- * Projekt C, *2000-talets ledare – ett ledarutvecklingsprogram*, med uppdrag att utveckla villkoren för ledarskap i FöreningsSparbanken.¹⁴⁾

Projekt A

Axel Johnson AB är en koncern med verksamhet i huvudsak i dagligvaruhandeln. Inom koncernen finns bl.a. följande företag som haft deltagare med i projektet, Åhlens AB, Åhlens City, Hemköpskedjan AB, Servera R&S AB, Gothia Paper AB, APE Components AB, D&D Dagligvaror AB, D&D Borlänge AB, Fuji Film AB, Spar In i Sverige AB och Hildebrands Kött & Chark AB.

Liksom andra företag/koncerner har Axel Johnson AB identifierat vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna rekrytera, utveckla och säkra återväxten av chefer/ledare.

Inom Axel Johnson koncernen har tidigare två mentorprogram med syfte att identifiera och utveckla nästa generations chefer genomförts, där såväl deltagare som ledning upplevt att de nått ett önskat resultat. Koncernledningen beslutade att ta tillvara vunna erfarenheter, dels från mentorprogrammen, dels från deltagande i Näringslivets Ledarskapsakademis projekt 2000-*talets ledare*, i ett nytt koncernövergripande projekt. De unga ledare som utsågs att delta skulle ha till uppgift att kritiskt granska dagens villkor för karriär och ledarskap i koncernens företag och komma med förslag på hur villkoren bör utvecklas/förbättras för att företagen ska kunna säkra återväxten av chefer/ledare.

Utifrån erfarenheter från tidigare mentorprogram och projekt 2000-*talets ledare* beslutades att en så jämn könsfördelning som möjligt skulle eftersträvas bland deltagarna i utvecklingsprogrammet.

De unga ledarna förväntades arbeta tillsammans med en mentor som hade direkt linjeansvar inom något av Axel Johnson koncernens företag. Genom att linjechefer deltog fanns förutsättningar för att de förslag på förändringar som de unga ledarna kommit fram till skulle kunna omsättas i praktisk handling.

Liksom i tidigare mentorprogram skulle innehållet utformas så att såväl de unga ledarna som deras mentorer upplevde att programmet bidrog till deras personliga och professionella utveckling.

Syfte med utvecklingsprojektet

Utvecklingsprojektet syftade till att identifiera och utveckla egna ledarkandidater, morgondagens chefer och specialister. Det skulle också ge personal med arbetsledaransvar personlig och professionell utveckling genom kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Projektet syftade även till att öka helhetssynen på den totala verksamheten inom Axel Johnson koncernen, genom en ökad förståelse mellan olika ledningsnivåer och över olika verksamhetsgränser. Utvecklingsprojektet syftade också till att genom en kritisk granskning av dagens villkor för arbete, karriär och ledarskap kunna utforma morgondagens villkor för att attrahera och rekrytera de mest lämpade ledarna inom respektive verksamhet i koncernen oberoende av om de är kvinnor eller män.

Deltagare i utvecklingsprojektet

I utvecklingsprojektet fanns flera målgrupper. Den första målgruppen var de unga ledare, nedan kallade adepterna, som hade till uppgift att kritiskt granska dagens arbetsvillkor för arbete, karriär och ledarskap och komma med konkreta förslag på åtgärder för förändring. Projektets olika delar gav möjlighet till utveckling, inte minst genom arbetet tillsammans med den egna mentorn. De hade alla arbetsledaransvar och bedömdes ha goda förutsättningar för att ta ett utökat ansvar i befintlig eller högre befattning. Adeptgruppen bestod av 17 personer, tio kvinnor och sju män.

Den andra målgruppen var linjechefer, nedan kallade mentorer. De var alla utvalda av koncernledningen och ingick i ledningsgrupper i Axel Johnson koncernens bolag. Viktiga kriterier för att bli rekryterad som mentor var att vara respekterad som chef genom såväl position som genom gedigna kunskaper och erfarenheter. Kunskaper och erfarenheter man förväntades bjuda på i sin relation till adepten. Det var vidare viktigt att mentorerna trodde sig ha något att lära av adepterna. Inte minst gällde det de förslag som adepterna förväntades presentera och som mentorerna, utifrån sina positioner som linjechefer, hade möjlighet att omsätta i praktiken.

Mentorkandidaterna placerades i en mentorpool. De unga ledarna valde utifrån personligt definierade behov någon av de chefer som fanns tillgängliga i mentorpoolen. Som mentorer deltog 17 chefer, två kvinnor och femton män. Könsfördelningen bland mentorerna speglade den faktiska situationen i koncernen där män var överrepresenterade i linjebefattningar.

För att säkerställa att inget direkt beroendeförhållande fanns mellan adept och mentor fick inte adepterna välja en mentor inom det egna bolaget. Adepterna uppmuntrades också att om så var möjligt välja en mentor av motsatt kön för att ge möjlighet till kunskaps- och erfarenhetsutbyte över könsgränser.

För att de unga ledarna skulle kunna delta fullt ut i projektet var det viktigt med deras närmaste chefers stöd och engagemang. Cheferna var därför inbjudna till introduktionen av mentordelen i projektet för att få information om projektet och för att få sin egen roll förtydligad. De hade kvar chefsansvaret för sin medarbetare och förväntades i det dagliga arbetet ta tillvara det medarbetaren lärde under projektet.

Genomförande och omfattning

Programmet genomfördes under ett år med start våren 1999 och avslutning våren 2000.

Inledningsvis träffades endast adepterna för att med rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, som underlag börja den kri-

tiska granskningen av dagens villkor för arbete, karriär och ledarskap inom Axel Johnson Gruppen. Tanken var att adepterna skulle få arbeta självständigt utan påverkan av etablerade chefer under det initiala skedet av projektet för att motverka anpassning till det rådande systemet genom mentorerna. Adepterna delades in i fyra arbetsgrupper som under projektets gång träffats regelbundet för att arbeta fram förslag till förändringar. Förslagen har i olika omfattning diskuterats med respektive mentor och vid två seminarie-tillfällen där mentorerna deltog. Adepternas projektarbeten redovisades för Axel Johnsons koncernledning, mentorerna och andra inbjudna chefer på projektets avslutningsseminariet. Mottagande av förslag och åtgärder redovisas i kapitel 4.

Mentorsdelen inom ramen för programmet var tio månader. Då projektet även hade som syfte att utveckla deltagande adepter och mentorer i sina yrkesroller genom ett ömsesidigt lärande, förväntades adept och mentor träffas regelbundet under projektet.

För att ge kunskap, energi och verktyg i dialogen mellan adepter och mentorer och till de projektarbeten som startas inom ramen för programmet anordnades kunskapsseminarier.

Kunskapsseminariernas innehåll och betydelse finns beskrivna i kapitel 4.

Förutom regelbundna träffar mellan adept och mentor har utvecklingsprojektet bestått av 11 seminariedagar för adepterna och tre heldags- och två halvdagsseminarier för mentorerna. När det gällde tidsomfattning för projektarbetena var det upp till respektive projektgrupp att besluta hur mycket tid de kunde avsätta.

Organisation för genomförande av projektet

Koncernledningen för Axel Johnson AB var uppdragsgivare och mottagare av projektets resultat. Trude Stolpe, personaldirektör i Axel Johnson AB, var projektledare och ansvarig för genomförandet av projektet. Två organisations- och ledarskapskonsulter Victoria Carlbaum och Johnny Jonsson ifrån Näringslivets Ledarskapsakademi, var utbildningsledare och följde hela projektet. Interna och externa ledare, forskare och konsulter har medverkat som föredragshållare och inspiratörer i kunskapsseminarierna. Jenny Lantz har följt och dokumenterat såväl innehåll som process vid genomförandet av projektet. Christina Franzén har träffat gruppen en gång vid det andra seminarietillfället för att presentera rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*.

Projekt B

Mentorprogram 1999–2000 var ett samverkansprojekt mellan Hydro Polymers, Akzo Nobel Surface Chemistry och Eka Chemicals. De tre företagen, som alla finns inom kemisk industri, startade ett gemensamt utvecklingsprogram under våren 1999. Företagen hade identifierat behovet att utveckla framtidens ledare och att få till stånd en dialog mellan chefgenerationerna. För att nå önskat resultat valdes mentorskap som metod.

Genom metodvalet fanns det möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan de olika företagen vilket sågs som en fördel. Vid programstarten hade företagen också beslutat att de unga ledare som skulle delta i programmet skulle få till uppgift att kritiskt granska dagens arbetsvillkor och komma med förslag på åtgärder för att de själva skulle känna sig motiverade att ta ett framtida chefsjobb. Företagen såg denna del av programmet som ett viktigt strategiskt arbete för att kunna säkra den framtida chefsförsörjningen. För att säkerställa att de unga ledarnas arbeten skulle tas emot på ett tillfredsställande sätt utsågs respektive företags VD till processägare för det projekt som respektive företagsledning gav sitt samtycke till.

Syfte

Mentorprogrammet syftade till att utveckla såväl etablerade som framtida ledare och att säkra ledarförsörjningen.

Genom metodvalet gavs möjlighet att dela erfarenheter över chefgenerationer och till utveckling av den egna ledarkompetensen hos såväl adepter som mentorer.

Företagen hade också ett uttalat mål att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Genom att göra ett urval till adeptgruppen där kvinnorna var i majoritet, fanns en tanke om att speciellt lyfta fram och belysa kvinnors villkor och möjligheter att utvecklas i respektive företag.

Genom samverkan mellan företagen gav programmet tillgång till erfarenhetsutbyte över företagsgränserna vilket förväntades bidra till nya kunskaper och idéer som skulle berika deltagarna i projektet och deras respektive verksamheter.

Deltagare och urval

Liksom i Projekt A fanns här fler målgrupper. Den första målgruppen var de unga ledare som valdes ut att delta som adepter. Viktiga kriterier för att de skulle väljas ut var att de hade högskoleutbildning och några års yrkeserfarenhet. De skulle vidare bedömas ha bra förutsättningar att utvecklas som ledare och en egen uttalad vilja och ambition att gå vidare i karriären.

Nästa målgrupp var de blivande mentorerna. En mentorbank etablerades med ett tjugotal erkänt respekterade ledare genom sin position och kompetens. De var alla godkända att ingå i mentorbanken av respektive företagsledning. Viktiga kriterier vid val av dessa var att ha ett genuint intresse av att delta, att de skulle kunna avsätta erforderlig tid och att de ville bidra till den egna adeptens utveckling. Vidare var det viktigt att de som ville delta som mentorer trodde sig ha något att lära av adepten och av att delta i programmet.

Adepternas närmaste chefer förväntades delta vid introduktionsseminariet för att få den information de behövde för att kunna stödja den egna medarbetarens deltagande och för att förstå sin egen roll i programmet.

Genomförande och omfattning

Programmet genomfördes under ett år med start i början av april 1999 och avslutning i slutet av mars 2000.

Vid det första seminarietillfället deltog adepternas chefer vid introduktion av programmet. Adepterna fick sedan arbeta fram sina personliga mål med programmet och välja mentor.

Rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, presenterades och adepterna fick i uppdrag att i tre grupper formulera frågeställningar inom området: Det framtida ledarskapet och dess villkor. Vid ett senare seminarium fick adepterna arbeta fram förslag på uppdrag inom ovan nämnda område som sedan förankrades hos respektive VD för företagen. VD godkände uppdraget och tog ansvar som processägare för mottagande av resultaten. De tre projektgrupperna har i skiftande omfattning under projektets gång gjort avstämningar med respektive processägare. Resultaten presenterades för respektive företagsledning och övriga mentorer som alla fick möjlighet att ge feedback till projektgrupperna vid mentorprogrammets avslutning. Under programmet genomfördes fyra adeptträffar för bl.a. arbete med uppdragen, ledarutbildning och erfarenhetsutbyte.

Mentordelen av programmet startade i maj med ett gemensamt seminarium för adepter och mentorer. På seminariet klargjordes förväntningar på programmet och på adepternas och mentorernas insatser under programmet. Adept och mentor förväntades träffas regelbundet ca en gång/månad. En halvårsavstämning genomfördes i november med mentorer och adepter för att följa upp de mål man satt upp vid programmets start och för att följa upp arbetet med uppdragen.

Hela programmet avslutades i mars 2000, då uppdragen togs emot av respektive processägare och företagsledning. En utvärdering och summering av programmet genomfördes. Mentorer, adepter och adepternas närmaste chefer gjorde alla en skriftlig utvärdering som kortfattat presenteras i kapitel 5.

Organisation för genomförande av programmet

Respektive företagsledning för de deltagande företagen var uppdragsgivare och mottagare av programmets resultat. Som programansvarig utsågs Karin Rappman, chefsutvecklare på Eka Chemicals AB. Företagen behövde också en företagssamordnare, på Hydro Polymers utsågs därför Kristina Lind och på Akzo Nobel Surface Chemistry AB, Elisabeth Brodin, båda personalsvariga för respektive företag. Som huvudkonsult och utbildningsledare anlätades Christina Franzén, Näringslivets Ledarskapsakademi. Vid de olika adepträffarna har andra externa konsulter anlitas utifrån respektive adepträffs syfte och innehåll.

Projekt C

FöreningsSparbanken är en av Sveriges största banker. FöreningsSparbankens styrelse har som mål för 2005 bland annat satt upp att banken ska vara en av de 20 attraktivaste arbetsgivarna i landet. Utifrån detta mål och med stöd av resultaten i Näringslivets Ledarskapsakademis rapport, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, där FöreningsSparbanken hade två deltagare, togs beslut i bankledningen att starta ledarutvecklingsprogrammet, *2000-talets ledare – ett ledarutvecklingsprogram*. För att attrahera 2000-talets ledare utifrån kompetens, ansågs en utveckling och därmed en förändring av villkoren för ledarskap som en av de strategiskt viktigaste frågorna. Ledarutvecklingsprogrammet var ett första steg i detta arbete.

Syfte

Ledarutvecklingsprogrammet syftade till att utveckla deltagarnas personliga ledarskap bl.a. genom arbete med ett utvalt problemområde; ett läroprojekt inom FöreningsSparbanken. Läroprojekten skulle utmynna i konkreta förslag vad gäller förändrade villkor för FöreningsSparbankens ledare. Förslagen skulle kunna genomföras i banken under hösten 2000. Programmet förväntades ge möjlighet att förena ett individuellt lärande med utveckling av arbetsvillkor för ledare. Ansatsen var att lära av, i och för förändring.

Deltagare och urval

Programmet hade 30 deltagare, 17 kvinnor och 13 män födda på 60- och 70-talet. Urvalet gjordes i samråd med respektive bankledningsledamot. Hälften var nya ledare i banken och hälften potentiella ledarkandidater.

Genomförande och omfattning

Programmet omfattade totalt 20 dagar, nio seminariedagar och elva projektarbetsdagar, under perioden september 1999 till april 2000. Av projektarbetsdagarna var fyra gemensamma för hela gruppen.

Programmet bestod av två typer av lärsituationer, programseminarier och projektarbeten. Metoden för lärande har varit – Action, Reflection, Learning, dvs. ett processinriktat lärande i fyra steg, handla, reflektera, dra slutsatser och handla på nytt.

Inom ramen för programseminarierna genomfördes ett antal expeditioner.¹⁵⁾ När det gäller projektarbeterna delades gruppen in i sex projektgrupper. Projektgrupperna valde själva vilket fokus deras projektarbete skulle ha och hur deras lärprojekt skulle utformas. Varje projektgrupp hade en intern handledare med uppgift att stödja gruppens lär- grupp- och arbetsprocess.

Organisation för genomförande av programmet

FöreningsSparbankens ledning var uppdragsgivare och mottagare av projektets resultat. Arne Johansson, ansvarig för chefsutvecklingsfrågor i banken hade det övergripande ansvaret för programmet. Lotta Snickare, ledarutvecklare i banken hade det operativa ansvaret för genomförandet av programmet.

Näringslivets Ledarskapsakademi deltog i planeringsfasen för programmet men har inte varit med vid själva genomförandet utan tagit del av resultatet genom projektbeskrivning och deltagarnas egna arbeten.

- 14) Då FöreningsSparbanken valt att döpa sitt utvecklingsprojekt till 2000-talets ledare, så som Näringslivets Ledarskapsakademis första projekt hette, kommer FöreningsSparbankens projekt att presenteras som 2000-talets ledare – ett ledarutvecklingsprogram för att ingen samma blandning ska ske mellan projekten.
- 15) Expeditionerna har enligt projektplanen haft som syfte att stödja en vilja och förmåga att bryta invanda tankemodeller för att bidra till ett öppet, flexibelt och kreativt arbetssätt. Expeditionerna har gett deltagarna möjlighet att praktiskt tillämpa en struktur för inläring enligt de fyra stegen, handla, reflektera, dra slutsatser och handla på nytt.

Balans i livet

en presentation av deltagarnas egna arbeten

Christina Franzén och Jenny Lantz

I DETTA KAPITEL redovisas sammanfattat projektarbetena från de olika utvecklingsprojekten under den rubrik som projektdeltagarna valt. Önskar du mer information finns det möjlighet att ta kontakt med respektive koncern/företag genom de kontaktpersoner som finns namngivna i referenslistan i rapporten. De olika projektarbetena presenteras enligt nedan.

Projekt A

- A1 Balans i livet
- A2 Koncernrörlighet
- A3 Belöningssystem
- A4 Skyltfönstret

Projekt B

- B1 Vad är karriär?
- B2 Det professionella ledarskapet
- B3 Att kombinera bra livsvillkor med lönsamma affärer

Projekt C

- C1 Lokalbankchefens arbetsvecka på 2000-talet
- C2 2000-talets karriärvägar
- C3 Utvecklingsmöjligheter på 2000-talet
- C4 Bonussystem och belöningar
- C5 Flexibilitet i tid och rum
- C6 Från tidsstyrning till målstyrning

AI Balans i livet

Projektgruppen som hade Balans i livet som tema utgick ifrån den demografiska utvecklingen som visar att under början av 2000-talet kommer betydligt fler människor att lämna arbetslivet än träda in i det. För att säkerställa ledarförsörjningen var det därför viktigt att koncernen omgående började satsa på att vara en attraktiv arbetsgivare för unga ledare, hävdade projektgruppen.

De hade identifierat ett antal områden där förändringar i förutsättningar och värderingar ägt rum. Vad beträffar arbete ansåg gruppen att samhället gått mot mer flexibla anställningsformer, distansarbete blir allt vanligare, synen på arbetet förändras i takt med att hushållets två förvärvsarbete både vill utvecklas på arbetet och hinna med upplevelser i privatlivet. Arbetstiden blir alltmer flexibel, även kvalificerat arbete kommer att kunna bedrivas på deltid i större utsträckning än idag. Resultatlön kommer att förekomma oftare, och personalens betydelse för företaget erkänns i högre grad än idag. Gruppen pekade även på förändringar i familjesituationen, där familjer numera är mer komplexa än tidigare och kärnfamiljen mindre vanlig. På samhällsnivån anser de att det pågår ett skifte från materialism till individualism, där upplevelser och intressen blir allt viktigare.

Gruppen hade genomfört ett antal intervjuer med företag som satsat på att underlätta för unga ledare som står inför dessa förändringar. På företagen hade man bl.a. satsat på kompetensförsäkring, kvalificerade deltidstjänster, föräldralön, hem- och familjeservice, flextid, växelvis karriär (att växla mellan att vara chef, specialist och projektledare) och bemanningssystem som tar hänsyn till såväl arbetsgivarens som de anställdas individuella önskemål om arbetstider.

Projektarbetet mynnar ut i ett antal idéer på lösningar som kan göra den egna koncernen attraktivare bland unga ledare. Dessa förslag presenteras som »plantor« när det rör sig om konkreta idéer som omgående kan omsättas i praktik, och som »fröpåsar« när det handlar om förändringar och beslut som är möjliga på något längre sikt. Till den förstnämnda gruppen hörde: flextid (över dagen), flexibelt arbetsschema (veckovis, månadsvis), flexibel arbetsplats (kontor på alternativ ort, i bostaden, nödvändig teknisk utrustning), deltid på kvalificerade tjänster alternativt delad tjänst, möjlighet att växla mellan specialistroll och chefsroll eller av annan anledning ta en paus från chefsrollen och tillgång till interna mentorer

»Fröpåsarna«, dvs idéerna som kan införas på sikt, var: kompetensförsäkring, föräldralön, hem- och familjeservice och föräldraledighet som kompetensutveckling.

A2 Koncernrörlighet

Den andra projektgruppen hade koncernrörlighet som tema. Bakgrunden till gruppens ämnesval var en önskan om att den enskilda medarbetaren inom koncernen skall se hela koncernen som potentiell arbetsgivare. Projektet innehåller en beskrivning av nuläget inom koncernen utifrån ett antal intervjuer med ledande personer i koncernen, redovisning av exempel på koncernrörlighet inom andra företag utifrån intervjuer med företag som varit framgångsrika inom området, och slutligen ett antal förslag för att förbättra koncernrörligheten inom den egna koncernen.

Projektgruppen hävdar i rapporten att nuläget kännetecknas av att koncernrekrytering sker i ringa omfattning. Inom gruppen råder enighet om att man inom koncernen inte arbetar för ökad koncernrörlighet. Istället har bolagens självständighet betonats. Till de förslag som gruppen presenterar i syfte att få koncernen att öka rörligheten hör en central resurs/funktion, en del av koncernledningen, som aktivt arbetar med koncernrörlighetsfrågor. Gruppen anser att ny teknik kan vara till hjälp. Genom att införa ett koncerngemensamt intranät skulle man t.ex. kunna öppna en platsbank, där samtliga lediga tjänster inom koncernen kunde utlysas.

Projektgruppen betonar också betydelsen av nätverk och kunskap om de olika bolagen för att öka rörligheten. De ser möjligheter att öka rörligheten genom en tydlig koncernpolicy och koncerngemensamma utvecklingsprogram som skapar naturliga nätverk.

A3 Belöningssystem

Den tredje projektgruppen, hade som mål att inspirera och fundera ut belöningssystem som ansågs attrahera morgondagens ledare inom koncernen. Projektgruppen definierar begreppet belöningssystem som »sätt att uppmärksamma och motivera medarbetare«. Gruppen har genomfört en enkätundersökning med adepterna i projektet och andra unga ledare i koncernen. Enkäten visar att belöning i form av pengar, personlig utveckling, kreativ miljö och möjlighet att påverka prioriterades högst. Gruppen har också genomfört intervjuer med representanter för andra företag för att få underlag till sina förslag.

Som utgångspunkt för sina förslag anser gruppen att ett bonussystem ska ha ett brett perspektiv och fokusera på medarbetarnas, kundernas och ägarnas tillfredsställelse. En nära koppling mellan mål och effekt är också viktigt för ett fungerande bonussystem.

Gruppen lägger fram ett konkret förslag på ett bonussystem med en fördelning utifrån, *Resultatfokus* (baserat på bruttovinst, vinst i kr), *Kvali-*

tetsfokus (individuellt projektmål) och *Klimatfokus* (individens förmåga att samverka med andra).

Gruppen ger också ett förslag till ett förmånssystem då de tror att ett lockande förmånspaket är en viktig del i konkurrensen på arbetsmarknaden om morgondagens ledare. Deltagarna ger konkreta exempel på hur dessa förmånspaket kan se ut kopplat till individens skiftande behov.

A4 Skyltfönstret

Den fjärde projektet hade rubriken »Skyltfönstret« och handlar om att attrahera, rekrytera och behålla kompetenta chefer/ledare inom koncernen. Skyltfönstret var ett projektarbete med en mer övergripande ansats. Projektgruppen hade gjort intervjuer och följt utvecklingen via media. De konstaterar som projektgruppen »Balans i livet«, att vi är på väg in i en tid av kompetensbrist. Bidragande orsaker till detta ansåg de bl.a. var, internationalisering, ökad tillgänglighet till information, ny teknik, nya arbetssätt och nya värderingar hos yngre generationer. De konstaterar att det behövs mer kompetens i form av mångkulturell erfarenhet, teknisk kompetens, entreprenöregenskap, snabbhet, flexibilitet och förmåga att leda och verka i nätverk och internationella organisationer. När det gäller yngre generationers preferenser skriver de att avgörande för val av arbetsgivare inte bara är titel och hög lön, utan även balans i livet, personlig utveckling, intressanta nätverk, inflytande och utmaningar.

Gruppen har identifierat ett antal områden där man, utifrån en nulägesanalys, anser att det krävs åtgärder. De lyfter, som flera av de andra projektgrupperna, fram områden som balans i livet, belöningssystem och koncernörslighet.

De har bl.a. fördjupat sina tankar kring humankapitalet och anser att bolagen är duktiga på att sätta kunden i centrum. För att bibehålla konkurrenskraft på marknaden anser de att även koncernens humankapital behöver hanteras på ett lika proffsigt och kostnadsmedvetet sätt.

Gruppmedlemmarna betonar vidare vikten av tidsbegränsade koncerngemensamma projekt inom många skiftande områden. Detta för att ta tillvara kompetens samtidigt som det ger möjlighet till individuell utveckling och nätverksbyggande. De tror också på innovationstävlingar för att ta tillvara all den inneboende kraft, kompetens, kreativitet och entreprenörsanda som finns i koncernen.

Gruppen avslutar med att ta upp vikten av strategisk kommunikation. De tror på en tydlig och konsekvent kommunikation kring vad koncernen står för och vikten av en koncerngemensam identitet.

B1 Vad är karriär?

Målet projektgruppen satte upp för projektet var att förmedla olika syn på karriär, visa på de förutsättningar som bör finnas och att ta fram handfasta åtgärder/verktyg. Projektgruppen hämtade information från olika källor. De har bl.a. gjort intervjuer med ca 30 personer, medarbetare och chefer, i de deltagande företagen och ett antal externa personer. Fakta har de hämtat från personalavdelningarna. Övriga informationskällor har varit adepter och mentorer i projektet, vänner och bekanta på andra företag och Internet.

I intervjuerna gruppen genomförde fann de en klar skillnad i hur enskilda individer beskrev karriär och hur representanter för organisationen beskrev densamma. De har därför valt att definierar karriär på ett annat sätt än det traditionella, då de anser att det bättre speglar vad individen efterfrågar. Att ha möjlighet att syssla med uppgifter som tillfredsställer ens egna drivkrafter och utvecklingsförmåga. Karriärplanering definierar de som, planering utifrån vilka framtida behov organisationen har i relation till individens styrkor, svagheter, erfarenheter, kompetens, önskemål och ambitioner. De tror på en karriär för alla och har tagit fram ett konkret verktyg som stöd i medarbetarsamtal. Verktuget har många olika vägval för att spegla den framtida organisationens breda syn på medarbetarens utveckling.

Gruppen har också tagit fram konkreta åtgärder för att identifiera talanger så att företagen kan säkerställa återväxten av högre chefer och för att skapa specialistkarriärer. De har en vision om en klätterställning i stället för en karriärstege.¹⁶⁾ De menar att en klätterställning skapar rörlighet och i och med att man inte fastnar någonstans vågar man flytta på sig och ta steg som idag inte anses möjliga under rådande karriärvillkor. De konstaterar vid summering av projektet att de vill ha situationsanpassade karriärer som tar hänsyn till balansen i livet. Att en mer situationsanpassad karriär gynnar affärerna har de lyft fram på många olika sätt i rapporten.

B2 Det professionella ledarskapet

Syftet med projektgruppens arbete var att beskriva hur de ansåg att det professionella ledarskapet bör se ut samt att skapa en modell för att införa och säkerställa detta ledarskap.

Gruppen utgick ifrån en vision: Att skapa ett professionellt ledarskap som stödjer ett öppet arbetsklimat präglad av medarbetare som delar med sig av sina kunskaper till kolleger utan gränser mellan roller och avdelningar. För att nå visionen ansåg projektgruppen att attityder måste förändras och nya värderingar vinna mark. För att detta skulle bli möjligt krävs att ledare föregår med gott exempel.

För att nå visionen har gruppen utarbetat en strategi i fyra steg: Behovsanalys, Utbildning och Rekrytering, Mäta och Utvärdera, Belöna och Uppmärksamma. Strategin förutsätter en tydlig kommunikationsprocess som finns beskriven i rapporten, där alla parter i organisationen förväntas vara väl insatta i alla steg i processen.

Projektgruppen ger förslag på en handlingsplan för att realisera strategin. Den innehåller olika delar i relation till varje steg i strategin. För att göra en behovsanalys tas t.ex. attitydundersökning, utvecklingsamtal och kompetensanalys upp. För att säkra framtidsbehoven diskuteras utvecklingsplaner och olika utvecklingsinsatser. Projektgruppen ger också förslag på verktyg för att mäta att ledarskapet utvecklas i rätt riktning i förhållande till visionen. När det gäller belöningsystem förordar gruppen ett system som utgår ifrån tydliga mål och differentierade belöningsformer.

Projektgruppen har med en utförlig beskrivning av de olika verktyg de föreslår i processen för att nå visionen.

B3 Att kombinera bra livsvillkor med lönsamma affärer

Projektgruppen började med att ställa sig frågan, vad är bra livsvillkor? För att få svar på denna och andra frågor om arbets- och livsvillkor sände de ut en enkät till de personer som deltog i Mentorprogrammet och till ytterligare 25 personer i de deltagande företagen. Av de 53 som svarade var 49% kvinnor och 51% män. För samtliga visade det sig att familjen var viktigast följt av god hälsa. Sen följde stimulerande arbetsuppgifter och en bra arbetsmiljö och i fallande skala god ekonomi, egen hobby, tillräckligt med sömn, vänner, uppskattning och egen tid. När enkätdeltagarna fick vikta hur de fördelade sin egen tid uppgav de att de tillbringade 51% av tiden på jobbet, 26% med familjen 14% med hemarbete och 9% egen tid. Ett resultat av tidsfördelningen var att 56% inte ansåg att de hade balans i sina liv. Men det var stor skillnad mellan könen. En majoritet av kvinnorna oberoende av ålder ansåg att de saknade balans i sina liv. Endast 29% uppgav att de upplevde balans i livet. Motsvarande siffra bland männen var 59% men här fanns en stor skillnad beroende av ålder. Bland männen mellan 41–50 år uppgav 80% att de hade balans i livet.

I enkäten visade det sig att villkoren för karriär var olika för yngre och äldre chefer. Av de chefer som var mellan 31–40 år levde 70% tillsammans med en partner som också gjorde karriär. För chefer mellan 51–60 år var motsvarande siffra 30%. En annan signifikant skillnad var att 75% av männen arbetade mer än 46 timmar i veckan. Motsvarande siffra för kvinnorna var

38%. En delförklaring till denna skillnad visade sig vara att männen i stor utsträckning hade partners som arbetade deltid. Endast 4% av männens partners arbetade mer än 46 timmar i veckan vilket ska jämföras med kvinnornas partners där mer än 50% arbetade 46 timmar eller mer per vecka.

Projektgruppen tar utifrån resultaten i enkäten upp motivationsfaktorer för att ändra arbetsvillkoren. De anser att mer balanserade arbets- och livsvillkor skulle göra det enklare att rekrytera rätt människor, reducera stressnivån i företagen, öka produktiviteten, förbättra kvaliteten på produkter och processer och bredda rekryteringsbasen av framtida ledare. Gruppen konstaterar att villkoren är jämställda i teorin men inte i praktiken, vilket bl.a. syns på toppositioner där få kvinnor finns representerade i företagen.

Projektgruppen ger ett antal konkreta förslag till lösningar för att skapa lönsamma arbetsvillkor. Allt från konkreta åtgärder som snabbt kan omsättas i praktisk handling till mer långsiktiga organisatoriska förändringar.

CI Lokalkbankchefens arbetsvecka på 2000-talet

Projektgruppens syfte med projektet var att beskriva tre delar av ledarskapet nämligen att leda affärer, människor och förändring. Gruppen har utformat konkreta förslag, genomförandeplaner och rekommendationer på vad de tror är nyckeln till ett lyckat ledarskap och balans i livet.

Då detta projekt har en tydlig koppling till en viss funktion inom företaget kommer i denna redovisning endast mer allmängiltiga frågeställningar att belysas.

Gruppen har jobbat med både enkät och intervjuer för att få fram data. Alla delar i ledarutvecklingsprogrammet har också bidragit till resultatet liksom kunskapsinhämtning via litteratur, artiklar och rapporter. Då det flesta projektgrupperna i Projekt C använt sig av likartade metoder för kunskaps- och faktainhämtningen kommer de övriga projektens metodval bara att beskrivas utifrån avvikelse från detta projektarbete.

Gruppen tar upp balans i livet som ett eget tema. De anser att det idag är gamla normer och värderingar som styr och att det är vanligt att sätta likhets-tecken mellan att vara duktig och att arbeta mycket. De ser det annorlunda och menar att de är ledare som har mod och kan prioritera som är de verkligt starka. Balans i livet handlar om att ha en sund relation till sin yrkesroll. Problem blir det när en människas självkänsla och självförtroende klistras till yrket så att andra delar av livet får mindre plats. I sina slutsatser utgår de från att det måste finnas förutsättningar för chefer att utöva sitt ledarskap där en del är att ha balans i livet. En utav ledarens viktigaste uppgifter är att fokusera på människorna i organisationen då det är genom medarbetarna som affärerna görs.

C2 2000-talets karriärvägar

Syftet med projektet var att utveckla konkreta förslag till karriärvägar. Projektgruppen har valt att vidareutveckla klätterställningen, en metafor som deltagare i Ledarskapsakademiens projekt arbetat fram.

Gruppen beskriver klätterställningen som en kub. Kuben består av noder och leder. Varje nod visar ett tillstånd som representerar en tjänst en medarbetare har vid ett visst tillfälle. En led representerar rörelsen från en tjänst till en annan.

Gruppen har arbetat fram en verktyglåda som ett medel för såväl medarbetarens som företagets utveckling. Genom att använda verktygen i verktyglådan kan företaget och medarbetaren med gemensam kraft möjliggöra en förflyttning i kub. Verktyglådan innehåller verktyg som, kompetensstyrning, professionell rekrytering, uppdragsavtal, baslön och uppdragstillägg, fadder, sparringpartner och mentor, certifiering och kompetensförsäkring. Alla delarna finns väl beskrivna och är anpassade till varandra. Gruppen har visualiserat hela konceptet med klätterställning och tillhörande verktyglåda genom en luftballong som symboliserar att företagets och medarbetarens gemensamma utveckling är det som får företaget att leva (flyga) vidare.

C3 Utvecklingsmöjligheter på 2000-talet

Syftet med projektet var att visa vikten av olika slags utvecklingsmöjligheter för olika slags människor vid olika tidpunkter, för att skapa lust och förändra attityder till utveckling.

Gruppen ville visa att ett delat ansvar för utveckling mellan företag och individ, en balans mellan individens- och organisationens behov är den »rätta vägen« att gå för att möta framtidens marknad. I de intervjuer gruppen genomförde framkommer att alla som intervjuats ville ta ansvar för sin utveckling så gruppen uppmanar till att »låta dem göra det«!

Även denna grupp pekar, som en av grupperna i Projekt A, på att arbetsvillkoren för de anställda behöver fokuseras mer.

Gruppen har förutom liknande metoder som övriga grupper anordnat en workshop med nyanställda i företaget för att belysa hur unga medarbetare ser på utveckling och anställningsbarhet. De har kommit fram till att unga medarbetare vill känna sig delaktiga, bli sedda, hörda och tagna på allvar. Tillgång till information om vart företaget är på väg skapar handlingsutrymme, handlingskraft, engagemang och kontroll som gör medarbetarna beredda för förändring enligt gruppmedlemmarna.

Gruppen anser att det måste vara möjligt för alla att utvecklas och att medarbetare och ledare som arbetar med egen utveckling borde belönas. De har sammanställt ett smörgåsbord av utvecklingsmöjligheter som alla är väl

beskrivna och kan omsättas i praktiken. Här finns bl.a. utvecklingsplan, karriärplanering, kompetensförsäkring, jobcenter, mentorskap, olika utvecklingsprogram, jobrotation och delat ledarskap. De rekommenderar också ett Ungt råd som t.ex. kan vara referensgrupp till chefer och ledning för att fånga upp synpunkter, värderingar, idéer och entusiasm hos yngre medarbetare.

C4 Bonussystem och belöningar

Gruppen har sett sin uppgift som att beskriva hur ett belöningsystem för 2000-talet kan se ut och har arbetat fram ett förslag som också innehåller en genomförandeplan.

Bonussystem och belöningar ska enligt gruppen syfta till att stimulera: ökad produktivitet, personlig utveckling, ökad motivation och trivsel, ökad kvalitet, öka företagets attraktionskraft och en rimlig arbetsinsats som ger långsiktig motivation som i sin tur ger bra bidrag till företagets resultat och samarbete.

Bonussystem ska vara en integrerad del av företagets styrsystem. Målstyrning är den metod gruppen förordar. Målen ska sättas tillsammans med medarbetare och närmaste chef. Vid måluppfyllelse ska bonus utgå med ett fastställt procentsats av grundlönen fördelat på mål för såväl individen som gruppen för att uppmuntra till samarbete. Det ska löna sig att dela med sig av arbetsuppgifter istället för att arbeta övertid och de förordar att övertidserättningen tas bort för att stödja detta synsätt.

Systemet förutsätter ett ledarskap med förmåga att sätta, följa upp och kommunicera såväl individuella som gruppmål med medarbetarna kontinuerligt. En individuell uppföljning bör genomföras minst en gång per månad och eventuell utbetalning ska ske i anslutning till nådda mål. Gruppen belyser den flora av förmåner som idag finns och kopplar det till vikten av att individen får välja själv. De anser att för att det ska vara motiverat att erbjuda något annat än pengar som bonus ska det vara kostnadsneutralt eller ekonomiskt fördelaktigt för företaget. I annat fall kan den anställda själv köpa det han/hon vill för pengarna.

C5 Flexibilitet i tid och rum

Gruppens syfte var att beskriva de tekniska hjälpmedel som kan bidra till en flexibilitet som är oberoende av tid och rum och att beskriva de krav på förändringar som ett flexibelt arbetssätt ställer på medarbetare, ledare och organisation.

Gruppen har valt ut en specifik befattning vilket gör att denna sammanfattning endast sker kring allmängiltiga frågor och situationer.

Utifrån studiebesök och intervjuer har gruppen tagit fram nyckelfaktorer för att lyckas. Här tar de t.ex. upp målstyrning och uppföljning som grundförutsättning och att medarbetaren har frihet under ansvar kopplat till de överenskomna målen. Ledarens roll är viktig för att hålla ihop den mobile medarbetarens kontakter med övriga kolleger och för att skapa former för informationsutbyte och lärande.

Fördelar som gruppen ser med ett mer flexibelt arbetssätt är bl.a. att individen själv kan påverka arbetstid och plats utifrån egna behov vilket möjliggör bättre balans i livet. För affärerna ser gruppen också stora fördelar bl.a. kundanpassning och effektivare affärsavslut på plats. De tror också att ett mer flexibelt arbetssätt hjälper till med införandet av målstyrning så att det blir möjligt att lämna dagens tidsstyrning.

De risker de pekar på för individen är bl.a. att man arbetar för mycket, att man tappar sociala kontakter med arbetskamrater och att man känner sig bortglömd. För företaget kan det finnas en risk att medarbetaren blir mer lojal mot kunden än mot det egna företaget.

C6 Från tidsstyrning till målstyrning

Syftet med gruppens projekt var att beskriva mål och mätmetoder för att gå från tidsstyrning till målstyrning.

Gruppen anser att målstyrning bygger på att varje medarbetare måste kunna handla på sin nivå t.ex. att ha befogenhet att fatta beslut direkt i möte med kund. Något som gruppen också anser är avgörande för att möta kundens krav och förväntningar.

Gruppen har arbetat fram en målstyrningsmetod: mål anpassade till individen, tillgång till relevant information, relevant utbildning och kunskap, befogenheter, belöningar och kontroll och uppföljning. Alla stegen finns tydligt beskrivna och kan lätt omsättas i praktiken.

De har också tagit fram en genomförandeplan för en fungerande målstyrning som startar med utbildning av företagsledning och deras underställda chefer. När dessa gått utbildningen och börjat omsätta metoden i praktiken går nästa led i utbildningen med deras överordnade osv. På så sätt erhåller alla en samsyn kring vad målstyrning är och hur man gör. Detta möjliggör att alla medarbetare får en första personlig handlingsplan utifrån målstyrningsmodellen.

Avslutningsvis belyser gruppen de vinster de ser med målstyrning. De anser att målstyrning tydliggör ställda krav, medger en effektivare resursanvändning, ger ett bättre verksamhetsresultat, ger alla anställda möjlighet att påverka sitt eget arbete, ger större ansvar åt den enskilde och skapar utrymme för de anställdas kreativitet, initiativförmåga och delaktighet.

Sammanfattande kommentar

I tre olika utvecklingsprojekt har sammanlagt 13 projektarbeten/uppdrag växt fram med *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* som underlag.

Förutsättningarna för arbetet har varit olika. I Projekt A fick deltagarna själva avgöra hur mycket tid de kunde/ville lägga på projekten, utanför den tid som togs i samband med gemensamma seminarier. I Projekt B var det tydligt uttalat att projektarbetena inte fick ta mer än ca en vecka av arbetstiden, förutom den tid som gick åt vid de gemensamma seminarierna. I Projekt C fanns mer tid inlagd i projektet med gemensamma seminarier och kontinuerlig handledning i projektgrupperna. I det projektet har en högre grad av konkretisering skett. En tänkbar slutsats är att tid och handledning har betydelse för vilket resultat som uppnås. Två av arbetena i Projekt C är direkt kopplade till befattningar vilket gör dem direkt omsättningsbara i praktiken om företaget så vill.

De företag som deltagit i projekten representerar dessutom helt olika branscher med olika tradition vad gäller projektarbeten. I kemiföretagen finns t.ex. en helt annan tradition att arbeta på ett mer akademiskt sätt än inom dagligvaruhandeln vilket med stor sannolikhet påverkat såväl arbetet med projekten som mottagandet av dem.

I de flesta projekten har flera metoder använts för att komma fram till genomtänkta förslag. Projektgrupperna har, förutom att de använt de kunskaper de fått genom att delta i respektive projekt, använt enkäter, intervjuer, workshops, läst litteratur och forskningsrapporter, tagit del av policydokument och följt utveckling inom media. Genom att ta del av deras arbete växer en bild fram av ett mycket seriöst arbete som de unga ledarna genomfört med stort allvar men också med en förhoppning om förändring.

När det gäller innehåll så har deltagarna själva med rapporten *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* valt inom vilket område eller vilka frågeställningar de velat fördjupa sig i. Detta har förmodligen varit en viktig strategi för företagen som lämnat tolkningsföreträdet till de unga ledarna och inte styrt innehållet utifrån redan etablerade föreställningar. Inom varje projekt har ett samarbete skett mellan projektgrupperna för att inte överlappa varandra för mycket, men grupperna har också konstaterat att många frågor går i varandra.

De arbetsvillkor som belysts och där de unga ledarna ser behov av förändring är många och skiftande. I de projekt där fler grupper identifierat och arbetat med samma frågeställning är samstämmigheten stor. Det gäller t.ex. synen på karriär där metaforen klätterställningen utvecklats. Här vill unga ledare se nya och mer flexibla karriärvägar där man inte fastnar någonstans. De vill ha situationsanpassade karriärer som tar hänsyn till balans i livet och de är övertygade om att detta även skulle gynna affärerna.

När det gäller ledarskap anser de bl.a. att chefer ska ha en förmåga att sätta, följa upp och kommunicera såväl grupp- som individmål. Chefer som respekterar sina medarbetares totala livssituationer, ser varje medarbetares prestation och är lyhörda för individens behov och förutsättningar, som skapar ett arbetsklimat där det är högt i tak och som belönar gott samarbete efterlyses. Att chefer ska föregå med gott exempel anser projektdeltagarna är nödvändigt för att utveckla en skapande kultur med arbetsvillkor som gynnar både personal och verksamhet.

När det gäller belöningsystem finns en samsyn där de unga ledarna anser att systemen ska utformas så att det finns en klar koppling till uppnådda mål. De förordar också belöningsystem som inte bara fokuserar individen utan även ser till och belönar samarbete med andra. Detta är intressant då redan deltagarna i Näringslivets Ledarskapsakademis projekt 2000-talets ledare påpekade vikten av det kollektiva. Deltagarna i det projektet ville ha såväl individ- som grupp mål då de ansåg att samarbete var viktigt för verksamheter men att det även var viktigt för den egna känslan av mening i arbetet. De unga ledarna vill vara synliga och bli bedömda för vad de presterar men ser också vikten av samarbete med andra för egen tillfredsställelse och för lönsamma resultat. Den starka individfokuseringen som tillskrivs yngre ledare är kanske misstolkad. Det handlar förmodligen i första hand om att skapa arbetsmiljöer där människor grundläggande behov av att »känna sig delaktiga, bli sedda, hörda och tagna på allvar« tillgodoses vilket gruppen som belyst utvecklingsmöjligheter betonar.

Förutom villkor för karriär, ledarskap och belöningsystem tar projektarbetena upp rörlighet, utveckling i arbete, målstyrning och flexibilitet i både tid och rum som viktiga arbetsvillkor. Som en röd tråd finns kopplingen till de totala livsvillkoren och förväntan på ett balanserat liv där både arbete och privatliv har en given plats och är varandras förutsättningar. Fungerar inte den ena delen tillfredsställande påverkas den andra.

Genomgående har grupperna tagit fram verktyg för att i praktiken kunna genomföra önskade förändringar. Ofta är verktygen delar i en hel process som deltagarna förordar ska ingå i företagens totala strategiska planering. De ser alltså personalfrågorna och arbetsvillkoren som strategiskt viktiga för verksamheternas framgång och lönsamhet. Ett par grupper pekar på behovet av att fokusera mer på de människor som gör jobbet i företagen. De anser att företagen ofta är duktiga på att sätta kunder och aktieägare i fokus men glömmar vikten av samma fokusering på de anställdas villkor för arbete.

I flera av projektarbetena är det tydligt att de unga ledarna anser det som självklart att kvinnor och män ska ha lika villkor i arbetslivet då de benämner ledaren han/hon. Det är endast en grupp som problematiserar kön. Genom att ha jämfört befintlig forskning med förhållandet i de egna företagen

synliggör de att villkoren skiljer sig mellan kvinnor och män. De tar bl. a. upp att en majoritet av män (80%) som är chefer i åldern 41–50 år, upplever att de har balans i sina liv. Då detta är en av huvudfrågorna för de unga ledarna som upplever problem med att nå denna balans utifrån en helt ny livssituation, är frågan om detta faktum, att många av de etablerade cheferna är nöjda med sin situation, blir ett hinder för förändring. De som upplever mest problem med bristen på balans är kvinnor oberoende av ålder. Endast 29% av kvinnorna uppger att de har balans mellan arbete och privatliv. Gruppen pekar på detta som ett organisationsproblem.

NOTER KAPITEL 3

- 16) Klätterställningen är en metafor som tagits fram av deltagare i Näringslivets Ledarskapsakademis projekt *2000-talets ledare*.

Vad händer i processen?

Jenny Lantz

NEDAN FÖLJER MIN återgivning av arbetsprocessen i Projekt A, det projekt som jag följt och dokumenterat.

Denna redogörelse följs av en beskrivning av avslutningen i Projekt B, vilken ska ses som ett referensmaterial. Jag hade förmånen att bli inbjuden att delta för att dokumentera utvärderingen av Projekt B liksom presentationen av projektarbetena och deras mottagande.

När det gäller projekt A inleddes detta med två dagars arbetsseminarium för adepterna i februari 1999. Då presenterades programmet och den kommande projektuppgiften, och deltagarna fick arbeta med rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, som underlag för processarbete kring ledarskap.

Därefter följde en dags arbetsseminarium med adepterna i mars. Även här stod processarbete kring ledarskap på programmet. Dessutom fick adepterna bilda projektgrupper inför projektarbetet.

Mentordelen introducerades i mars, med adepter och deras närmaste chefer närvarande. Vid detta tillfälle presenterades programmets syfte, mål, aktiviteter, tidsomfattning, mentorskap, roller och ansvar, samt förväntningar på cheferna. Sedan cheferna lämnat adepterna fick de senare utbildning kring adeptrollen, varpå mentorvalprocessen inleddes.

Mentorerna å sin sida fick utbildning i mentorrollen i april. I samband med denna diskuterades mentorskapet och samtalsmodeller och ramar för mentordelen sattes upp. I maj och juni ägde två kunskapsseminarium rum, dit såväl adepter som mentorer var inbjudna. Det första seminariet hade rubriken »Ledarskapet över det egna livet« och nästföljande rubriken »Leva för jobbet eller jobba för livet«.

I augusti träffades adepterna utan vare sig chefer eller mentorer, för processarbete kring ledarskap.

Under två dagar i slutet av september var det dags för uppföljning av adept/mentorrelationen, med mentorerna närvarande under en förmiddag.

Erfarenheter kring relationen diskuterades och man följde även upp projektarbetena.

Mentorerna kom sedan tillbaka på ett arbetsseminarium kring projektarbetena i slutet av november. Då skulle de tillsammans med adepterna komma fram till vad de ville presentera för koncernledningen och mentorerna skulle besluta sig för vilka förslag de tog ansvar för att testa i den egna organisationen. Avslutningsseminariet var förlagt till den 2 februari år 2000, och här hade presentationen av projektarbetena för koncernledningen en huvudroll.

Adepterna

Adepterna var alla identifierade av sina respektive bolag som lovande chefer, sjutton unga personer som koncernen bör ta vara på. Vilka var då dessa personer? Vilken bakgrund hade de? Vilken utbildning hade de? Hur gamla var de? Hur såg deras arbetsvillkor ut? Hur beskriver de sig själva?¹⁷⁾

Deltagarna kom från hela landet. Många bodde på en annan ort än där de hade växt upp och ett icke försumbart antal hade flyttat med jobbet. De var födda mellan 1961 och 1971. Medelåldern var 34 år för kvinnorna och 31 år för männen.

När det gäller utbildning hade sju kvinnor och tre män högskoleutbildning. I genomsnitt hade kvinnorna och männen varit anställda inom koncernen i 3–4 år. Den kvinna som varit längst inom koncernen anställdes 1989 och den som varit där kortast anställdes 1998. För männen var motsvarande siffror 1995 och 1999. Kvinnorna hade mellan 6 och 17 års arbetslivserfarenhet och männen mellan 5 och 15 år. Kvinnorna var således något äldre, hade högre utbildning, längre arbetslivserfarenhet och hade arbetat längre inom koncernen.

När det gäller deltagarnas arbetsvillkor hade de en kontrakterad arbetstid på i genomsnitt 40 timmar i veckan. Männen arbetade i snitt 49 timmar i veckan vilket var något mer än kvinnorna som arbetade 46 timmar i veckan. Majoriteten, 15 av adepterna, hade ingen övertidsersättning.

Sex av männen och sju av kvinnorna var vid projektstarten gifta eller sammanboende. Av de sju männen hade fem barn och av de tio kvinnorna hade två barn. I mansgruppen fanns sammanlagt elva barn och i kvinnogruppen tre barn. På frågan hur de ville lösa ansvar för redan befintliga eller framtida barn visade det sig att kvinnorna och männen hade olika uppfattningar. En majoritet, åtta av tio kvinnor ville att båda parter skulle arbeta deltid och dela ansvaret för barn lika. Av männen ville 43 % att deras respektive skulle gå ner på deltid, medan de själva kunde jobba heltid. Resten av männen, 57 %, ville dela ansvar lika och att båda parter skulle arbeta del eller heltid.

Vid introduktionsseminariet i februari presenterade sig deltagarna för varandra och lyfte fram likheter och olikheter i gruppen. Rörlighet, i kombi-

nation med lojalitet till respektive bolag, var en gemensam nämnare, liksom framåtsträvande och en viss portion otålighet. Många deltagare visade sig vara, eller ha varit, aktiva inom idrott och föreningsliv. Flera betonade människointresset och den sociala kompetensen som utmärkande för gruppmedlemmarna. Målmedvetenheten hos dem, viljan att gå vidare till nästa nivå, lyftes fram av vissa deltagare. Samtidigt var många bekymrade över balansen mellan arbete, fritid och familj. Vad är det värt att jobba 60 timmar i veckan?, tycks vara en malande fundering för många, sade en deltagare, och fick medhåll från resten av gruppen.

Bland de olikheter som identifierades var graden av personalansvar, deltagarna hade allt från 70–80 underställda till inget personalansvar alls. Även karriärmöjligheterna skilde sig åt. De som var butikschefer uppgav att det ofta var svårt att se nästa steg i karriären, medan det tycktes finnas fler uppenbara karriärvägar för de andra deltagarna.

Reflektioner utifrån rapporten,

Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet

Efter att Christina Franzén under den andra introduktionsdagen i februari presenterat rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, fick programdeltagarna dryfta innehållet i tre grupper, en mansgrupp, en kvinnogrupp och en blandgrupp. När grupperna redovisade vad de pratat om stod det klart att alla känt igen sig i resultaten från rapporten och att diskussionen mest kom att handla om relationen arbete/familj och framförallt om hinder och möjligheter för att kunna ta ett aktivt föräldransvar genom att t.ex. vara föräldraledig.

I mansgruppen var alla ense om att allt i rapporten stämde överens med deras uppfattning om den egna situationen, att förväntan på att man skall göra karriär i åldern 30–40 år, mitt under den tid då många är småbarnsförälder, är befängd. Ett annat diskussionsämne var hinder för pappor att vara föräldralediga. Mansgruppen påtalade att män kanske inte alltid vill vara hemma, att vissa helt enkelt är otrygga i sin fadersroll. De hade även identifierat ekonomiska hinder och pekade på att maximiinkomsten som är föräldrapenningsgrundande är för låg. Eftersom mamman generellt sett har lägre lön ansåg de att detta inkomsttak bidrar till ett större inkomstbortfall för familjens del om mannen stannar hemma än om kvinnan gör det. Gruppen formulerade också önskemål om månadsbidrag ifall man vill vara hemma med barn. Dagens i anslutning till jobbet framfördes som ett bättre alternativ än dagens placering av dagis nära bostaden. Gruppmedlemmarna lät förstå att det skulle vara i det närmaste otänkbart för dem att på arbetsplatsen leve-

rera beskedet »eftersom jag nu blir förälder vill jag vänta med att göra karriär«. Acceptansen för pappaledighet var enligt dem inte särskilt utbredd.

»Man diskuterar inte sådana här frågor. Det finns inget naturligt forum för det.« (*man*)

En kvinna tipsade dem om att inkludera även denna typ av ämnen i planeringssamtalen.

Ingen av männen kände till någon man som efter sin pappaledighet inte hade fått komma tillbaka till arbetet. De var positiva till mer flexibel pappaledighet och exemplifierade med arbetskamrater som varit hemma en dag i veckan under sju till åtta månader. För att belysa organisationers motsägelsefulla hållning till mäns långledighet berättade en man om en manlig arbetskamrat som under en längre period var hemma för att vårda sin fru som var svårt sjuk, en ledighet som var helt accepterad i organisationen. Ett möjligt hinder för ett fullt utnyttjande av pappaledigheten skulle kunna vara de anställdas föreställning om organisationens negativa inställning till mäns långledighet resonerade männen.

Gruppen bestående av enbart kvinnor inledde med att förklara att de alla kände sig nedslagna efter genomgången av rapporten. De berättade att de kände igen sig och att de blev bekräftade av den bild av unga ledares arbets- och livssituation som rapporten förmedlade.

Inom gruppen var de ense om att det hade varit en stor fördel om man efter mammaledigheten kunde arbeta 75 %, så att man kunde hämta barnen och vara hemma med dem litet grand. En kvinnlig deltagare berättade att hon som svar på detta önskemål fått kommentaren: »Du är medveten om att du som chef bör föregå med gott exempel. Om du går ned till 75 % kan andra också vilja jobba 75 %«.

I den grupp som hade jämn könsfördelning diskuterades dels de ekonomiska följderna pappaledighet kan få, dels organisationernas hantering av dessa frågor. De hävdade att inkomsttaket omöjliggör att man utnyttjar pappaledigheten fullt ut. En annan orsak ansågs vara värderingar. Några av kvinnorna resonerade kring att de också tänker i banor som förhindrar en förändring.

»Det är mannen som försörjer familjen, och det bidrar jag själv till med mina värderingar.« (*kvinna*)

En kvinna frågade männen i rummet: »Skulle det kännas bra om din fru tjänade mer än du?« Svaret blev ett enhälligt »nej«.

När det gällde karriärmönstret var blandgruppen enig om att detta inte hade förändrats nämnvärt sedan 60-talet. Gruppen lyfte fram delade tjänster

som ett sätt att underlätta balans mellan familjeliv och yrkesliv. Koncernens personaldirektör berättade att det för tillfället fanns en delad finanstjänst. En kvinna framförde att även om man efter barnledigheten tillåts gå ned till 75 % arbetstid, kan detta innebära problem.

»Mina vänner har kommit tillbaka. De får jobba 75 %, men jobbet är fortfarande som 100 %. De får ingen praktisk hjälp. Ett sådant exempel kan vara att man är sen för att man lämnat barnen och då tvingas betala för parkering.«¹⁸⁾ (kvinna)

En annan kvinna tyckte sig se uppmuntrande signaler från toppen av hierarkin, och hänvisade till den aspirantutbildning hon nyligen genomgått, där en gravid kvinna deltog.

Avslutningsvis kan man konstatera att det i mansgruppen inte diskuterades föräldraledigheten utifrån arbetssituation eller organisationen förrän en av de utbildningsansvariga förde dessa förhållanden på tal. Istället betonades att föräldraledigheten inte får vara något tvång. Diskussionsledarna kommenterade detta med att när barnet väl kommer blir det oundvikligen ett tvång för någon. I kvinnogruppen talade man enbart om föräldraledighet i relation till arbetssituationen medan den av båda könen sammansatta gruppen hade en mer blandad agenda.

Situationen på de olika bolagen

Vad menar man med villkor? Det var en fråga som avhandlades gruppvis under introduktionsdagarna. Diskussionen var upptakten till den hemuppgift deltagarna senare fick, där de ombads genomföra intervjuer med personalchefen och linjechefen på den egna arbetsplatsen, intervjuer som skulle kretsa kring arbetsvillkor och rekrytering. Intervjuerna var tänkta att bidra med information inför projektarbetena.

Nedan redovisas de mest förekommande nyckelorden kring innebörden av arbetsvillkor utifrån programdeltagarnas presentationer.

* *Belöningsystem*

Många tryckte på vikten av att belöna rätt sak. Bra arbetsvillkor innebär måluppfyllelse istället för tidsuppfyllelse.

* *Arbetstid/flexitid/övertid/anställningsform*

Möjligheter att själv styra arbetstiden ansågs bra. Positivt med betald övertid, något som är nära kopplat till belöningsystem. Likaså såg många fördelar med fler typer av anställningsformer.

* *Arbetsplats/arbetsmiljö*

Flera påpekade att det är viktigt hur arbetsplatsen ser ut, om den är estetisk och var arbetsplatsen ligger.

- * *Utbildning/fortbildning/kompetensutveckling*
 Utbildningsmöjligheter i stort framhölls som något centralt i arbetsvillkoren. Att utbildning skall ske regelbundet och bidra till såväl professionell som personlig utveckling var viktigt. Många såg positivt på stor rörlighet mellan avdelningar och bolag.
- * *Information och kommunikation*
 Deltagarna efterlyste tydliga mål och en öppen dialog, »så att det kan råda en samsyn beträffande riktningen i vilken man strävar«. Detta ansågs särskilt viktigt i samband med distansarbete. Dessutom värdesatte många kontinuerlig feedback som en bekräftelse på det jobb man utför.
- * *Företagskultur/klimat*
 Företagskulturen skall passa både individen och företaget, tyckte grupperna. Företagets värderingar och etiska ställningstaganden är betydelsefulla och klimatet skall helst bidra till inspiration och arbetsglädje. Därför är också takhöjden kritisk.
- * *Organisationsstruktur/möjligheter att påverka*
 Företagets organisationsstruktur, hur beslut fattas och möjligheter för påverkan lyftes fram och att befogenheter bör vara i paritet med det ansvar man har.
- * *Verktyg/hjälpmedel*
 En grupp kastade ljus över nyttan i att ha tillgång till goda verktyg och hjälpmedel (ofta tekniska) i det dagliga arbetet, så att kvaliteten på arbetet blir hög.
- * *Karriärvägar*
 »Klätterställningen«, en metafor från projektet 2000-talets ledare, presenterades som en förebild. Den representerar karriärer där man tillåts stiga åt sidan, kliva nedåt, eller stanna kvar utan att ha försatt ens fortsatta chanser till karriär och befordran inom bolaget. Detta för att det skall vara lättare att kombinera familjeliv och arbetsliv, särskilt under småbarnsåren. Tydliga karriärvägar, och krav för att avancera inom företaget, framhölls som önskvärt.

Adepterna redovisade intervjuerna vid det tredje seminarietillfället. Det visade sig att det fanns stora skillnader i de olika företagen vad gäller rekrytering, villkor för ledarskap, lönesättning, möjligheter till kompetensutveckling och könsfördelning på ledningsnivå. Många företag framhöll det faktum att det inte finns särskilt många kvinnor som är chefer som ett problem. En intervjuad man, såg det som ett målrelaterat problem: det är ju ingen som blivit avskedad för att inte ha befordrat kvinnor, men däremot är det ett krav att visa resultat. Det handlar om incitament. En annan chef, också han man, höll med om att bristen på kvinnor på toppen i organisationen är ett problem,

men inflikade att: man får aldrig tumma på kompetensen bara för att man vill ha en kvinna. Materialet grupperna arbetat fram kunde sedan användas som underlag för formande av projektarbetena.

Om projektarbetena

Vid det tredje seminarietillfället fick deltagarna dels generera idéer för projektarbetena, dels bilda projektgrupper. Deltagarnas idéer nålades fast på en anslagstavla, och grupperades därefter under fyra huvudrubriker. Valet av projektgrupper var inte helt enkelt då adepterna visade sig ha mycket starka viljor vad beträffar ämnesvalet, de ville inte överge det ämne de givit första prioritet. Detta, tillsammans med kraven jämn könsfördelning och spridning bolagen emellan, ledde till låsta situationer vid flera tillfällen. De slutliga projektgrupperna såg ut enligt följande:

Grupp 1: *Balans i livet*

Gruppen förklarade att de ville arbeta med temat balans i livet både på en daglig basis och ur ett mer långsiktigt perspektiv. Projektet måste, enligt initiativtagarna inbegripa förhållandet arbete – familj och frågor om kvantitet och kvalitet i jobb och fritid.

Grupp 2: *Koncernrekrytering och utbildning*

Denna grupp uttryckte en önskan att skapa möjligheter att se hela koncernen som potentiell arbetsgivare. De frågade sig hur man utifrån denna önskan kan arbeta med karriärplanering och kompetensutveckling.

Grupp 3: *Belöningsystem*

Att undersöka vilka belöningsystem som attraherar och tryggar återförsörjningen av chefer inom koncernen, var denna grupps syfte med projektarbetet. Med belöningsystem åsyftas såväl materiella som immateriella diton.

Grupp 4: *Skyltfönstret*, om att attrahera, rekrytera och behålla kompetenta chefer/ledare inom koncernen.

Ett av gruppens främsta intressen var ett koncerngemensamt system, vilket de trodde skulle kunna bidra till att attrahera spetskompetens.

Adepterna förväntades själva ta ansvar för att genomföra projektarbetena och att bestämma arbetets upplägg, omfattning och hur de kunde träffas för att arbeta med projekten. Projektarbetena skulle kontinuerligt följas upp på de gemensamma seminarierna.

Möte mellan adept och mentor

Mentorvalet

Under den tredje seminariedagen ägde mentorvalet rum. De mentorer som fanns tillgängliga för adepterna att välja mellan hade två uppgifter i projektet. För det första: som linjechefer hade mentorerna i uppgift att i praktiken omsätta de förslag som adepterna väntades arbeta fram i projektarbetena. Den andra uppgiften var att utifrån ett av syftena med projektet, ge personal med arbetsledaransvar personlig och professionell utveckling genom kunskaps- och erfarenhetsutbyte, fungera som stöd i en adepts utveckling och att själv lära av adepten.

Adepterna fick utifrån sina egna behov fundera över vilka mål de ville uppnå med mentorprogrammet och hur en mentorprofil skulle se ut för att stämma mot behoven. Mentorerna hade själva gjort skriftliga presentationer som stöd inför valet. Vid valtillfället fanns, förutom den projektansvariga och en utbildningsledare, två personalchefer från dotterbolag i koncernen med för att stödja mentorvalprocessen. Adepterna hade också stöd av varandra i mentorvalet. Efter att adepterna lagt fram sina egna förslag på tänkbara mentorer hjälptes projektansvarig och personalcheferna åt att ta fram ett förslag för hela gruppen som godtogs av adepterna.

Mentorerna och deras uppgift

En dryg månad efter mentorvalet träffades mentorerna, projektledaren och en av utbildningsledarna under en förmiddag. Mentorerna fick då bakgrundsinformation om programmet, och kunde tillsammans med projektledaren och utbildningsledaren diskutera frågor och åsikter kring mentorrollen och mentorprogram i stort. Projektledaren och utbildningsledaren underströk mentorernas roll som möjliggörare när det sedan, i februari år 2000, blev dags att omsätta adepternas förändringsförslag i praktiken. Detta som en följd av att mentorerna har makt att förändra inom respektive bolag.

När det gäller den egna adept-/mentorelationen framhölls bl.a. att mentorprogrammet bygger på ett ömsesidigt lärande dvs. att både adept och mentor förväntas bidra till varandras utveckling. Mentorerna fick veta att en förutsättning för att vara mentor var att man tar sig tid för relationen med adepten. De fick rådet att avsätta minst två timmar, en gång i månaden, till dialog med adepten i lugn och ro.

Mentorer och adepter tillsammans

Under den första seminariedagen med både adepter och mentorer samlade fick de två grupperna diskutera vad de skulle kunna ge varandra. Adepterna fick i uppgift att förmedla vad de ansåg sig behöva för utveckling, vad de ville få mer kunskaper om, hur de trodde att mentorprogrammet skulle påverka deras karriär, och hur de ville sköta mentorkontakten rent praktiskt. Mentorerna skulle å sin sida tänka ut hur de vill sköta det rent praktiskt, vad de ville dela med sig av och vad de fann för gott att lära sina adepter. Det visade sig att adepterna önskade sig ett oberoende bollplank, en stödperson med tystnadsplikt som de kunde dela erfarenheter om arbete, karriär och balans mellan arbete och privatliv med. De ville också fördjupa sig i frågor om ledarrollen och om affärsmannaskap. Mentorerna ville bl.a. lära hur yngre ledare tänker, hur de såg på mentorerna i sina respektive ledarroller, vilka erfarenheter adepterna hade av arbete och livet och hur de såg på de problem som mentorerna brottas med.

Mentorer och adepter på kunskapsseminarier

Som redan nämnts ägde ett antal kunskapsseminarier rum under senvåren och hösten, då både mentorer och adepter var inbjudna. De diskussioner som följde seminarierna gav en inblick i likheter och skillnader i mentorernas och adepternas resonemang, varför en kort redovisning av några av de ämnen som togs upp kan vara på sin plats.

Det första seminariet hade som tema, Ledarskapet över det egna livet, en individfokuserad syn på det större balans i livet temat. Utbrändhet och arbetsnarkomani tillhörde punkterna på dagordningen.

Seminariet var mycket uppskattat bland såväl mentorer som adepter. Föreläsaren använde sig av många igenkänningssituationer i sin exemplifiering. Många mentorer sade att de kände igen sig i utbrändhetsfaserna och de verkade vara ense om att det är viktigt för organisationerna att lyfta fram denna problematik. En mentor sa:

»Alla känner väl igen sig. Vissa har redan börjat vakna tidigt på morgonen. Många kände igen sig från liknande seminarier, vi blir taggade. Men man faller snabbt tillbaka i samma gamla hjulspår.« (*man*)

En annan mentor berättade att han lärt sig att hantera problematiken med tiden:

»Själv löste jag det genom att skapa distans. Fem dagar i veckan arbetade jag intensivt, men jag släppte allt över helgen, det var ett avtal jag hade

med min fru. Under veckodagarna hade jag inga åtaganden för familjen. Men över helgen blev det familjeliv.« (*man*)

Många adepter kände igen sig i både obalansen mellan arbete/familj/socialt umgänge/jaget och de olika utbrändhetsfaserna. Flera tyckte dock att dessa frågor inte fanns på organisationernas agendor, trots att det enligt dem var viktiga frågor även för organisationerna.

»Allting går snabbare och snabbare nu, allt påverkar vartannat. Det blir färre och färre som gör mer och mer. Man rationaliserar mer och mer, men förändras verkligen arbetsuppgifterna? Organisationerna blir anorektiska, det finns inga marginaler, inget kitt.« (*kvinna*)

En annan kvinna ansåg att omvärlden gav upphov till stor stress.

»Vi skall inte bara bo bra och tjäna mycket, utan även må bra och så vidare.«

För att undvika att människor inom organisationen upplever att de förlorat »ledarskapet över det egna livet« eller att de blir utbrända, uppgav många mentorer att det är viktigt att skapa en öppen atmosfär och att göra ideliga avstämningar med de anställda för att höra hur de mår. Man återkom till vikten av att tala öppet om dessa frågor. Adepterna med småbarn såg inte riktigt samma lösningar som några av de äldre mentorerna.

»Jag tycker att det vore hemskt om min man var borta under hela veckan och bara kom hem till helgen. Både jag och barnen behöver honom.« (*kvinna*)

När mentorerna gått reflekterade adepterna kring mentorernas åsikter om och lösningar till de frågor som diskuterats under dagen. Speciellt kvinnorna häpnade över några av mentorernas yttranden.

»De löser problem genom att jobba häcken av sig under veckan, och sen är de lediga över helgen. Vad är det för slags förhållande? Det låter som ett ständigt lumpenförhållande, där sambon vinkar av med näsduk på söndagen. Man mår pyton men måste vara glad.« (*kvinna*)

I samband med nästa kunskapsseminarium gjorde de båda seminarieledarna först en presentation av forskning och teori inom området, »Kvinnor och män i organisationer«, varpå en föreläsning på samma tema följde. Det var tydligt att alla inte upplevde ämnet lika fångslande som det som behandlades vid det föregående kunskapsseminariet. En mentor reste sig och gick ut och ringde

mitt i presentationen och många viskande kommentarer kunde höras under pågående presentation. Kvinnors låga representation i styrelser togs upp och en mentor nämnde att de på hans företag hade två kvinnor i styrelsen. På frågan om deras åsikter och frågor har påverkar styrelsens beslut svarade han att »de är externa och jobbar inte med verksamheten«. Många mentorer ansåg att det var ett problem att de hade så få kvinnor i företagsledningarna, men hävdade bland annat att det var få kvinnor som sökte när de annonserade ut jobb.

I augusti var adepterna inbjudna till ett arbetsseminarium om ledarskap. Syftet med seminariet var att adepterna skulle få tid att fördjupa sig i frågor kring ledarrollen och tid att reflektera över det egna ledarskapet. Adepterna förde bl.a. dialog kring vad de ansåg var ett bra ledarskap och de fick i rollspel träna olika förhållningssätt i rollen som ledare utifrån egna ledarskapsituationer. Dagen avslutades med ett föredrag av en inbjuden företagsledare som berättade om sin syn på ledarskap och delgav sina egna erfarenheter.

I slutet av september träffades adepterna och mentorer tillsammans för första gången efter sommaruppehållet. Mentorerna var närvarande under en förmiddag, medan adeptgruppen stannade i två hela dagar. Mötet hade tre syften: att mentorerna och adepterna skulle planera höstens möten, att adept-/mentorparen skulle utbyta erfarenheter med varandra och att adepterna skulle presentera de projekt som de arbetade med för mentorerna för att få stöd och synpunkter. Mentorerna adresserades återigen som »möjliggörare«, åsyftandes deras framträdande roll i samband med att projektarbetena senare skulle omsättas i praktiken.

Tillsammans i smågrupper, gavs mentorer och adepterna tillfälle att dela med sig av såväl positiva som negativa erfarenheter kring mentorrelationerna. Samtalen kom till stor del att handla om bristen på tid som också gjort att alla inte »lärt känna varandra«. Vissa poängterade att det hade varit bra om programmet hade börjat på hösten, så att sommaren inte hade brutit av. Det framkom synpunkter på att mentorerna borde ha fått bekanta sig med såväl varandra som med adepterna, genom »lära känna varandra övningar« av den typ adepterna fått genomgå för att lättare komma igång med arbete.

En lägesrapport av projektarbetena gavs, i form av presentationer för mentorerna. I anslutning till en projektredovisning, *Balans i livet*, påtalade en mentor att: det på sikt är orimligt att hålla den intensiva arbetstakt man har nu och förväntas ha tills man pensioneras. Det är rimligt att hålla en sådan takt i ca 15 år, annars är man predestinerad till hjärtinfarkt. En sådan kommentar kan naturligtvis tolkas på olika vis; dels tyder den på att mentorn anser att dagens arbetstakt i längden är ohållbar, dels kan den tolkas som att den enda slutsats han drar utifrån denna insikt är att människor inte kan arbeta i lika många år som tidigare. I den sistnämnda tolkningen problematiseras således inte arbetsvillkoren.

Efter presentationerna diskuterade adepterna vad man hade att vänta av projektarbetena. Vad innebar det att vara realistisk? Kunde man ställa några krav? Över huvud taget rådde det bland adepterna en viss pessimism vad gällde projektens kommande mottagande, mot bakgrund av hur de uppfattat mentorernas reaktioner på deras arbeten dittills. Mentorerna diskuterade på egen hand hur de skulle kunna bidra till att projekten provas i företagen och såg en del problem kopplat till koncernens verksamhet.

När mentorerna hade lämnat kursgården diskuterade adeptgruppen vidare och konstaterade att det föreligger skillnader i adepts och mentors syn på lösningar till balans i livet problematiken. Som exempel tog någon upp hemtjänster. För adepterna är syftet att få mer kvalitativ fritid, medan de uppfattat att det för mentorerna är att kunna arbeta mer.

Det nästföljande seminariet ägde rum den 23 november. Seminariet startade med en generalrepetition av projektarbetspresentationerna inför avslutningsseminariet. Därefter följde feedback på respektive projekt från mentorer och andra adepter. En fråga som skulle diskuteras var hur mentorerna kunde stödja adepterna inför rapporteringen på avslutningsseminariet och vad mentorerna kunde ta ansvar för att omsätta i praktiken. Även på detta seminarium blev det tydligt att adepterna, utifrån mentorernas reaktioner på projekten, inte kände sig säkra på vad som skulle hända med resultaten av projektarbetena. Mentorerna påtalade t.ex. svårigheten att kombinera de mjuka värdena med ett längre tidsperspektiv och koncernens krav på snabba, kortsiktiga resultat. Många förändringsförslag som inbegrep ny teknik, huvudsakligen databaserad sådan, möttes av motstånd från mentorer. Ibland rörde det sig om idéer som realiserats av andra företag för flera år sedan, som här förpackades som framtidsvisioner av mentorerna. När en kvinnlig mentor exempelvis föreslog intranät som förmedlare av koncernplatsannonser möttes hon direkt av motstånd från framförallt en manlig mentor som framställde det som fullständigt orimligt att tänka sig att alla inom koncernen skulle ha tillgång till dator inom den närmaste framtiden.

När adepterna reflekterade över mötet med mentorerna, var ett återkommande tema problemet att få med sig mentorerna. Det framkom att flera mentorer prioriterat bort de få adept-/mentorträffar som schemalagts och att de hade kommit och gått under desamma. Man talade dock också om att någon mentor sagt att flera projektidéer verkade vara bra, då de gick att genomföra i princip utan kostnad. Att mentorerna inte tycktes ha förstått konsekvenserna av att arbetslösheten är på väg att förbytas i en arbetskrafts-/kompetensbristsituation och därför inte insett vikten av projektet, var något man också diskuterade. Vidare talade man om hur snabbt företagskultur och strukturer formar personer och hur viktigt ett forum som detta projekt är för att stå emot och ifrågasätta företagskulturen man arbetar inom.

Avslutningsseminarium, mentorer och adepter tittar i backspegeln

Redovisningarna av projektarbetena den 2 februari föregicks av ett samtal kring mentorprogrammet och en utvärdering av detsamma. Först träffades adepterna enskilt och diskuterade hur de upplevt relationen till mentorn och huruvida deras förväntningar infriats eller ej. Därefter anslöt mentorerna, och respektive adept-/mentorpar kunde berätta hur just deras relation fungerat. Senare på dagen träffades även mentorerna i enrum för att förbereda sig inför seminariet med projektpresentationerna.

Adepterna i enrum

Under den muntliga utvärderingen av programmet, med endast adepterna närvarande, framkom en del synpunkter på mentordelen av programmet. Många hade hoppats på att mentorrelationen skulle ha givit mer än den gjort. De hade flera förklaringar. Bland annat tyckte ett par av adepterna att mentordelen fått för lite kraft. Att den hade fått stå tillbaka för jobbet med projektarbetena. Några trodde att de skulle ha kommit längre i sina relationer om programmet hade startat på hösten i stället för på våren. Sommarens uppehåll hade för dem betytt att de inte hade hunnit bygga upp relationen på ett tillfredsställande sätt. Men det fanns också nöjda adepter:

»Jag har haft en bra mentorrelation. Det har varit ett möte mellan person och person. Men det tar tid att bygga upp, och jag skulle gärna hålla på i två år till.«
(*kvinn*)

Adepter och mentorer tillsammans

En timme senare samtalade adepter och mentorer tillsammans om utfallet av mentorprogrammet. De hade då känt varandra i tio månader och kunde vid denna tidpunkt välja att fortsätta att i någon form arbeta vidare med relationen på egen hand eller bestämma sig för att sätta punkt för den.

Även i denna diskussion framkom en viss uttalad besvikelse kring hur adept-/mentorrelationen hade utvecklats. Både adepter och mentorer såg bland annat adepternas höga förväntningar som en förklaring:

»Jag hade ställt för höga förväntningar. Jag trodde att [relationen] vid det här laget skulle ha gett mer. [Mentorn] tycker att jag påverkat hans sätt att tänka, hans syn på ledarskap och arbete.« (*adept kvinna*)

»Till det som varit mindre bra hör att [adepten] varit otålig.
Det här tar sin tid. Det tar kanske mer tid än man tänkt sig.«
(*till ovanstående adept hörande mentor, man*)

Några av mentorerna ansåg att de hade det största ansvaret för utfallet:

»Vi fann varandra snabbt, men som mentor måste jag ta på mig ansvaret för att det inte blivit så bra som vi önskat. Mentorn är den som har störst ansvar.[...] Det handlar om vilja och engagemang. Jag har fått större förståelse och mjukare inställning till unga människors problem med familj och arbete.«
(*mentor man*)

Likaså ansågs även mentorerna att programmets placering i almanackan vara missgynnsam, då många hävdade att sommaren varit ett hinder i relationsarbetet. Sommaruppehållet hade för de flesta inneburit en tillbakagång i relationens utveckling. Ytterligare några nämnde avsaknaden av ett par dagar vikta för relationsuppbyggnad som en orsak till att förhoppningarna inte införlivats. Vissa hade också önskat att programledningen skulle tryckt mer på vikten av att avsätta tid.

Emellertid riktades även uppmärksamhet mot de positiva lärdomar som relationen resulterat i. De ämnen man diskuterat i adept-/mentorrelationerna varierade beroende på behov och önskemål från såväl adepten som mentorn. I vissa relationer hade det rört sig om konkreta problem i verksamheten, medan samtalen i andra relationer mest kretsat kring allmänna ledarskapsfrågor och balans i livet.

»Vi hade en väldigt bra relation, personkemin stämmer. Vi har diskuterat många personalfrågor, och kommit fram till att det är mycket likartade frågor vi ställs inför.« (*mentor man*)

»Vi hade tuffa ambitioner när vi gick in i relationen. Vi har hela tiden fokuserat på ledarrollen. Vi har träffats ungefär sex till sju gånger. Vi tycker att vi fått mest ut av relationen när vi haft konkreta frågor, kring exempelvis utvecklingsamtal och rekryteringsprocesser. Då kan man prova, komma tillbaka och återkoppla.« (*adept kvinna*)

»Jag känner att jag haft givande diskussioner med [min adept]. Hon ifrågasätter en hel del. Jag uppskattar detta. Jag börjar jobba lite annorlunda med några frågor nu.« (*tillhörande mentor man*)

Arbetsätten hade varierat, men de flesta var ense om att studiebesök på respektive arbetsplats hade hjälpt en hel del. Några tipsade om värdet i att omedelbart göra upp ett schema, eller en plan, för uppbyggandet av relationen. Den informella kontakten via e-post och telefon hade inte fungerat för alla, vissa hade upplevt det som svårt att finna en anledning att ringa.

I flera relationer planerade man att fortsätta träffas även efter programets slut. Man tyckte att man nu skapat en plattform som det vore synd att släppa taget om.

»Vi har bestämt oss för att träffas en gång i månaden under det första halvåret i år. Vi trivs ihop, och vill försöka utveckla oss vidare.« (*mentor man*)

Mentorerna i enrum

Före den slutgiltiga presentationen av projektarbetena samlades mentorerna och seminarieledarna i en sal för att förbereda sig inför projektarbetspresentationen, och den påföljande diskussionen. Då mentorerna varit mer engagerade i programmet än de flesta av de chefer som också skulle närvara vid redovisningen, uppmanades de ta ett större ansvar i att stötta adepterna. I rummet skulle de i smågrupper få diskutera hur de i sina roller som mentorer skulle kunna stötta adepterna så att det blev en bra eftermiddag. En av seminarieledarna påtalade att få mentorer närvarat vid den tidigare lägesrapporteringen av projekten, och att detta av adepterna tolkats som att mentorernas intresse för projektarbetena var lågt. Detta uttalande möttes omedelbart av protester i rummet, mentorerna ville inte sätta likhetstecken mellan seminariefrånvaro och låg prioritet av dessa frågor.

»Vår roll som mentorer är att påpeka att det finns en verklighet också. Man skulle kunna diskutera upplägget, kanske skulle vi kunnat mött adepterna tidigare och kommenterat [projektarbetena]. Det verkar lite som om att de både vill äta och ha matsäcken.« (*mentor man*)

En kvinnlig mentor reflekterade över huruvida adepterna upplevt dem som oerhört negativa, att de ständigt påmint adepterna om att det finns en »verklighet«.

Flera mentorer tog upp otydligheten kring koncernens ihopållande. De flesta var dock eniga om att man borde underlätta koncernrekrytering, även om många betonade att det då skulle krävas en attitydförändring så att man vågade släppa iväg bra människor. Andra lyfte fram svårigheterna i att driva projekt, som projektarbetena mynnat ut i, mellan företagen.

Att målet med programmet varit att dessa unga ledare »skall rekryteras till chefsposition eller ny befattning inom rimlig tid«, ansåg en manlig mentor vara en långt från kristallklar bild. Personaldirektören påpekade då att några av adepterna redan nått målet, nya tjänster väntade under våren. Seminariemedlemmarna konstaterade att det inte gick »någon våg i rummet« inför den utannonserade uppgiften, att förbereda mottagandet av adepternas projektarbeten. De lämnade därför mentorerna fria att välja vad de ville utnyttja tiden till.

Presentation av projektarbeten

De färdiga projektarbetena presenterades på ett avslutningsseminariet där koncernledningen och ledningspersonal från koncernens dotter- och intressebolag deltog. Åhörarna var indelade i diskussionsgrupper med representanter från flera bolag. Efter varje projektredovisning gavs diskussionsgrupperna tillfälle att under några minuter diskutera hur man för närvarande arbetar med dessa frågor inom bolagen, och vilka idéer och förslag till åtgärder man skulle kunna ta med sig hem till det egna bolaget. Seminariet avslutades med bolagsvisa diskussioner på samma tema, med särskild betoning på funderingar kring implementering av föreslagna åtgärder. En representant från respektive bolag presenterade sedan resultatet från dessa samtal. Projektarbetena är redovisade i kapitel 3.

Mottagandet av projektarbetena

Den slutdiskussion som följde presentationerna av projektarbetena bestod i att respektive bolag redogjorde för hur man arbetar med dessa frågor i det egna bolaget idag och hur man kan implementera föreslagna åtgärder. Nedan finns en kort sammanfattning av redovisningarna.

Flera av bolagsgrupperna inledde med att konstatera att många förslag var lätta att genomföra, t. ex. att lägga ut CV på intranätet, att starta koncerngemensamma utvecklingsprogram för implementering av ny teknik i verksamheten och att förnya bonusprogram. En grupp sa bland annat att det varit spännande att lyssna och att projekten var väl genomarbetade. I den gruppen hade man också konstaterat att det är andra drivkrafter som gäller för dagens unga ledare än för dem födda under tidigt 40-tal. Därför gällde det att hantera och förstå behoven hos de yngre ledarna vilket gjorde att gruppen betonade hur viktiga dessa frågor är. Representanter från ett av bolagen fastslog att »det i projektarbetena var många saker bolagen skulle kunna fånga upp«.

Ett annat bolag hävdade att eftersom de ville »ta ett rejält grepp om marknaden« och uppnå en operativ överlägsenhet med branschens lägsta kostna-

der, så var de tvungna att ta dessa frågor på allvar. Annars skulle de inte kunna locka till sig branschens nya unga ledare, menade bolagets företrädare.

Behovet av koncerngemensamma projekt fördes fram samtidigt som det var viktigt att inte ta ifrån bolagen ansvar då de förväntas veta bäst själva. Den starka betoningen på vikten av koncerngemenskap som adepterna gett uttryck för möttes med en viss förvåning. Flera påpekade dock att en samverkan mellan koncern och företag behövdes.

Utifrån projektpresentationerna togs koncernörklighet och gemensam kompetensbank upp som viktiga frågor. Kompetensförsäkring för att säkra kompetensutveckling framhölls som ett bra förslag. En utveckling av belöningsystemen så att de bättre hänger ihop med prestation och individens egna behov förordades. Bättre nyttjande av ny teknik för att genomföra fler av förslagen lyftes fram.

Några av företagsgrupperna passade också på att komma med egna förslag.

Generellt sett tycktes de flesta bolagen koncentrera sig på frågor där resultat skulle kunna uppnås på kort sikt, som t. ex. inköpssamarbeten, belöningsystem, och koncernörklighet. De större balans-i-livet frågorna kommenterades betydligt mer sällan. Inget beslut togs om hur, när eller var någon förändring skulle genomföras. Adepterna gav uttryck för att de själva hade gjort ett bra arbete och konstaterade med en viss förvåning att deras arbete togs emot positivt. Detta skall ses mot bakgrunden av att adepterna under projektets gång vid ett flertal tillfällen diskuterat problemet att få med sig mentorerna. De hade upplevt att mentorerna ifrågasatt deras förslag till förändringar. Under arbetets gång hade inte alla mentorer deltagit vid de gemensamma seminarierna. Nu var i stort sett alla på plats vilket kan ha påverkat hur projekten mottogs. I mentorernas utvärdering av projektet framkom att de tyckte att projekten utvecklats i positiv riktning sedan novemberseminariet. En majoritet av mentorerna såg stora möjligheter att omsätta olika förslag i praktiken. De skrev bl.a. att de var positivt överraskade, att det rörde sig om mycket bra förslag, väl genomarbetade och i allmänhet realistiska vilket ger förhoppning om att flera av projektförslagen skulle kunna omsättas i praktiken.

Avslutningsseminarium för Projekt B

En dag i slutet av mars 2000 avslutades Projekt B. Adepterna träffades utan mentorerna på förmiddagen för att tillsammans göra en utvärdering av hela projektet. För adepterna hade programmet varit mer omfattande än för mentorerna. Syftet var att utvärdera hela programmet utifrån adepternas egna förväntningar. Deltagarna uppmanades att säga något om hur det var

att vara på avslutningsseminariet. Genomgående gav adepterna uttryck för att det kändes bra med en avslutning men några tog också upp att det kändes lite vemodigt. De poängterade att programmet tagit tid.

»Det tar ca 20% av arbetstiden, det har rört sig om ca 36 dagar, om jag räknar med mina resor. Det känns bra, jag är nöjd, och tycker att det är bra med en avslutning.« (*man*)

I samband med att de kommenterade avslutningen tog flera upp att de under programmets gång fått nya befattningar.

»Det känns inte som en riktig avslutning, mer som en mellanlandning, som en summering. Vi tycker att vi vuxit så mycket, sedan vi gjorde uppgifterna i början [av programmet]. Vi har kommit i underfund med att vi tycker att vi är bra. Nu har jag fått ett nytt jobb, skall bli forsknings- och utvecklingschef. Så jag hamnar i samma ledningsgrupp som [två män i adeptgruppen]. Får 40 underställda, holländare och tyskar.« (*kvinnna*)

Utbildningsledaren frågade hur många som bytt jobb. Tolv stycken visade sig ha bytt jobb under programmets gång eller i samband med start av programmet.

Förväntningarna på avslutningsdagen varierade.

»Jag har inga större förväntningar på dagen. Det viktiga har redan hänt, under året. Aha-upplevelserna har kommit under resans gång, de kommer inte att komma idag.« (*man*)

»Det skall bli jättespännande att se redovisningarna av projektarbetena, se vad alla har jobbat med, hur de tas emot.« (*kvinnna*)

Adepterna fick tillbaka ett brev de skrivit till sig själva vid starten av programmet angående förväntningar på programmet. De öppnade kuverten och fick sedan sitta i grupper om tre för att läsa, prata och göra en avstämning mot förväntningarna. Grupperna presenterade sedan för varandra om de hade uppnått de mål de formulerat när de skrev breven. Det visade sig att alla i stort nått sina mål och förväntningar. Ett par män nämnde att man själv driver processen dit man vill.

»Det är kul att se att det stämmer. Så man tänkte väl till. Men kanske är det en självuppfyllande profetia, man gör så att det blir så. Jag känner mig starkare i yrkesrollen, och som person.«

»Det är bara att bocka av det jag skrivit upp. Jag håller med om att man driver det i den riktning man fastställt i brevet. Min mentorrelation stämmer väldigt väl med mina förväntningar. Man har börjat fundera över vilka roller man kan tänka sig i framtiden, vad vill man göra? Hur funkar det där uppe? Är det bara slit? Men man har kanske mer kontroll över livet där?«

En man tog upp att han velat diskutera kvinnors upplevelser på jobbet mer.

»Jag har nog nått allt. Men jag tycker att det är synd att vi inte pratat mer om hur det är att vara tjej i karriären. Det är synd att vi inte pratat om detta över huvud taget. Alltså inte kvinna, man, familj, barn, utan att vara tjej på jobbet. Om man som tjej upplever jobbet annorlunda, om man ser jobbet som en väldigt grabbig plats. Det hade varit intressant.« (*man*)

Under utvärderingen synliggjordes att kvinnor och män bemöts olika när de blir chefer.

»När jag fick mitt jobb fick jag höra att det är ju ett väldigt stort jobb. Har du talat med din familj, din man som reser så mycket.« (*kvinna*)

»Sånt hör jag ju aldrig. Istället blir det dunk i ryggen, grattis, etc.« (*man*)

Några i gruppen påpekade att det ofta är kvinnor som kommer med kommentarer.

»Damer undrar hur barnen skall kunna tas omhand. Inga män undrar hur barn tas omhand. Hur kan du ge bort mammadagar, undrar vissa kvinnor.« (*kvinna*)

»Som tjej kanske man bör tänka på det, att man uppmuntrar andra tjejer istället för att ifrågasätta.« (*man*)

Utbildningsledaren sade att kvinnor i karriären kan utmana kvinnor som aldrig skulle kunna göra en sådan karriär. Hon ansåg att det var ett uttryck för samhällsstrukturen, att villkoren är olika för kvinnor och män. Deltagarna hade även erfarenheter av att även män kommenterar barn. En kvinna berättade:

»Min mentor trodde att jag skulle glömma jobbet när jag födde mitt barn. Men jag ville visa honom. Ja, du har ju en ganska gedigen utbildning. Du kanske inte vill stanna hemma med barn, sa min mentor.«

När adepterna diskuterade arbetet med mentorerna var de i stort nöjda.

»Jag ville tala om chefsrollen. Det har jag och min mentor också diskuterat mycket. Jag kan nästan bocka av allt. Jag ville lära mig att säga 'nej' mer, vilket jag tror att jag lyckats med.« (*kvinna*)

»Jag ville vädra vår generations tankar. Alla förväntningar har infriats. Skulle gärna talat mer om manligt och kvinnligt ledarskap. Jag har en bra relation med min mentor.« (*kvinna*)

»Jag tycker att det varit bra måloppfyllelse. Jag har talat särskilt mycket om affärsutveckling med min mentor. Men också tankar kring produktion och ledarskap. Det är intressant med balans i livet, det har blivit många aha-upplevelser. Det har varit en intressant utveckling.« (*man*)

En kvinna sade: Vi har lyckats avdramatisera den här världen – ledningsvärlden. Jag tycker nog att jag uppnått mina mål. Utbildningsledaren frågar varför det är viktigt att avdramatisera företagsledning. Kvinnan svarade: »Jag hade inbillat mig att de var supermänniskor. Nu inser jag att det kan vara möjligt.« Men några hade blivit avskräckta.

»Jag ville tala om vad jag vill göra med mitt arbetsliv, och detta har jag talat mycket med min mentor om, och fått stöd i. Jag vill inte ha den typ av tjänst som min mentor har. Aldrig i mitt liv, så som han har det. Så jag har stärkt mig i min inställning.« (*kvinna*)

Några konstaterade att projektarbetena tagit tid och att det påverkat tiden med mentorn.

»Vi har lagt mer tid på projektarbetet än vi lagt ned tid på mentorerna.« (*man*)

Adepter och mentorer tillsammans

Mentorerna anlände och projektansvarig hälsade välkommen. Hon förklarade att syftet med eftermiddagen var att titta tillbaka på vad det var de ville när de startade och vad de hade gjort. Projektarbetena skulle redovisas och adept-/mentorrelationerna utvärderas. Men först var det dags för en tillbakablick. Hon lade på OH-bilder från början av programmet och gick igenom syfte, mål, innehåll och tidsomfattning i programmet.

Under programmets gång hade mentorer och adepter träffats ungefär en gång i månaden. En gemensam avstämning genomfördes efter ett halvår,

i seminarieform. Programmet hade haft fyra seminarier för adepterna. Ett seminarium hade temat, »Jag och gruppen«, där projektgrupperna gjorde en »reklamfilm« om projektarbetena inför förankringen av arbetet med respektive processägare. Det andra seminariet gick under rubriken, »Det framtida ledarskapet – att leda i förändring«. Seminarium tre handlade om, »Att hinna allt – med kvalitet?« och där behandlades bland annat stressens påverkan på hälsa och effektivitet. Framtiden var temat för det sista seminariet. Där tog man bland annat upp nya trender och värderingar och scenarioteknik. Vid samtliga seminarier gavs alltid utrymme för projektarbetet.

Utbildningsledaren redogjorde för upplägget under eftermiddagen. Hon berättade att nio adepters av totalt 15 hade bytt arbetsituationer. När hon frågade om någon av mentorerna bytt jobb visade det sig att sex mentorer hade gjort det.

Sedan var det dags för avrapporteringen av projekten. Ett projekt i taget skulle redovisas, tas emot och kommenteras av den VD som var 'ägare' av projektet, och dennes ledningsgrupp och sedan också av övriga mentorer. Allt skulle ske i en öppen dialog.

Vad kännetecknar det professionella ledarskapet, var rubriken på det första projektet. Gruppen bestod av två män och tre kvinnor. De iscensatte ett ledningsmöte. På detta möte visades ett nyhetsinslag som gruppen spelat in på video. Nyhetsinslaget handlade om att kemiindustrin befann sig i en kris, att det varit många avhopp bland unga ledare. På mötet sammanfattade deltagarna ett antal punkter som företaget måste jobba med: Vad kännetecknar en bra ledare? Vilka verktyg finns i identifieringen av en bra ledare? Vilka verktyg finns för att utveckla befintliga ledare?

Sedan informerades publiken om att tre månader hade passerat och ett nytt möte ägde rum. På detta möte redovisades gruppens förslag till åtgärder.¹⁹⁾ Med orden »detta har vi kommit fram till« avslutade de fiktiva mötesdeltagarna sin presentation. En ny sändning vidtog. Det var återigen TV-nyheterna, som denna gång rapporterade att trenden vänt. Organisationen beskrevs nu som ett av västsveriges bästa företag. Därmed var presentationen slut.

Därefter var det dags för VD med tillhörande ledningsgrupp att kommentera. En livlig diskussion utifrån innehållet i projektet drog igång. »De har gjort ett väldigt bra jobb. Man undrar, de här idéerna, varifrån kommer de?«, funderade en mentor. »Jag tror att de kommer direkt från dem, inte från något annat företag. Det visar att det tagit det på allvar. Vi behöver nu utforma en handlingsplan. De som utformat projektet bör vara med då«, svarade en annan man.

Diskussionen handlade mest om praktiskt tillvägagångsätt och hur lång tid det skulle få ta att genomföra förändringarna.

På utbildningsledarens fråga om gruppmedlemmarna upplevde att mentorerna verkade ha förstått vad de ville ha sagt, svarade de ja. Övriga mentorer fick utrymme att diskutera. De tog i huvudsak upp frågor kring hur ledare bör/skall vara kopplat till olika situationer och vikten av att företagets värderingar kommer fram. Det handlar om hur vi vill att företaget skall vara. En mentor förde tidsaspekten för förändring på tal.

»Vi är vana att förändra organisation och strategi. Det tar ungefär ett år. Här handlar det om attityd och kulturförändring. Det är svårare, tar längre tid. Vi måste börja med att bestämma vart vi vill komma.« (*man*)

På liknande sätt skedde avrapportering av de två andra projekten, Vad är karriär och Att kombinera bra levnadsvillkor med lönsamma affärer.

På dessa följde diskussion enligt samma modell som ovan. Några kommentarer från mentorerna handlade om vikten av rörlighet både i och utifrån företagen.

»Jag tycker man skall ha en frimodigare syn, man skall låta folk gå in och ut över företagsgränserna, det är mer berikande.« (*kvinna*)

De såg utlandstjänstgöring som en möjlighet men påpekade att möjligheterna är olika för kvinnor och män.

»Vi har inte heller talat om möjligheterna att jobba utomlands. Där har vi bra möjligheter.« (*man*)

»För tjejer är det svårt att jobba utomlands. Det vanliga är att frun följer med och tar hand om barnen.« (*man*)

»Att mannen följer med är inte accepterat ännu.« (*kvinna*)

»Jag vet ett fall där en tjej fick ett jobb i Tyskland, men det gick inte för mannen fick inget jobb.« (*man*)

De pekade också på svårigheter att realisera vissa förslag.

»Situationsanpassad karriär är bra, men svårt att realisera. Ett tillfälle dyker upp för att ett jobb är ledigt. Allt går inte att planera. Man kanske inte kan ta jobbet. Man måste ha förståelse för att man har olika livssituationer.« (*man*)

En fråga som diskuterades länge var arbetstiden.

»Arbetstiden pratar man mycket om nu. Om jobbet är målstyrt när man en viss tillfredsställelse om man får en viss belöning. Men det gäller också att vara tillgänglig. Man måste svara i telefon osv. Men det kanske räcker med att jobba 30 timmar i veckan. Det är en hysterisk fokusering på timmar idag.« (*man*)

»Men se till trender för hur vi jobbar. Vi skär ner på positioner, skalar ner, men ändå skall man också göra samma som förut. Det blir mer jobb.« (*man*)

»Övertidsförbud rimmar inte med den flexibilitet i karriären som ni efterfrågar. Glöm det där med förbud.« (*man*)

En adept kommenterade:

»En enhet på [annat företag] har infört förbud. Där har man sett att effektiviteten ökat.« (*man*)

En lång diskussion handlade om hemmapaketet det vill säga hemtjänster som förmåner. Enligt en grupp, som hade undersökt saken närmare, finns det fler företag som erbjuder denna typ av förmån idag. Mycket av diskussionen cirkulerade kring att avlastning behövs men att det är dyrt för företaget att ha denna typ av förmåner.

»Jag tror att många behöver avlastning hemma. I Frankrike har man fler kvinnliga chefer. De kan också till en rimlig kostnad skaffa hjälp. Här har vi problemet: till en rimlig kostnad. Idag är det alldeles för dyrt för företaget.« (*man mentor*)

Genomgående togs adepterens arbeten emot väl. Mentorerna pekade på vissa svårigheter att genomföra en del av förslagen men den livliga diskussion som följde handlade mest om hur och när man skulle kunna gå till handling. Adepterna deltog frimodigt i debatten och förklarade ibland för mentorerna vad de avsåg när något verkade oklart. Det fanns också meningsskiljaktigheter mellan de yngre och äldre ledarna som öppet kunde diskuteras.

Efter att gruppredovisningarna var avslutade samlades mentorer och adepter i respektive företag för att konkretisera hur nästa steg i det egna företaget skulle se ut. Bland annat diskuterades vikten av att sprida resultaten av projektarbetena till fler inom företagen. Samtliga företag tog något beslut om hur man skulle gå vidare.

NOTER KAPITEL 4

- 17) Vid starten av projektet genomfördes en enkätundersökning med adepterna som möjliggjort en beskrivning av gruppen.
- 18) Företaget har ett antal betalda parkeringar.
- 19) För en sammanfattning av respektive projekt se kapitel 3, *Balans i livet – en presentation av deltagarnas egna arbeten*.

Deltagarnas egen utvärdering

Christina Franzén

I DETTA KAPITEL redovisas deltagarnas egen utvärdering av Projekt A. En kortare utvärderingen av Projekt B finns också med.

Vid avslutningsseminariet i Projekt A avsattes tid för adepter och mentorer att fylla i en utvärderingsblankett. Blanketten innehöll frågor om vilka förväntningar deltagarna haft på projektet, vad de fått ut av att delta, vilka förväntningar adepterna hade på att deras förslag skulle genomföras i praktiken och hur mentorerna såg på möjligheten att bidra till förändring. Adepternas utvärderingar redovisas först. Nio kvinnor och sex män har besvarat frågorna. En adept hade lämnat koncernen och en adept deltog inte vid avslutningsseminariet.

Vilka förväntningar hade adepterna på projektet när det startade? Både kvinnor och män tog upp att de vill bygga nätverk för framtiden. De betonade också vikten av den egna personliga utvecklingen och att lära mer om ledarskap. Vidare fanns en önskan om att påverka mentorerna, att få »vara med och visa vad vi har för värderingar« och att »tradition och historia åtminstone till viss del skulle ersättas av nytänkande och förändringsbenägenhet«. De ansåg också att det var viktigt att få tid att diskutera och reflektera kring »balans i livet«- frågor. En kvinna tog upp att hon ville bli synlig och en man att han ville få insyn i kommande arbetsvillkor.

Nästa fråga handlade om deras förväntningar. På en skala 1–5 där 1 var lika med inte alls och där 5 var mycket över förväntan fick de ange hur väl deras förväntningar infriats. Kvinnornas medelvärde var 4,1 med en spridning mellan 3 och 5 och männens 4,2 med en spridning mellan 4 och 5.

Vad programmet betytt för den personliga och professionella utvecklingen.

»Att få bekräftat tankar, idéer och synpunkter från andra i samma situation och generation. Möjlighet att reflektera över min egen situation och hur jag vill förändras framöver. Paus från det vanliga jobbet och dess problem – lättare att lösa problem genom att 'bolla' dem med andra.« (*kvinna*)

»Breddat mitt perspektiv och mina kunskaper om möjligheten att påverka och utveckla verksamheter. Stort kontaktnät, goda vänner. Större mod.«
(*man*)

Mer än hälften tog upp att de breddat sitt nätverk och att programmet betytt mycket på ett personligt plan. Det hade varit viktigt att bli utvald.

»Det har betytt mycket för mig personligen – samtidigt som jag fått ny input i mitt yrke och en känsla av att vara utvald att delta i projektet, att vara en som företaget tror på.« (*kvinna*)

En kvinna betonade att det varit viktigt att få »möjlighet att engagera mig i frågor jag brinner för. Jag har fått lära mig av både av adepter och min mentor«.

På frågan vad det hade haft för betydelse för adepternas utveckling att ha en mentor, speglar svaren hur väl relationen fungerat. Bland de adepter som var nöjda med sina relationer betonades vikten av ett bollplank, någon att stämma av tankar med, synlighet i den egna organisationen, bekräftelse på den egna kompetensen och att det egna ledarskapet utvecklats. En man skrev att han lärt sig hur man inte ska bete sig och att undvika minor som finns i chefsrollen. Detta kan tolkas som anpassning eller som en ökad grad av medvetenhet kring vad som förväntas.

Hälften av männen och tre kvinnor var inte nöjda med sina relationer. Bristen på tid och att man inte lyckats etablera en bra relation angavs som orsaker. Männen svarade bland annat att relationen »hittills inte givit så mycket men på sikt mycket mer«, »inte så mycket eftersom relationen inte kommit igång riktigt«. Kvinnorna att »mentorrelationen inte fungerat bra men att det varit en nyttig erfarenhet« och »vi har inte setts tillräckligt mycket«.

En annan fråga adepterna fick bevara var om deras syn och förväntan på villkor för karriär och ledarskap förändrats/påverkats under projektet? En majoritet av adepterna svarade ja på frågan. Deras kommentarer till frågan var bland annat:

»Genom föreläsningarna och slutsatser från möten med mentorer och de andra adepterna har jag insett vilken konservativ hållning som finns idag och vad som krävs av mig som ledare.« (*kvinna*)

»Det är svårare än man tror, men att det finns möjligheter att förändra traditioner och attityder bara man är envis och engagerad.« (*kvinna*)

»Jag har kommit till insikt i frågor som jag sannolikt inte hade tänkt på utan min medverkan i programmet.« (*man*)

»Vi har en uppgift att förändra attityder så möjligheter finns för balans och utveckling av arbetsuppgifter.« (*man*)

Nästa fråga löd, har du haft och känt stöd från din egen och de andra mentorerna i arbetet med att kritiskt granska dagens villkor för arbete, karriär och ledarskap och för de idéer om förändring ni föreslagit? Här var svaren blandade och speglar olika upplevelser bland adepterna.

»Både och, mentorerna har inte deltagit aktivt i projektarbete. Var ej upplagt så. Vi får se om detta kommer att påverka utfallet i form av genomförda förslag. Mentorerna ska, till ev nästa projekt, tvingas vara delaktiga i arbetet och presentationerna.« (*kvinna*)

»Delvis. Det har inte funnits så stort engagemang för vårt grupparbete under arbetes gång, men på slutdagen fanns ett stort engagemang.« (*kvinna*)

»Min egen mentor har jag stöd ifrån men frågan är hur mycket som blir konkret i respektive bolag.« (*kvinna*)

»Ja, vad gäller den kritiska granskningen och nej vad gäller att aktivt arbeta med det långsiktiga förändringsarbete.« (*man*)

»Stor öppenhet för nya krav/förväntningar. Mentorerna 'bjuder' på sina egna ståndpunkter.« (*man*)

Vilka förväntningar hade då adepterna på att de förslag de presenterat skulle komma att omsättas i praktiken i det eget företag och i koncernen i stort? Majoriteten uppgav höga förväntningar.

»Höga – vi brinner för detta! Vi är ju de som sedan ska attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kommande ledare! Låt inte vår låga slockna – hur ska vi då orka engagera oss i kommande generationer?« (*kvinna*)

»Stora förväntningar. Ett stort antal verktyg har tillhandahållits. En grupp entusiasmerade unga ledare som är insatta och kunniga i frågorna finns att tillfråga som resurser. Det måste bara lyckas.« (*kvinna*)

»Jag hoppas att företagsledningarna är så smarta att de tagit detta till sig.«
(*man*)

»Det viktigaste är att frågorna blir aktualiserade, det kommer säkert att ta tid med genomförandet.« (*man*)

Adepterna ombads ge ett råd till koncernens chefer om hur arbetsvillkoren behöver utformas för att attrahera, rekrytera, utveckla och säkra återväxten av chefer oberoende av om de är kvinnor eller män. De uppmanade till lyhördhet, förändringsvilja och att pröva nya idéer.

»Lyssna och ta till er nya idéer som redan finns, behöver ej uppfinnas igen.«
(*kvinnna*)

»Läs alla gruppers kompendium och förverkliga det!« (*kvinnna*)

»Var lyhörd för den yngre generationens tankar, funderingar och förändrade syn på arbete, karriär, familj och fritid.« (*man*)

»Var lyhörd och förändringsbenägen, våga plocka det bästa från andra företag och prova nya idéer.« (*man*)

På frågan vad som skulle motivera adepterna att ta ett utökat ansvar i en chefs-/ledarroll svarade de bland annat:

»Mer flexibelt arbete. Inte närvaroplikt. Övertidsersättning. 'Godbitar' vid bra utträttade arbetsuppgifter. Uppmuntran. En vidare syn på min livssituation från ledningshåll.« (*kvinnna*)

»Att jag kan göra ett bra jobb och samtidigt vara med min dotter/familj.«
(*kvinnna*)

»Möjlighet att påverka och utveckla.« (*man*)

»Att det ska gå att kombinera med att vara småbarnsförälder.« (*man*)

En bra lön betonades av flera då det ger personlig frihet och ett rikt arbetssinnehåll.

När det gällde om adepterna syn på relationen mellan arbete och familj förändrats under projektet svarad de flesta ja.

»Ja, jag har blivit mer observant på att jag måste arbeta aktivt med balansen själv och för mina medarbetare.« (*kvinna*)

»Ja, balansen är avgörande för resultatet.« (*man*)

De som svarade nej skrev bland annat:

»Nej, snarare att jag fått stöd för mina egna idéer.« (*kvinna*)

»Nej, familjen är fortfarande nr 1.« (*man*)

Adepterna fick också svara på frågan vilken betydelse de ansåg att det haft för projektets resultat att de varit ungefär hälften kvinnor och hälften män i adeptgruppen? Majoriteten ansåg att det hade haft stor betydelse.

»Stor betydelse – mer balans i diskussionerna.« (*kvinna*)

»Det har varit viktigt att belysa olikheter och attityder i gruppen.« (*kvinna*)

»Mer diskussioner om jämlikhet.« (*kvinna*)

»Vi har tagit upp mer mjuka ämnen än om vi bara varit män.« (*man*)

»Stor betydelse för att man har olika värderingar samt att man förstår sin egen sambo på ett bättre sätt.« (*man*)

»Stor betydelse på olika synsätt och situationer.« (*man*)

Genom svaren går att utläsa en ökad medvetenhet hos adepterna kring kvinnor och mäns olika arbets- och livsvillkor.

Till slut fick adepterna delge egna tankar och reflektioner kring projektet.

»Viktigt att fortsätta med den här typen av övergripande projekt.« (*kvinna*)

»Bra sätt för nätverksbyggande.« (*kvinna*)

»Mycket stimulerande – en kick. Känner mig som en del i koncernen.« (*kvinna*)

»Känner idag att jag på ett mer jordnära sätt tillhör koncernen vilket jag tycker är en styrka och en framtida potential.« (*man*)

»Kräver engagemang och tid, det är svårt att kombinera projektarbeten med mentorrelationen.« (*man*)

Nedan följer mentorernas utvärderingar. De 12 mentorer som deltog på avslutningsseminariet har svarat på frågorna.

Första frågan handlade om mentorernas förväntningar på att delta. Flera betonade vikten av att få ta del av yngre människors syn på och drivkrafter för karriär och ledarskap. De flesta tog upp vikten av ett ömsesidigt lärande och nyttan av att delta. En mentor uppgav att hans förväntningar inte hade varit så höga.

»Att ge info, kunskap och erfarenheter till adept samt att själv få input från densamme.«

»Att kunna förmedla mina erfarenheter till min adept och få tillbaka entusiasm och nytänkande.«

Endast en mentor beskriver utvecklingen enkelriktad.

»Att min medverkan och mina kunskaper ska utveckla min adept.«

Mentorerna har på samma sätt som adepterna fått gradera på en skala mellan 1–5 hur de upplevde att de egen förväntningarna infriats. Medelvärdet var 3,7 med en spridningen mellan 3 och 4.

På frågan vad det betytt, personligt och professionellt, för mentorerna att delta svarade de bland annat:

»Positivt och ger även nytänkande in i min egen organisation. Stärker koncerngemenskapen.«

»Bättre förståelse för unga personers värderingar och synsätt.«

»Mycket viktigt att inte tappa kontakten med yngre generationer. Jag känner mig 'ständig ung' men märker att drivkrafter och värderingar är föränderliga.«

»En positiv relation mentor-adept. Idéer och synsätt som är direkt möjliga att tillämpa i mitt ledarskap.«

»Prof: lärt mig hur andra sidan av marknaden tänker, lärt mig en ung chefs attityder till arbete och livet utanför det. Pers: Har faktiskt gett mig en ny mognad trots att jag är äldre än adepten.«

Genomgående var mentorernas svar mycket positiva och ställt i relation till deras förväntningar gav de uttryck för att de fått vad de önskat. Detta är lite förvånade då bilden inte riktigt stämde med hur de valde att beskriva adept- och mentorarbetet vid den muntliga avrapporteringen tillsammans med adepterna tidigare på dagen.

Nästa fråga tog upp om mentorernas syn på villkor för karriär och ledarskap förändrats/påverkats under projektet? Här svarade nio ja och tre nej. Kommentarer av de som svarade ja var bland annat:

»Unga människors behov och att unga ledare tänker annorlunda i sin prioritering.«

»Om man är fyrtyotalist är det lätt att glömma den verklighet småbarnsföräldrar lever under som är i karriären.«

»Lärt att attraktion är nyckelordet. Att det är de personer vi vill rekrytera som anger villkoren – inte arbetsgivaren.«

De tre mentorer som svarade nej skrev t.ex.:

»Hade en klar syn innan och stärkts ytterligare i denna då mycket överensstämmer med mina egna tankar.«

»Mina värderingar ligger fast.«

Hur såg då mentorerna på de förslag som adepterna arbetat fram för möjligheten att attrahera, rekrytera och säkra återväxten av chefer-/ledare i koncernen? Alla mentorena utom en som skrev »ett rop på handling« ansåg att förslagen var bra och att många av förslagen var direkt genomförbara i praktiken.

»Bra. Utvecklats sedan förra presentationen. Många är direkt genomförbara.«

»Flera av förslagen är direkt användbara och kommer att användas. Jag kommer att verka för att några av dessa ska användas i [det egna företaget]. Positivt överraskad av kvaliteten i projekten.«

»I stort bra förslag. Kan vi förverkliga två tredjedelar under de närmaste två åren är vi på god väg att bli den attraktiva koncernen.«

»Mycket bra, flera åtgärder lätta att vidta. Livsfarligt för [koncernen] att inte göra det.«

När de gällde möjligheterna att omsätta förslagen i den egna verksamheten och i koncernen i stort var svaren fortsatt positiva. Någon mentor tog upp att delar redan fanns i den egna verksamheten och någon annan att vissa modifieringar var nödvändiga. I övrigt svarade mentorerna att »möjligheterna var stora«.

Mentorerna fick konkretisera vilka åtgärder de själva var intresserade av att vidta i den egna organisation? Flera tog upp kompetensbank, kompetensförsäkring, utvecklingsplaner och kompetensutveckling. Intresse fanns också för mer individuellt anpassade belöningsystem och för att skapa villkor för balans mellan arbete och privatliv.

På frågan om mentorernas syn på relationen mellan arbete och familj förändrats under projektet svarade sju ja och fem nej. Exempel på kommenterade ja och nej svar.

»Absolut. Jag tillhör själv en generation då det var naturligt att det bara var en karriär i familjen.«

»Ja, sextio- och sjutitalister har helt andra premisser att leva under och ta hänsyn till.«

»Nej, Jag tycker att detta är en mycket individuell fråga.«

»Nej, jag visste tidigare att vi måste lösa frågan så fort som möjligt. Familjen måste få mer utrymme.«

Mentorernas svar vittnar om att majoriteten antingen redan haft en insikt om vikten av frågorna eller att de fått en ökad insikt.

När mentorena till sist fick komma med egna tankar och reflektioner kring projektet lyfte de fram förklaringar till varför inte alla adept-/mentorrelationer fungerat fullt ut.

»Bättre start för relationsbyggande samt annan tidsperiod. Hårdare 'nypor' från utbildningsledarna.«

»Kraftig markering vid kursstart att detta kräver stort engagemang för mentorerna.«

»Jag var under hösten tveksam till resultaten men när jag hör det idag känns det bra. Kanske har projektarbetena tagit lite för stor del i mentor/adept programmet.«

»Man måste 'vilja' vara mentor och prioritera under projektets gång.«

En mentor tar upp vikten av att följa upp projektet för att se vad som förändrats i bolagen. Två mentorer avslutar med att skriva:

»Projektet har utlöst en positiv debatt och attitydförändringar i [koncernen]. Detta skapar förutsättningar för utveckling av ledarskap och vikten av att hantera humankapital i framtiden.«

»Lyft ur adepterna ur sina ordinarie roller och låt dem få resurser att förverkliga sina idéer under ett år.«

Mentorena är genomgående mer positiva i sina utvärderingar än vad adepterna är. De har enligt utvärderingarna fått ut vad de förväntade. Det är först när de kommer med egna kommentarer som de tar upp förklaringar till varför inte alla adept-/mentorrelationer fungerat fullt ut. Det är svårt att veta om de syftar på sin egen eller andras relationer. Kanske ville de förklara sig när de insett att en del av adepterna inte var helt nöjda.

Utvärdering av Projekt B

I samband med att Projekt B avslutades ombads mentorer, adepters och adepternas chefer lämna in en skriftlig utvärdering. Nedan presenteras i sammandrag de synpunkter som framkommit.²⁰⁾

Frågor adepters och mentorer fick besvara var bl.a. vilka förväntningar de haft på projektet, vad de fått ut av att delta och om deras syn på karriär, ledarskap arbete och familj förändrats under programmet. Adepterna fick också frågor om förväntningar vad gäller genomförande av de förslag till förändringar de arbetat fram. Mentorerna i sin tur, hur de såg på adepternas förslag och vilka åtgärder de själva hade intresse av att vidta i den egna organisationen.

Adepterna utvärderar

Nedan finns adepternas utvärdering i punktform.

* Halva gruppen tyckte att deras förväntningar tillgodosetts, den andra hälften att de överträffats.

- * Alla ansåg att de påverkats professionellt och/eller personligt.
- * Mest värdefull hade mentorrelationen varit, därefter nätverket i adeptgruppen. Några angav också att projektarbetet hade varit värdefullt samt att alla delar i programmet hade bidragit till en mycket bra helhet.
- * Mentorrelationen hade bidragit till ett ökat självförtroende, en möjlighet att bolla frågor och idéer med en utomstående samt tid att reflektera över den egna framtiden. Några ansåg även att de blivit mer synliga i den egna organisationen.
- * De långsiktiga effekter de själva trodde att programmet skulle få för dem var ökad självkänsla och säkerhet, medvetna karriär- och livsval, att de vågade/ville ta sig an nya utmaningar samt ett större nätverk.
- * De flesta angav att de förändrat sin syn på villkoren för karriär och ledarskap. Rollen som företagsledare/chef hade avdramatiserats. Adepterna hade fått en vidare syn på hur ledarskap/-karriär kan se ut och anser att dagens villkor, med höga krav på nedlagd tid, är orimliga.
- * Majoriteten hade behållit sin syn på relationen mellan arbete och familj. De såg möjligheter när det gällde att få ekvationen att gå ihop, förutsatt att viljan till förändring fanns i företagen. De flesta hade höga förväntningar på att deras förslag till förändring skulle komma att omsättas i praktiken.
- * Könsfördelningen i gruppen (60% kvinnor och 40% män) tyckte de flesta hade varit bra då den möjliggjort en öppen dialog och en dynamik i gruppen. Några ansåg att andra frågor debatterats än vad som skulle ha varit fallet om gruppen hade varit enkönad.
- * Aktiviteterna i programmet hade varit bra/mycket bra.
- * Alla kunde rekommendera andra att delta i ett mentorprogram då de ansåg att mentorprogrammet varit ett fantastiskt tillfälle till utveckling, både personligt och professionellt.

Adepterna hade några förslag till förändringar av programuppläggningsen. Då uppdragen blivit mer omfattande en vad som var tänkt trodde de på mer avgränsade uppdrag med tydligare ramar. Vidare ansåg de att mer tid vid första träffen mellan adepter och mentorer skulle kunna gynna relationerna.

Mentorerna utvärderar

- * Alla tyckte att programmet har överträffat deras förväntningar.
- * Alla ansåg att de påverkats personligt och/eller professionellt av att vara mentor.
- * Mest värdefullt hade utbytet av idéer, feedback på det egna ledarskapet,

insyn i en annan organisation, att få bidra till en adepts utveckling samt den personliga relationen med adepten varit.

- * En stor andel ansåg att de har fått nya insikter om den unga generationens villkor och krav rörande karriär och ledarskap.
- * Mentorerna har fått en insikt om att yngre medarbetare behöver hitta en balans mellan familj och arbete. Flera skrev att de också har fått tillfälle att reflektera över balansen i sina egna liv.
- * Alla var mycket positiva till de förslag som adepterna arbetat fram i projektuppdragen. Flera ansåg att det ligger ett ansvar hos respektive företagsledning att ta sig an förslagen.
- * Alla tyckte att de seminarier som ingått hade varit bra till mycket bra.

När de gällde förslag till förändringar inför nästa program ansåg mentorerna liksom adepterna att mer tid bör läggas på att lära känna deltagarna och etablera relationerna vid start av programmet. Någon ansåg också att mentorerna skulle få en möjlighet att träffas vid halvårsavstämningen för erfarenhetsutbyte och reflektion kring frågor som verkade vara generellt viktiga.

Alla kunde tänka sig att ställa upp som mentorer igen, fyra av dem direkt, de andra tio om ett till två år.

Vad tyckte cheferna?

Även cheferna fick möjligheten att delge hur de uppfattat programmet och vad det betytt för deras medarbetare.

Tio av de tolv chefer, som skickat in en utvärdering, skrev att deras förväntningar hade överträffats. De tyckte också att de fått tillräcklig information för att kunna vara delaktiga i programmet.

Cheferna var också mycket nöjda med resultatet av programmet. De förväntningar de hade haft på programmet om vad det skulle ge deras medarbetare hade infriats. Adepterna hade enligt cheferna bl.a. fått, insikter i chefs- och ledarrollen, blivit bättre ledare, möjlighet att hitta sin roll/plats i organisationen, förutsättningar att avancera till högre chefsbefattningar och ett utökat kontaktnät av både adepter och mentorer. Alla chefer kunde tänka sig att skicka ytterligare medarbetare till ett mentorprogram.

Programmet beskrevs i utvärderingen som en succé då alla parter var mycket nöjda resultatet.

NOTER KAPITEL 5

- 20) Utvärderingen är en sammanfattning av den utvärdering Karin Rappman redovisat för respektive företagsledning för de deltagande företagen i Projekt B.

Att arbeta med förändring

Christina Franzén

I DEN HÄR RAPPORTEN rapporten finns tre utvecklings- och förändringsprojekt beskrivna.

Två av projekten har använt mentorskap som metod bl.a. för att få med redan etablerade chefer i utvecklings- och förändringsarbetet. Det tredje projektet har varit ett utvecklings- och förändringsprojekt i första hand för de unga ledare som deltagit. Gemensamt för de tre projekten är att de alla haft respektive företagsledning som uppdragsgivare och att alla innehållit ett lärprojekt²¹⁾ som en viktig strategisk del av projekten. I lärprojekten har de unga ledare som deltagit genomfört en kritisk granskning av dagens arbetsvillkor och kommit med förslag på åtgärder för att de ska känna sig motiverade att axla ett allt större ansvar i framtida chefsroller.

Att arbeta med förändring är alltid svårt. Att arbeta med förändring som utgår ifrån ett kritiskt perspektiv är särskilt svårt då det underförstått finns en kritik. I det här fallet handlar kritiken om de arbetsvillkor och i första hand villkor för ledarskap och karriär som de etablerade cheferna, bl.a. företagsledningarna och deltagande mentorer har skapat och förordar. Dessutom har två av projekten ett uttalat jämställdhetsperspektiv där företagen har identifierat den låga andelen kvinnor på ledande positioner som ett problem. Även detta är indirekt en kritik mot de chefer som idag finns i ledningssammanhang och som har det yttersta ansvaret för rekrytering av chefer.

Vad händer i en förändringsprocess med ett kritiskt perspektiv och vad kan vi lära av det som deltagarna upplever och förmedlar till varandra under arbetets gång? I detta kapitel gör jag olika tolkningar av arbetsprocessen i första hand av Projekt A, då det var det projektet som startade först och det är det projekt som Jenny Lantz följt och dokumenterat. När det är möjligt och där det känns relevant görs en jämförelse mellan pro-

jekten. Jag utgår från ett antal teman som varit påtagliga i projekten, vilka utgör rubriker i nedanstående redovisning. Tolkningar gör jag med stöd av den teoretiska tolkningsram som användes för projektet *2000-talets ledare* och utifrån egna erfarenheter.

Ansvar och motstånd

Alla projekten har använt rapporten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, som underlag för arbetet. I den rapporten finns en uttalad kritik vad gäller villkor för karriär och ledarskap från de unga ledare som deltog. På ett mycket öppet och tydligt sätt synliggör och påtalar de unga ledarna problem i deras respektive företag som de anser hindrar dem från att bidra i sina yrkesroller fullt ut och som gör att de funderar över om de är beredda att betala det pris som dagens karriärvillkor kräver. Deltagarna var, när de arbetade med uppgiften att granska arbetsvillkoren och komma med förslag på åtgärder, uppdelade i grupper där representanter från fler företag deltog. Det gjorde att varje enskild individ inte var direkt rapporteringsansvarig till den egna ledningen. Med stor sannolikhet bidrog detta till den öppenhet som kännetecknade deltagarnas både muntliga och skrivna rapporter till deltagande företagsledningar. En intressant fråga inför de interna projekten var om det skulle ha betydelse att deltagarna nu skulle avrapportera direkt till sina respektive företagsledningar. Skulle de kunna vara lika öppna och raka i sin kommunikation och hur skulle deras förslag tas emot?

I samtliga projekt var det företagsledningen eller koncernledningen som initierat och hade de yttersta ansvaret för projekten. De ansåg att det var en strategiskt viktig fråga att förändra villkoren så att de inte är ett hinder för t.ex. rekrytering av önskade chefer i framtiden. Men hur skulle de reagera på den förväntade kritiken och på de förslag till förändringar från de unga ledarna? En annan viktig fråga var mentorernas syn på och hur de ställde sig till det förväntade ansvaret, att genomföra föreslagna åtgärder.

Vid start av Projekt A fick alla ta del av projektbeskrivningen där bl.a. mentorernas ansvar tydligt framgick. Mentorens ansvar belystes också under seminarierna. Mentorena tog inte det ansvar som ålades dem fullt ut. Därför nåddes inte målet att mentorena själva på avslutningsseminariet skulle presentera vilka förslag de var beredda att omsätta i praktiken i sina egna bolag.

Mentorerna i Projekt B visade ett större engagemang och ett större ansvarstagande än mentorerna i Projekt A. Hur kan denna skillnad tolkas? En förklaring kan vara att de mentorer som deltog i Projekt A inte själva var med och beslutade om projektet och dess innehåll. De blev visserligen

tillfrågade om de kunde och ville delta i projektet utifrån en beskrivning av innehållet, men frågan är om mentorerna upplevde att de kunde säga nej till ett koncernprojekt initierat av koncernledningen. I Projekt B satt i stort sett alla deltagande mentorer i respektive företagsledning där beslut om projektet togs. I den egna företagsledningen fanns en större möjlighet till egen påverkan.

I Projekt A beskriver adepterna svårigheten att få med sig mentorerna. Detta kan ses som motstånd. Vad detta motstånd består i är mer svårtolkat. Det kan vara ett motstånd mot de åtgärder de unga föreslår. De etablerade cheferna gav fler exempel på att de inte upplevt villkoren som hinder, då det t.ex. hade kunnat hantera balansen mellan arbete och familj.

Men det kan också tolkas som ett motstånd mot koncernledningens förväntan om viljan att delta i projektet. Koncernledningens engagemang och beslut var kanske inte liktydigt med att motsvarande engagemang återfanns bland bolagens högsta chefer. I koncernen fanns en uttalad kultur där varje företag förväntades veta bäst. Det koncerngemensamma hade inte betonats och belönats på samma sätt som det företagsspecifika och att kunna visa resultat. Som en del av kulturen fanns också konkurrens mellan bolagen som kan ha verkat hindrande i ett koncerngemensamt projekt med ett förväntat utbyte över bolagsgränserna. Ett tydligt exempel var när adepterna betonade vikten av koncernrörlighet och de etablerade cheferna uttryckte en viss förvåning över att adepterna tyckte att frågan var så viktig. Adepterna som i starten av projektet beskriver sig själva som rörliga, framåtsträvande och med en viss portion otålighet hade sett på frågan ur ett koncernperspektiv. De ansåg att koncernen kunde bli konkurrenskraftig när det gäller rekrytering av yngre chefer, då den kunde erbjuda ett brett utbud av tjänster. På bolagsnivå fanns inget incitament att jobba med frågan. Att det var viktigt med incitament påpekade en linjeförman när han diskuterade bristen på kvinnor i chefspositioner. Han hade uppfattat att ingen blev avskedad för att inte ha befordrat kvinnor. Trots att frågan om kvinnors underrepresentation på chefspositioner ansågs vara en viktig fråga för företagen.

Koncernen hade tidigare genomfört koncerngemensamma mentorprogram med bra resultat där både mentorer och adepter bedömt att de fått ut mycket både på ett professionellt och personligt plan. I de programmen hade ett individstöd till adepterna betonats. Här förväntades mentorerna även stödja och verka för en strukturförändring som de inte själva efterfrågat. Dessutom skulle en kritik av de villkor de själva förordade ligga till grund för förändringen och där de på så vis till viss del är en del av problemet. De befintliga cheferna hade satt sin prägel på hur kompetens definieras, hur relationen arbete – familj/fritid skall definieras och vilka för-

ändringsförslag som är acceptabla inom den befintliga kulturen och strukturen. De hade helt enkelt tolkningsföreträde angående vilka frågor som var intressanta, vilka människor som var viktiga och vilken »verklighet« som råder. I ett förändringsarbete som ifrågasätter den rådande verklighetsbeskrivningen kan man förvänta ett visst mått av motstånd från de vars världsbild rubbas.

När adepterna tog upp problemet att få med sig mentorerna syftade de också på att fler mentorer inte prioriterat de schemalagda gemensamma seminarierna och att en del adepter och mentorer inte genomfört det egna arbetet i den omfattning som de planerade tillsammans vid starten av projektet. Detta kan tolkas som att mentorerna var skeptiska till det kritiska innehållet. Ett tydligt exempel på motstånd är hur mentorerna tar emot beskrivna kunskapsseminarier. Det första, Ledarskap över det egna livet, hade ett individperspektiv med många igenkänningssituationer och togs emot väl. Det andra, Kvinnor och män i organisationer, hade ett kritiskt köns- och strukturperspektiv där bland annat makt och inflytande i organisationer belystes. Det seminariet skapade mer oro i gruppen. Några mentorer kom och gick och många viskande kommentarer kunde höras under pågående presentation.

Det är betydligt svårare och blir betydligt mer besvärande att lyfta frågor från ett individperspektiv till ett strukturperspektiv. Ett individperspektiv döljer betydelse av makt och inflytande i organisationer. Så länge fokus är på individen och frågorna förklaras utifrån ett individperspektiv är det upp till individen att t.ex. välja att ställa upp på rådande villkor. Men makt och tolkningsföreträde har stor betydelse för hur de villkoren har formats.

Vi tolkar alla vår verklighet utifrån de kunskaper och erfarenheter vi bär med oss. Det finns alltså inte en verklighet utan fler. Mentorerna som deltog i Projekt A tillhörde alla ledningsfunktioner inom koncernen. De hade makt och inflytande. Deras verklighetsuppfattning hade betydelse för de villkor de bidragit till att skapa och återskapa i företagen. Så länge frågor behandlades utifrån ett individperspektiv ifrågasattes aldrig deras verklighetsuppfattning. Med ett strukturperspektiv blev det tydligt att verkligheten kan uppfattas olika vilket kan bli besvärande. Men det är också här som möjligheterna till förändring finns. Med ett strukturperspektiv kan organisationer ses som socialt skapade och därmed varken eviga eller sanna utan tvärt om föränderliga.²²⁾ Det är företagets, dvs. i högsta grad etablerade chefers, förmåga att lyssna och ta till sig andra verklighetsuppfattningar som blir avgörande för företagets möjlighet att skapa villkor som möjliggör och inte hindrar t.ex. rekrytering av önskade framtida chefer.

I projekt A och B valdes mentorskap som metod för att ge förutsättningar för erfarenhetsutbyte mellan yngre och mer etablerade ledare.

Metodvalet i sig gav möjlighet till vidgade perspektiv och nya insikter om vikten av de frågor som t.ex. adepterna belyst i sina lärprojekt.

Det motstånd adepterna upplevde fanns från mentorerna i Projekt A handlade därför kanske inte i första hand om en brist på insikt om vikten av frågorna, utan kanske mer om att mentorerna blivit pådyvlade en situation de inte själva valt. Denna tolkning styrks av en jämförelse med Projekt B. I det projektet hade mentorerna själva från början varit med och fattat beslut om upplägget och i det projektet tog adepterna aldrig upp att de känt motstånd från mentorena. På avslutningsseminariet av Projekt B uppstod en livlig diskussion där olika verklighetsuppfattningar bröts mot varandra. Detta kan tolkas som ett visst motstånd från mentorerna men kan också ses som ett erfarenhetsutbyte. Om det är det ena eller andra kan bara framtiden visa genom de faktiska handlingar som mentorerna kommer att initiera och bidra till.

I Projekt C hade de unga ledarna tolkningsföreträdet under hela projektet fram till avslutningsseminariet. Hur eventuellt motstånd ser ut inom det företaget vet vi alltså inget om. De lärprojekt de unga ledarna genomfört i Projekt C var mer genomarbetade än Projekt A och B. Detta berodde bl.a. på att mer tid hade avsatts för arbetet men kanske också på att de unga ledarna fick arbeta utan störningar från det etablerade systemet. Om det finns motstånd mot föreslagna åtgärder kommer det att synas först vid hantering av de föreslagna åtgärderna.

Trots det motstånd adepterna uttryckte att de känt från mentorena i Projekt A mottogs deras arbeten positivt vid avslutningsseminariet. Detta kan tolkas på flera sätt. En tolkning bygger på det mentorerna gav uttryck för i sina utvärderingar. Nämligen att de blev positivt överraskade, att projekten utvecklats under arbetets gång och att många var direkt genomförbara. Mentorerna ansåg också att de genom att delta fått en ökad medvetenhet om vikten av de frågor som hanterats i projekten. Det i sig kan ha bidragit till det positiva mottagandet.

En annan tolkning har med sammanhanget att göra. På avslutningen deltog även koncernledningen som förmodligen förväntade sig en uttalad vilja från mentorerna att bidra till förändring, utifrån den projektplan de accepterat att ställa upp på som mentorer i projektet. I den konkurrenskultur som rådde i koncernen var det med stor sannolikhet viktigt att visa att man ställer upp. Att det var viktigt blev bl.a. synligt genom att några av representanterna från bolagsledningarna tog chansen att även komma med egna förslag.

Det är intressant att ingen öppet ifrågasatte att projektet inte nådde ända fram, då mentorerna redan på avslutningsseminariet förväntades ha tagit beslut om åtgärder i det egna företaget. Avslutningsseminariet blev

ett forum där tänkta åtgärder föreslogs och diskuterades. Mentorernas positiva utvärderingar visar att de har en medvetenhet om vikten av förändring och kanske kan de känna sig friare att agera när de står utanför projektet. Då är det upp till dem själva om de prioriterar frågorna eller inte. De kan gå på den egna viljan och ta ett eget ansvar.

Hinder för utveckling

I både Projekt A och B var innehållet utformat så att adept- och mentorrelationerna i sig gav förutsättningar till professionell och personlig utveckling. Mentorerna i Projekt A var genomgående mer positiva i sina utvärderingar än vad adepterna var. De ansåg att de fått ut vad de förväntat sig. Det är först när de delger egna avslutande kommentarer som de tar upp att inte alla relationer fungerat fullt ut. I de förklaringar de gav är det den egna viljan och det egna ansvaret som lyfts fram. Men också att projektledningen skulle ha varit tydligare med vad som förväntades av mentorerna och att projektstarten kunde ha varit bättre och att tidpunkten för start var illa vald. De anser att sommaren kom emellan vilket gjorde att arbetet stannade av. I både Projekt A och B har såväl mentorer som adeptter påtalat vikten av hur starten på projektet utformas men då projekten startade på liknade sätt kan inte skillnaderna i upplevelse mellan projekten förklaras med hur projektstarten var utformad.

Att lära för förändring

Det är förmodligen ingen slump att projektledningen för Projekt C valt att kalla projektarbetena för läroprojekt, då lärande är en förutsättning för förändring. I samtliga ovan beskrivna projekt har lärandet en självklar men inte alltid uttalad betydelse. Förändring och utveckling är inget annat en form av lärande.²³⁾

Det är ledningen för företag som har det yttersta ansvaret för de utbildnings- och utvecklingsinsatser som genomförs i organisationen. Utifrån en medvetenhet om detta hade Projekt A och B valt mentorskap som metod för att de som hade ansvaret för lärandet i organisationen skulle kunna vara med för att bidra till utveckling och förändring och för att själva lära. Till Projekt C valdes metoden Action, Reflection, Learning dvs ett processinriktat lärande i fyra steg; handla, reflektera, dra slutsatser och handla på nytt. I samtliga projekt var tiden för reflektion och dialog bärande inslag.

Kompetensutredningen har belyst den mycket viktiga strategiska roll toppcheferna i organisationer har för ledning av lärande. Om toppchefer ger lärandet en hög prioritet kommer det att ge spridningseffekter.²⁴⁾ I en

avhandling om mentorprogram skriver Leif Nilson att cheferna är viktiga då de har en egen kompetensbas och befogenheter.²⁵⁾

I ovan beskrivna projekt förväntades en kompetensutveckling genom att deltagarna gavs förutsättningar att lära med utgångspunkt i arbetsplatsens problem. Denna typ av lärande kallas ofta aktivt lärande och ger en frihet att formulera frågor utifrån vad man själv tycker är relevant.²⁶⁾ Men för att en förändring ska kunna ske är det också nödvändigt att sprida lärandet mellan individerna i företagen. Metodvalen möjliggjorde både ett aktivt lärande och ett skapande av arenor där ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte kunde ske. I samtliga projekt var respektive företagsledning medverkande i denna process om än på olika sätt. Om ledningen ser lärandet som en investering och själva fungerar som förebilder genom att visa att de är öppna för nya kunskaper ökar trovärdigheten för att lärandet kan utveckla verksamheten.²⁷⁾ Utifrån resonemanget ovan är det viktigt att synliggöra mentors och ledningspersoners viktiga roll som möjliggörare för lärande och utveckling. I mentorprogram är det viktigt att adepter känner att deras lärande tas på allvar och att de upplever att mentorerna har en vilja och ett engagemang i den lärsituation som en adept-/mentorelation ger förutsättningar för.

Balans i livet

Som en röd tråd i de unga ledarnas egna projektarbeten/lärprojekt finns en förväntan på en balanserad situation mellan arbete och privatliv. Privatliv är mycket mer än familj men då balansen mellan ansvar för familj och arbete uppfattats som ett problem av många är det just kopplingen till familj som diskuteras mest. I Projekt A var 13 av 17 adepter gifta eller sammanboende. Av sju män hade fem barn och av tio kvinnor hade två barn vid starten av programmet. När balans mellan arbete och familj diskuterades så var det alltså både utifrån befintliga och tänkta framtida situationer.

De unga ledarna gav uttryck för en tro på att ett fungerande privat/familjeliv ger förutsättningar för bra arbetsinsatser och tvärt om. I företaget har det funnits och finns fortfarande en övertygelse om vikten av att särskilja det privata från arbete. Privatlivet ses som något högst personligt som det är upp till var och en att hantera. I Projekt A illustreras detta tänkande av den mentor som i sin utvärdering, på frågan om hans syn på relationen mellan arbete och familj förändrats, svarade att det är en mycket individuell fråga.

En allmän uppfattning är att företag inte får/ska lägga sig i det privata. Men det är just det företag gör hela tiden genom att utforma arbetsvillkor som får konsekvenser för familjelivet. I ett flertal studier har det visat

sig att det finns en tydlig spillovereffekt från arbetet till familjen. Privatlivet har fått ta kostnaden för företagets tillväxt.²⁸⁾ Arbetet förväntas utifrån dagens arbetsvillkor ha första och högsta prioritet i synnerhet för chefer på toppnivåer.²⁹⁾ Utifrån denna förväntan kan det av företagen ses som ett problem att de privata omständigheterna inte kan kontrolleras. Ett sätt att få mer kontroll över den privata sfären är att medarbetarna lägger mer tid på jobbet.³⁰⁾ Detta kan vara en förklaring till att fler och fler arbetar allt mer. Arbetstiden har ökat generellt i Sverige och det är idag vanligt att övertidsersättning förhandlas bort vid anställning.³¹⁾ Av 17 adepter i Projekt A hade 15 ingen övertidsersättning.

Men frågan är om det är en långsiktigt hållbar strategi att låta arbetslivet kräva mer och mer av människors utmätta tid? Dagliga rapporter om utbrändhet och arbetsoförmögna människor vittnar om något annat. Det finns en medvetenhet om riskerna. En mentor säger i samband med att balans i livet diskuteras i Projekt A att det på sikt är orimligt att hålla den intensiva arbetstakt man har nu och förväntas ha tills man pensioneras. Trots denna medvetenhet ger adepterna i Projekt A uttryck för att frågorna inte finns på företagets agendor. I boken *Sanningen om utbrändhet* som beskriver situationen i nordamerikanskt arbetsliv skriver författarna att utbrändheten når epidemiska nivåer beroende på förändringar inom arbetslivet, att arbetet har ändrat karaktär.³²⁾ De anser att arbetsvillkoren blivit mer krävande och att de sammantagna kraven från arbete, familj och allting däremellan urholkar människors energi och entusiasm. Att hängivenhet och engagemang i arbetet avtar och att framgångens glädje och spänningen i att nå mål blir allt svårare att ta del av. Människor blir cyniska, håller sig på avstånd och försöker undvika att bli indragna för mycket i saker. Fråga som blir intressanta att ställa är om den stressnivå som mentorerna ger uttryck för i Projekt A, påverkat deras vilja att delta i projektet och om de upplever att de har nog ändå. Att det är svårt att prioritera utvecklingsinsatser på koncernnivå kopplat till kraven på resultat i de egna bolagen.

Familjens betydelse för karriären

Att familjen har betydelse för karriären framkommer tydligt i en dialog mellan adepter och mentorer i Projekt A. Det var uppenbart att mentorerna, på den tiden då de själva fortfarande var »unga ledare«, hade en annan familjesituation än adepterna. Huruvida mentorerna tog till sig av adepternas berättelser om hur deras villkor såg ut idag var dock oklart. Mentorerna tycktes emellanåt ta för givet att även adepterna hade var sin för karriären stöttande familj. Ett exempel är den mentor som berättade

om hur han löst situationen genom kontraktet han hade med sin fru. Han hade arbetat fem dagar i veckan och sen släppt allt arbete över helgerna för att enligt överenskommelse med hustrun, ägna sig åt familjeliv. Han beskriver ett vanligt förhållningssätt till hem och familj bland toppchefer.³³⁾ Här blir det tydligt att familjen har varit viktig för mentorn i hans arbete. Genom att han inte hade behövt ta ansvar för familjen i veckorna hade han kunnat ställa upp på karriärens villkor. Hans fru hade stöttat honom men även hans karriär som förutsatte ett stöttande familjesystem.³⁴⁾

Att mentorer tar upp hur de själva löst balansen mellan familj och arbete kan antingen tolkas som att det är så de förväntar sig att yngre kollegor ska göra eller att de har svårt att sätta sig in i adepternas familje- och livssituation som består av två karriärer inom en och samma familj. Adepterna och framförallt kvinnorna reagerade på mentorernas beskrivningar då de bl.a. anser att de själva och barnen behöver den andra parten även i vardagen.

Att det var kvinnorna som reagerade starkast kan förklaras med att det är kvinnorna som fortfarande förväntas ta större delen av ansvaret för familj och barn. På frågan hur adepterna vill lösa ansvar för barn visade det sig att en majoritet av kvinnorna ville att båda parter skulle arbeta deltid och dela ansvar för barn lika.³⁵⁾ Men när en grupp kvinnor senare diskuterar frågan om deltid för att kunna ta ansvar för egna barn gör de det enbart utifrån sig själva. I gruppen var de ense om att det skulle vara en stor fördel om det var möjligt att som chef arbeta 75%. En kvinna som hade tagit upp önskemål om 75% med sin arbetsgivare hade inte fått något stöd utan fått höra att hon måste föregå med gott exempel. Här blir normen för karriär synlig, i den ingår inte deltidsarbete.

I ett av projektarbetena »Att kombinera bra arbetsvillkor med lönsamma affärer« har projektgruppen i en enkät kartlagt hur kvinnor och män arbetar. Där visar det sig att 75% av cheferna mellan 51–60 år arbetade mer än 46 timmar i veckan och att dessa män i stor utsträckning hade en deltidsarbetande partner. För de unga ledarna var situationen en helt annan. De levde till 70% med en partner som också gjorde karriär och det var framförallt kvinnorna som hade en partner som arbetade mer än 46 timmar i veckan. Möjligheterna att ställa upp på villkoren för karriär är alltså olika mellan yngre och äldre chefer och mellan kvinnor och män. Projektgruppen ser detta som en förklaring till den låga andelen kvinnor i företagens ledningar.

Men även förväntningarna skiljer sig åt och får konsekvenser. På kvinnorna finns en förväntan att de ska lösa barnfrågan utan stöd från arbetsgivaren. Samtidigt som det har visat sig vara viktigt att kvinnor har barn

eller kan tänka sig en framtid med barn om de ska göra karriär. För kvinnor ingår det i karriärnormen att de har barn då det anses normalt att kvinnor får det. Om kvinnorna väljer bort barn kan de t.ex. framstå som alltför karriärorienterade.³⁶⁾ För kvinnor är alltså familj och barn något de förväntas ha och som samtidigt ses som ett problem som kvinnorna själva förväntas lösa så att det inte påverkar arbetet. De förväntas ställa upp på karriärlivsnormen som är skapat av män för män med ett stöttande familjesystem.³⁷⁾

Normen är skapad av de chefer som idag befolkar toppositionerna i svenskt näringsliv. Den stämmer dåligt, inte bara för kvinnorna utan även för yngre män, som inte har det förväntade stöttande familjesystemet. I rapporten *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* synliggjordes de unga männens ambivalens inför de befintliga karriärvillkoren. Trots att de t.ex. var mycket kritiskt inställda till villkoren visade det sig i intervjuer att de gjorde, och förväntade av sig själva att göra, mycket för att ställa upp på villkoren. De ville t.ex. ha fler barn än riksgenomsnittet för män i Sverige och de ville leva i ett traditionellt äktenskap. När det gällde att ta ut lagstadgad rätt till pappaledighet ville de göra det i mindre utsträckning än riksgenomsnittet för män i Sverige. En tolkning av detta var att de har tagit emot signalerna om vad som gäller för att göra karriär och att de trots den egna kritiken mer eller mindre omedvetet var på väg att ställa upp på villkoren.

Men fler pappor tar ut föräldraledighet och ett allt större vardagsansvar för de egna barnen. I forskning har man kunnat visa på en klar förskjutning av viljan hos män att ta ett allt större familje- och föräldransvar.³⁸⁾ I Projekt A ville 57% av männen dela ansvaret för barn lika och att båda parter skulle arbeta del- eller heltid. Företagen står inför en ny situation att ta hänsyn till och hantera. Det finns en accelererad konflikt mellan arbetslivets villkor och unga människor värderingar om balans i livet. I en avhandling om traineeprogram skriver författaren Ulla Eriksson att de unga män som deltog i traineeprogrammet i sina berättelser om framtiden och karriären framstår som emotionellt orienterade män som reflekterat kring karriär, relationer, kärlek och barn. De förväntar sig inte att ha en fru som tar hand om allt där hemma utan väljer snarare någon som är mer karriärinriktad. De vill vara pappalediga om det är möjligt. Men de oroar sig för hur huruvida detta är genomförbart.³⁹⁾ Med en ny livssituation där både välutbildade kvinnor och män förväntas kunna och vilja göra karriär är det viktigt att karriärvillkoren förändras, inte minst för att företagen ska kunna rekrytera de ledare de önskar i framtiden. En stor risk är annars att det är de som kan och vill ställa upp på villkoren som blir möjliga, vilket inte behöver vara detsamma som att de är de mest lämpade för chefsjobbet.⁴⁰⁾

Kvinnor och män på (o)lika villkor?

I rapporten *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* deltog 53 ledare som var mellan 25 och 34 år gamla. Fler än hälften var 30–34 år. Kvinnorna var något äldre än männen. När det gällde utbildningsbakgrund visade intervjuer gjorda med deltagare att de flesta hade högskoleutbildning och att den som hade högst utbildning var en kvinna. Männen hade barn i större utsträckning än kvinnorna. Detta mönster förstärktes av enkätsvar i Projekt A.⁴¹⁾

Projekt A var ett koncernprojekt där i koncernen ingående bolag själva fick identifiera vilka deltagare de ville ha med i projektet. Det fanns kriterier, t.ex. att de som valdes ut skulle ha goda förutsättningar för att ta ett utökat ansvar i befintlig eller högre befattning. Genom enkätsvaren tydliggjordes att män identifieras för ledarutveckling och som framtida ledare tidigare, vad gäller egen ålder, kortare arbetslivserfarenhet, kortare arbetad tid i koncernen och trots lägre utbildningsnivå. Hur kan detta tolkas?

I forskning har man kunnat konstatera att kvinnors kompetens bedöms annorlunda än mäns utifrån kulturella föreställningar om vad kvinnor och män ska eller bör arbeta med. Arbeten är ofta könsmärkta. Ledarskap är manligt könsmärkt. I forskning om konstruktioner av manlighet, kvinnlighet och ledarskap har påvisats en överlappning mellan manlighet och ledarskap. Konstruktionerna går ihop och förstärker varandra. Att vara man och chef ger en förstärkning både i rollen som ledare och i identiteten som man.⁴²⁾ Men valet av ledare kan även stärka såväl den egna positionen som den egna identiteten hos den som väljer. Det är en delförklaring till varför män i en mansdominerad ledningsstruktur och kultur lättare identifierar män till ledarutvecklingsinsatser och som chefskandidater.

En annan delförklaring är att kvinnor ofta är utestängda från de informella nätverk och spontana kontakter män har med varandra på arbetet. Inte minst gäller det företagsledning där män ofta är starkt överrepresenterade. De frånvarande kvinnorna lämnar fritt spelrum för föreställningar om kvinnor.⁴³⁾ Vanliga föreställningar som att kvinnor inte kan eller vill göra karriär eller att de väljer annat och då framförallt barn och familj. Detta är extra intressant då projekten visat att det är tvärt om. Det är männen som har barn i större utsträckning än kvinnorna trots att männen är yngre. En tolkning av dessa fakta är att de svarar upp mot de förväntningar som finns på karriärinriktade män och kvinnor. För män anses ett stöttande familjesystem vara en förutsättning för karriär medan det för kvinnor framförallt ses som ett problem att ha barn. För de karriärinriktade kvinnorna har det i dessa studier inneburit att de hittills valt att inte föda barn. Genom projekten blir det synligt att kvinnor och män inte har lika arbets- och livsvillkor.

Att frågan är känslig att ta upp och diskutera visar också projektarbetena i denna rapport. Trots att det underlag som använts i projekten, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*, klart visar på skillnader i villkor för kvinnor och män och att detta bl.a. har betydelse för företagens möjligheter att rekrytera framtida chefer och för utveckling av ledarskap, är det endast en grupp i Projekt B som problematiserar kön. Projektet handlar om arbets- och livsvillkor och då villkoren skiljer mellan kvinnor och män är det viktigt att detta synliggörs i företagen. Särskilt viktigt är det om företagen själva identifierat kvinnors underrepresentation på ledande befattningar som ett problem och vill göra något åt maktobalansen. Det är viktigt att förstå hur problemet faktiskt ser ut och vilka hinder som finns för att kunna forma åtgärder för förändring. I utbildningsboken, *Det ordnar sig*, skriver Pia Höök att förändra organisationer är svårt. Att förändra könsordningen i organisationer torde vara en av de svåraste organisationsförändringarna man kan tänka sig. Dels för att könsordningen är en genomgripande maktstruktur som inte bara genomsyrar en viss organisation, utan hela samhället. Dels för att de som vill förändra och de som har den formella makten att förändra sällan är samma personer.⁴⁴⁾ Vad som gör det ännu svårare är diskrepansen mellan retorik och praktik: på en retorisk nivå är de flesta positivt inställda, i realiteten är mannen norm.⁴⁵⁾ Detta belyser gruppen som problematiserar kön i Projekt B när de konstaterar att villkoren inte är jämställda i praktiken, vilket bl.a. syns på toppositioner i deltagande företag där få kvinnor är representerade.

Anpassning eller utveckling?

Inför starten av Näringslivets Ledarskapsakademis projekt, *2000-talets ledare*, genomfördes ett par seminarier av och med unga människor i arbetslivet. Seminarierna byggde på befintliga undersökningar om unga människors värderingar innan de tagit klivet ut i arbetslivet. På seminarierna blev det tydligt att de värderingar de unga människorna bär med sig in i företag står i konflikt med de arbetsvillkor som företagen erbjuder. Deltagarna på seminarierna var ense om att de snabbt anpassade sig till de värderingar och den syn på arbete som chefer i deras respektive företag stod för och som är en del av företagskulturen.

Är detta ett problem för företagen? I en stabil situation med gott om arbetskraft spelar arbetsvillkoren mindre roll för möjligheten att t.ex. rekrytera chefer. Men det är ingen realistisk situation. Tvärt om är allt föränderligt och många hävdar med bestämdhet att allt förändras allt snabbare. Det vi vet är att den demografiska utvecklingen pekar i en riktning som gör att många företag kommer att ha svårt att rekrytera personal. Att

i en sådan situation kunna erbjuda arbetsvillkor som uppfattats som attraktiva är en klar konkurrensfördel. Det är alltså inte anpassning utan utveckling som behövs. Det har samtliga företag i denna studie en medvetenhet kring. Det är bl.a. därför de startat projekten. Men hur är det då med anpassning till rådande villkor under projektens gång?

En av de viktigaste frågorna för de unga ledarna i projekten är balans i livet. De vill ha möjlighet att kombinera arbete och privatliv på ett för dem tillfredsställande sätt. I materialet är det tydligt att arbetsvillkoren inkräktar på det privata. Bl.a. upplever deltagarna att de arbetar för mycket i relation till hur de värderar vad som är viktigt i livet. Vid avslutningen i Projekt B var arbetstiden ett hett diskussionsämne. Deltagande mentorer och adepter konstaterade bl.a. att det fanns en hysterisk fokusering på timmar, att man skär ner på positioner, skalar mer, men ändå skall man göra samma som förut. Det blir mer jobb och arbete är tidsstyrt trots en övertygelse om att målstyrning och mer flexibla arbetstider efterfrågas av alla och skulle vara bättre både för människor och verksamhet. Men när lösningar diskuterades var det hemmasfären som fokuserades utifrån föreställningen att människor behövde avlastning från kraven hemma för att klara av kraven på jobbet. Här är en tydlig anpassning till arbetsvillkoren. Adepterna i Projekt A tar som exempel upp hemtjänster som en lösning på balans i livet problematiken, utifrån en diskussion med mentorerna. För adepterna var syftet att få mer kvalitativ fritid, medan de uppfattat att det för mentorerna var att kunna arbeta mer.

En annan fråga som diskuterades vid flera tillfällen i Projekt A var hur man skulle kunna kombinera arbete med ansvar i en föräldraroll. En grupp av män tog upp hinder de upplevde för att vara pappalediga bl.a. att samhällets ersättningsnivåer är för låga vid föräldraledighet och då män ofta har högre löner blir inkomstbortfallet större om mannen tar pappaledigt. Detta är en anpassning till de rådande villkoren. Viktiga insatser för att förändra detta förhållande är att företag undanröjer lönediskriminering på grund av kön, uppvärderar tiden med barn och uttalar att även den tiden har ett värde. När det gäller ekonomisk ersättning kan företag själva kompensera lönebortfall vilket fler och fler företag gör idag då de insett vikten av denna åtgärd ur ett mer långsiktigt perspektiv.

De unga männen i gruppen tog också upp att de ville ha dagis i anslutning till arbetet och inte i anslutning till bostaden. Detta kan tolkas som en anpassning till arbetsvillkoren där även barnen blir indragna. Barntillsyn sker på arbetets villkor och inte på barnens.

Anpassning sker successivt och ofta oreflekterat och omedvetet. För att förändra villkor behövs tid för kritisk granskning, reflektion och dialog. Vi behöver ställa frågor som; Har vi villkor som möjliggör att människor kan

bidra på bästa sätt i arbetet? Har vi villkor som gör att vi kan attrahera de personer vi vill ha? Har vi villkor som gynnar vår uppgift och som gör att vi kan nå våra mål?

Idag finns få arenor i arbetslivet för ständig dialog om utveckling och förändring. När arenor skapas som i ovan beskrivna projekt, ges förutsättningar att öka den egna medvetenheten. Adepterna i Projekt A konstaterar i slutet av projektet att de fått en insikt om hur snabbt företagskultur och strukturer formar personer och hur viktigt ett forum som detta projekt är för att stå emot och ifrågasätta företagskulturen man arbetar inom.

- 21) Lärprojekt är FöreningsSparbankens ord för att beskriva den del av projektet som handlat om kritisk granskning av dagens arbetsvillkor och förslag till åtgärder för förändring. Vi har valt att använda ordet lärprojekt som ett samlingsnamn för projektarbetena i detta kapitel då vi tycker att ordet fångar in vad det handlar om nämligen att både lära i, om och för förändring.
- 22) Se bl.a. Wahl, A. (1996) *Molnet – att föreläsa om feministisk forskning*.
- 23) *Kompetensutveckling – en utmaning*, SOU 1991:56
- 24) *Kompetensutveckling – en utmaning*, SOU 1991:56
- 25) Nilsson, L. (2000) *Att tilltro sin handlingskraft*
- 26) Nilsson, L. (2000) *Att tilltro sin handlingskraft*
- 27) Se bl.a. Sköld, S. (1987) *Fortbildning i administration för lärare*, Södergren, B. (1996) *Lärandets ledarskap* och Nilsson, L. (2000) *Att tilltro sin handlingskraft*.
- 28) Se bl.a. Franzén m.fl. (1998) *Mentorprogram*, Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet*.
- 29) Se bl.a. Holgersson, C. (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*
- 30) Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet*.
- 31) Se bl.a. DN 3 juli 2000
- 32) Maslach, C. och Leiter P, M. (1999) *Sanningen om utbrändhet*
- 33) Se bl.a. Holgersson, C. (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*.
- 34) Andersson, G. (1997) *Karriär, kön och familj*.
- 35) Frågan finns besvarad i den enkät adepterna besvarade i samband med start av projektet.
- 36) Se bl.a. Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet* och Holgersson, C. (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*
- 37) Andersson, G. (1997) *Karriär, kön och familj*.
- 38) Se bl.a. *Ty makten är din*.
- 39) Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet*.
- 40) Se slutsatser i *Arbetsglädje i livet – om villkor för ledarskap på 2000-talet*.
- 41) Vid projektstart fick deltagarna i Projekt A fylla i en enkät för att det skulle vara möjligt att beskriva gruppen och för att jämföra den med deltagarna i Näringslivets Ledarskapsakademis projekt, 2000-talets ledare.
- 42) Wahl, A. (1996) *Företagsledning som konstruktion av manlighet*.
- 43) Wahl, A. (1994) *I Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, SOU 1994:3
- 44) Höök, P. (2001) *Det ordnar sig*.
- 45) Hagberg i Höök. (2001) *Det ordnar sig*.

Nya lärdomar och nya frågor

Christina Franzén

I DETTA AVSLUTANDE KAPITEL sammanfattar jag de lärdomar som de tre projekten bidragit med och ställer nya frågor inför framtiden.

Viktiga lärdomar

Vilka är då de viktigaste lärdomarna av projekten?

Det som framstår som helt avgörande för att lyckas med utvecklingsprojekt är den egna viljan, det egna engagemanget och det egna ansvarstagandet från de som ingår i projektet. För att det ska vara möjligt är det viktigt att de som deltar känner sig väl informerade och själva har fått påverka eller godkänt förändringsprocessen.

Att den yttersta ledningen tar det övergripande ansvaret för utvecklings- och förändringsarbete har i tidigare forskning visat sig vara en förutsättning för att nå önskade resultat och den kunskapen förstärks genom projekten. Att representanter för ledningen själva deltar och föregår med gott exempel har också stor betydelse. I de projekt, som presenterats i denna rapport, hade respektive företagsledning beslutat om att villkoren skulle ses över för att säkerställa att det inte fanns hinder för rekrytering och utveckling av framtida chefer.

De unga ledare som var identifierade att ingå i projekten fick till uppgift att kritiskt granska dagens villkor för karriär och ledarskap och att komma med förslag på åtgärder för att undanröja eventuella hinder som de upplever. Att de unga ledarna inte tyckte att villkoren för karriär och ledarskap fungerade för dem hade med deras totala livsvillkor att göra, inte med de etablerade ledarnas situationer. Det viktiga var att en dialog startade med företagsledningarna om hur de normerar villkoren och hur dessa normer påverkar chefer på alla nivåer. Att det behövs en dialog över generationsgränserna visar den här rapporten tydligt då de totala livsvillkoren varierar stort mellan redan etablerade toppchefer och yngre chefer på lägre nivåer i hierarkin.

En annan viktig lärdom är behovet av arenor för ständig kritisk granskning, reflektion och dialog. Genom en ökad medvetenhet om hur arbetsvillkoren påverkar människor kan den omedvetna anpassningen minska. Företag kan få fler människor som inte bara ställer upp utan som ifrågasätter och gör medvetna val. Något som med stor sannolikhet främjar såväl kreativitet som motivation hos de anställda. Får människor dela med sig av kunskaper, erfarenheter, tankar och idéer känner de sig hörda, sedda och respekterade vilket är grundläggande principer för att människor ska må och fungera bra i sin vardag.

När det gäller olika arbets- och livsvillkor för kvinnor och män är det viktigt att ta tag i den frågan. All forskning pekar på att de största problemen finns på strukturnivå. Med ett strukturperspektiv behöver inte frågan bli så känslig. Det är lönlöst att söka förklaringar i kvinnors och mäns olikhet eller att försöka hitta syndabockar. Det är dags att gå bortom denna dimridå. Det är olika villkor i arbetslivet det handlar om och inget annat. Med ett fokus på villkoren blir inte frågan så het utan kan hanteras som något intressant för både kvinnor och män att fördjupa sig i och hitta lösningar på. Arbetsvillkoren är skapade av oss människor och därmed föränderliga.

Att villkoren behöver förändras framstår som utom allt tvivel i hela materialet. Nya livssituationer kräver nya arbetsvillkor. I projektarbetena finns många konkreta förslag som går att genomföra i praktiken, det är bara att ta för sig.

Den fråga som känns mest akut att lösa är den för höga pressen på människor i vardagen. En ökad arbetsbelastning och långa arbetsdagar går inte ihop med livet utanför jobbet. Stressnivån är hög och stressen blir ett hinder i sig. Den minskar bl.a. vår förmåga till engagemang och empati. Med stor sannolikhet påverkar en för hög stressnivå även vår vilja och vår ork att delta i framtidsorienterade utvecklingsprojekt. Är det så är det allvarligt då vi inte kan förvänta oss någon förändring i takt med tiden utan mer ett bevarande eller i värsta fall en återgång till ännu mer föråldrade sätt att se på människor och företagande. Den positiva utveckling som majoriteten vill ha med en humanistisk grundsyn på människan och där arbete ses som en viktig del av livet kan gå förlorad.

Viktiga frågor inför framtiden

Vilka frågor är då viktiga att ställa inför framtiden?

Att arbeta med genomgripande förändringar på strukturnivå tar tid. Hur ska människor få och ta den tid som behövs för kritisk granskning, reflektion och dialog? Om inte den tiden finns hur ska då en ökad medve-

tenhet om betydelser och konsekvenser av arbetsvillkoren bli möjlig? En medvetenhet som i sig är en förutsättning för att problem ska kunna indentifieras och åtgärdas.

Nästa fråga handlar om förmågan att lyfta frågor från individ till strukturnivå. Hur kan detta bli möjligt? I dagens samhälle som mer och mer beskrivs som individualiserat, där den egna individen har eller åtminstone bör ha en fri vilja att själv välja, försvårar fokusskiftet. I själva problematiken ligger en paradox. Det är mer troligt att människor kunde göra mer genomtänkta och medvetna val om de såg frågor om arbets- och livsvillkor ur ett strukturperspektiv. Strukturperspektivet skulle hjälpa oss alla att se problem och möjligheter som idag blir osynliga när vi försöker förstå och förklara allt på individnivå. Vad som skulle bli mer tydligt är hur makt och inflytande påverkar människors möjligheter.

Hur ska vi till slut få upp kvinnors och mäns olika arbets- och livsvillkor på dagordningen med ett gemensamt ansvar för förändring? Kan resultat från denna rapport hjälpa till? I rapporten är det synliggjort att både kvinnor och män får anpassa sig till arbetsvillkor som påverkar deras privatliv negativt. Yngre män vill t.ex. ta ett större ansvar för egna barn. Hur kan vi verka för att så blir möjligt och kan mäns ökade möjligheter till aktiva bidrag i föräldrarollen bidra till att kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden närmar sig männens?

Fler utvecklings- och förändringsprojekt behövs med fokus på arbetsvillkor- och livsvillkor. Med fördel kan de kombineras med forskning. Att följa och utvärdera utvecklings- och forskningsprojekt ger fler möjlighet att ta del av resultaten.

Referenser

- ANDERSSON, G. (1997) »Karriär, kön och familj«. *Ledare, makt och kön*.
SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- ERIKSSON, U. (2000) *Det mangranna sällskapet*.
Bokförlaget Bas, Handelshögskolan i Göteborg.
- FRANZÉN, C. (1994) »Mäns och kvinnors skilda föreställningar«,
Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. SOU 1994:3. Stockholm: Fritzes.
- FRANZÉN, C., GIESECKE, K., LANDIN, B. OCH ZAAR, C. (1996)
Mentorprogram, kvinnor och män i utvecklande samarbete. Natur och Kultur.
- FRANZÉN, C., LINGHAG, S. OCH ZANDER, S. (1998) *Arbetsglädje i livet –
om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- HIRDMAN, Y. »Genussystemet«, *Demokrati och makt i Sverige*. SOU 1990:44.
Stockholm: Allmänna förlaget.
- HOLGERSSON, C. (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*.
Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- LINDGREN, G. (1989) »I broderskapets skugga«, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*
1989:3–4.
- LINDGREN, G. (1996) »Broderskapets logik«, *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1996:1
- MASLACH, C. OCH LEITER P, M. (1999) *Sanningen om utbrändhet*.
Natur och Kultur.
- NILSSON, L. (2000) *Att tilltro sin handlingskraft*. Centrum för forskning i lärande,
Luleå tekniska universitet.
- SKÖLD, S. (1987) FAL- *Fortbildning i administration för lärare*. Uppsala Studies in
Education 26. Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
SOU 1991:56 (1991) *Kompetensutveckling – en utmaning*.
Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 1998:6 (1991) *Ty makten är din. Myten om det rationella arbetslivet och det
jämfäställda Sverige*. Stockholm: Fritzes.
- SÖDERGREN, B. *Lärandets ledarskap*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- WAHL, A., HOLGERSSON, C., HÖÖK, P., LINGHAG, S. (2001) *Det ordnar sig.
Teorier om organisation och kön*.

WAHL, A. (1996) »Molnet – att föreläsa om feministisk forskning«,
Kvinnovetenskaplig tidskrift 1996:3-4

WAHL, A. (1996) »Företagsledning som konstruktion av manlighet«,
Kvinnovetenskaplig tidskrift 1996:1

Kontaktpersoner

Christina Franzén

Näringslivets Ledarskapsakademi

Telefon 018-10 49 50

Trude Stolpe

Axel Johnson AB

Telefon 08-701 61 00

Arne Johansson och Lotta Snickare

FöreningsSparbanken

Telefon 08-585 900 00