



SLUTRAPPORT
GENUSMEDVETET LEDARSKAP,
RESAN FRÅN ICKEFRÅGA TILL TILLVÄXTFRÅGA

2014-06-01 – 2014-12-31

Anna-Karin Byström, Winnet Västernorrland

Sammanfattning

Med denna förstudie vill vi lägga grunden till ett genomförandeprojekt som innebär att jämställdhetsintegrera företag och organisationer i Västernorrland.

Syftet med förstudien var att utarbeta en processmodell där information om jämställdhetsintegrering är central samt att initiera diskussioner med företag och organisationer om hur de kan öka tillväxten genom att jämställdhetsintegreras.

Målet med förstudien var att företag och organisationer i Västernorrland ska få ökad kunskap om jämställdhetsintegrering, få en inblick i hur deras verksamheter kan öka tillväxten respektive attraktionskraft genom att jämställdhetsintegrering och därmed bli intresserade av att jämställdhetsintegrera sina verksamheter.

I förstudien genomfördes 38 kvalitativa intervjuer med personer med olika chefspositioner inom privata näringar (både produktions- och tjänsteorienterade), offentlig sektor (kommuner och landsting) samt olika intresseorganisationer. Efter analys av intervjuerna genomfördes två workshops med totalt 18 deltagare med olika bakgrunder. I intervjuerna ställdes frågor kring synen på attraktiva arbetsgivare och det goda ledarskapet samt kring hur en eventuell ledarskapsutbildning skall vara utformad. I de två avslutande workshoppen diskuterades, med bas i analysen, hur en eventuell framtida processmodell skulle vara utformad för att fungera i Västernorrland

Resultaten av studien blev ett förslag till en processmodell där teori och praktik varvas, där kunskapen om genus, jämställdhet och "lika-villkor" integreras i hela processen och där praktiska exempel och förebilder är ett stort inslag. Målgruppen för processmodellen föreslås bli aktörer som idag erbjuder företag och organisationer i länet tjänster, såsom utbildare, rekryterare och managementkonsulter. Via dessa aktörer, och deras insikter inom området, ges företag och organisationer i länet möjligheten till kunskapsuppbyggnad från många olika håll. En annan målgrupp för processmodellen föreslås politiker bli, då dessa har möjlighet att påverka målformuleringar och handlingsplaner åt rätt håll, som i sin tur påverkar riktningen av uppköp av produkter och tjänster. Detta kan i näste steg ge företag med god kunskap inom området fördelar vid upphandlingar mm.

Slutligen så föreslås ett eventuellt genomförandeprojekt inledas med en nulägesanalys där attityder till genus, jämställdhet och "lika-villkor"-perspektivet undersöks. Vid genomförandeprojektets slut skall en uppföljning genomföras för att mäta en eventuell förändring.

Innehållsförteckning

Introduktion	4
<i>Uppdragsgivare</i>	4
<i>Bakgrund</i>	4
<i>Projektbeskrivning</i>	5
Syfte	5
Mål	5
Målgrupp.....	5
Organisation	5
Metod	6
<i>Metodologi</i>	6
Informanter	6
Tidsplan.....	6
Projektplan	7
Studien - bakgrundsdata	8
<i>Informanter</i>	8
<i>Arbetsplats</i>	9
Resultat - intervjuer	10
<i>Värdegrund</i>	10
<i>Synen på arbetsgivaren</i>	10
<i>Ledarskap och synen på en god ledare</i>	11
<i>Ledarskapsutbildningar och andra aktiviteter inom företaget respektive organisationen</i>	12
<i>Synen på och arbetet kring "lika villkor" i företaget respektive organisationen</i>	12
<i>Funderingar kring ledarskapsutbildningar</i>	13
Analys - intervjuer	15
<i>Jämställt eller ojämnt</i> ?	15
<i>Värdegrund</i>	15
<i>Kommunikation</i>	16
<i>Utbildningsform</i>	16
Resultat - workshops	17
<i>Intryck från workshop Örnsköldsvik</i>	17
<i>Intryck från workshop Sundsvall</i>	18
Diskussion	20
Förslag till fortsatt arbete	21
Bilaga 1 - Intervjumall	23

Introduktion

Uppdragsgivare

Uppdragsgivare för projektet är Winnet Västernorrland med finansiellt stöd av Tillväxtverket och Länsstyrelsen Västernorrland.

Bakgrund

Mellan år 2005 och 2007 genomfördes i Västernorrland projektet "Balans på ledande nivå", som syftade till att öka andelen kvinnor på ledande nivå. Projektet uppnådde gott resultat på så sätt att ett stort antal kvinnor mobiliserades, blev chefer eller förbereddes för att ta chefs- eller styrelseplatser. Projektet lyckades dock inte med att få organisationer och företag att jobba långsiktigt med frågor som rör balans på ledande nivå, och har inte i tillräckligt stor utsträckning påverkat de värderingar, normer och strukturer som hindrar kvinnor från att uppnå jämställda villkor inom chefs- och styrelseområdena.

Föreställningarna om vem som kan och bör arbeta med vad, påverkar arbetskulturen och styr bilden av vad som krävs av en person för att uppfattas som anställningsbar och eftertraktad inom en viss verksamhet. Det kan i sin tur påverka vilka som kallas till intervju vid tillsättning av en tjänst eller vem som kan uppfattas kunna passa in i arbetslaget. Genom att kritiskt granska dessa föreställningar kan vi ständigt ifrågasätta och reflektera över våra val o de normer som styr dessa för att på så vis skapa förutsättningar för en arbetsmarknad på lika villkor för fler.

Arbetsplatskultur är de rådande seder, normer, koder och attityder som ligger till grund för hur dagliga rutiner, samtal, grupperingar och beteenden ser ut på en arbetsplats. Vissa av dessa arbetsplatsspecifika egenskaper tenderar att vara helt osynliga för medarbetarna, då dessa följer rådande normer. Dessa normer blir synliga först då någon eller något bryter mot dem. När kunskaper om genus och jämställdhet är en naturlig del i verksamheter och projekt, kan man exempelvis uppnå:

- En jämnare könsfördelning i beslutsfattande positioner
- En jämnare fördelning av företagets eller organisationens resurser mellan kvinnor och män
- Ett bättre tillvaratagande av kvinnors och mäns kompetens och idéer i innovationsfrämjande utvecklingsmiljöer
- En kunskap om tjänster som tillgodoser behov hos olika kategorier kunder inom olika branscher

Projektbeskrivning

Förstudien syftar till att utarbeta en processmodell som innehåller information om jämställdhetsintegrering samt diskussion med företag kring hur de kan öka sin tillväxt genom jämställdhetsintegrering. Regionen har ett stort behov att stärka det regionala näringslivet och i synnerhet de små och medelstora företagen. Resultaten från förstudien är en del i arbetet med att stärka företagets konkurrenskraft på sikt och kan bidra till att skapa ett mer attraktivt län för alla invånare.

Syfte

Syftet med förstudien är att;

- förbereda små och medelstora företag i Västernorrland för att jämställdhetsintegreras för ökad konkurrenskraft
- vi efter förstudien ska genomföra ett projekt i Västernorrland där jämställdhetsintegreringen sker i företagen. Under förstudien vill vi därför arbeta fram en processmodell för hur detta ska genomföras samt ta fram en plan för hur det kan följas upp.

Mål

Målen med förstudien är att företag och organisationer i Västernorrland:

- får ökad kunskap om jämställdhetsintegrering
- får en inblick i hur deras verksamheter kan öka tillväxten respektive attraktionskraft genom jämställdhetsintegrering
- blir intresserade av att jämställdhetsintegrera sina verksamheter

Målgrupp

- Små och medelstora företag i Västernorrland
- Offentlig verksamhet
- Intresseorganisationer

Organisation

Uppdragsgivare och projektägare: Winnet Västernorrland

Projektledare: Anna-Karin Byström

Projektgrupp: Linda Björklund, Olof Axelsson och Carina Sandin

Styrgrupp: Projektledaren, Kikki Högberg och Lena Schmidt

Metod

Metodologi

I förstudien användes både intervjuer och workshops för möjliggöra bästa tänkbara informationsinhämtning.

Vid intervjuer användes kvalitativa, strukturerade intervjuer med en förutbestämd mall med möjlighet till öppna frågor och svar. I intervjuerna ställdes frågor kring synen på attraktiva arbetsgivare och det goda ledarskapet samt kring hur en eventuell ledarskapsutbildning skall vara utformad, se bilaga 1 för intervjumall. Intervjuerna analyserades med en väl beprövad metod för innehållsanalys som kallas illustrerad metod (Patel & Tibelius, 1987) med tematiskt fokus.

Workshopsen var semistrukturerade med några få frågor och resten öppna diskussioner. Där diskuterades, med bas i analysen, hur en eventuell framtida processmodell skulle vara utformad för att fungera i Västernorrland. Analysen av workshopsen görs på en mer övergripande nivå – dvs tematiskt med fokus på funderingar kring genusmedvetet ledarskap och genomförande.

Informanter

Informanterna i förstudien är personer med olika chefspositioner. Allt från den privata näringen, storlek små till medelstor, både produktions- och tjänsteorienterade, till offentlig sektor, både kommuner och landsting, samt olika intresseorganisationer.

De två genomförda workshopsen gjordes delvis med redan intervjuade informanter men också med personer med kompetenser inom området som kan bidra till modellens utveckling. Totalt deltog 18 deltagare med olika bakgrunder från kommunala världen, ledare från privata näringen, företrädare för utbildningsföretag och politiken.

Tidsplan

Förstudien påbörjades i augusti 2014. En processmodell innehållande information om hur jämställdhetsintegrering skall uppnås i företag och organisationer arbetades fram samt genomförda diskussioner med företagen om hur de kan öka sin tillväxt respektive attraktionskraft genom jämställdhetsintegrering. Utöver detta ska också förstudien ge förslag på hur ett kommande projekt, med processmodellen som grund, skall genomföras i länet. Samt, om möjligt, redan i detta skede attrahera deltagare från företag och organisationer som kan vara intresserade av delta i ett genomförandeprojekt.

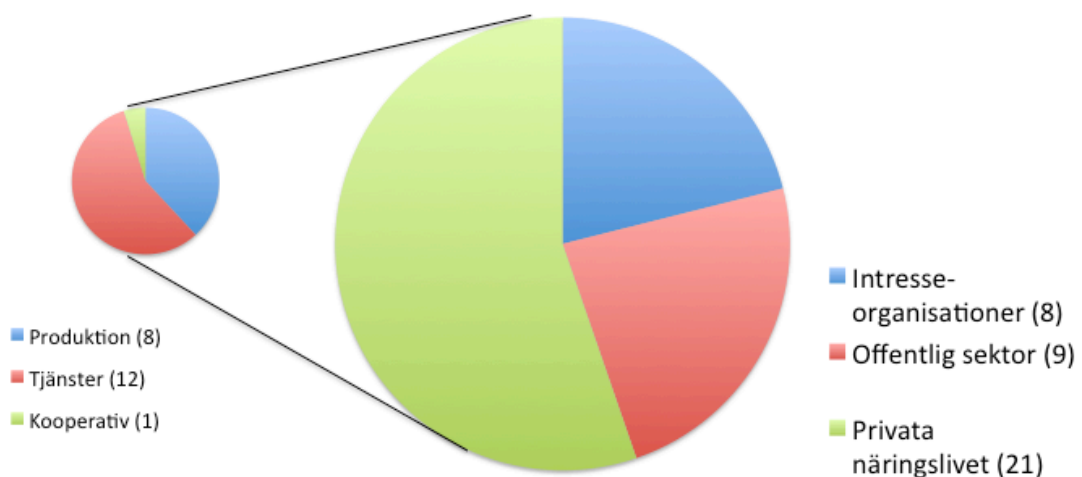
Projektplan

Upplägg	Ansvarig	Tidsperiod
Bakgrundskoll och inläsning i ämnet	Projektledare	Augusti
Definiera lämpliga informanter för intervjuer och grupper att söka information hos genom fokusgruppdiskussioner samt kontakt av dessa	Projektledare + styrgrupp	Augusti/ tidig september
Arbeta fram en intervjumall	Projektledare + externa resurser	Augusti/ tidig september
Genomföra intervjuer	Projektledare + externa resurser	September/ oktober
Sammanställning av resultaten av intervjuerna	Projektledare	November
Genomföra workshops	Projektledare + externa resurser	November
Sammanställning av resultaten från workshopsen och diskussion och utveckling av processmodell	Projektledare + externa resurser	Sen november
Rapportskrivning och presentation av resultat	Projektledare	December

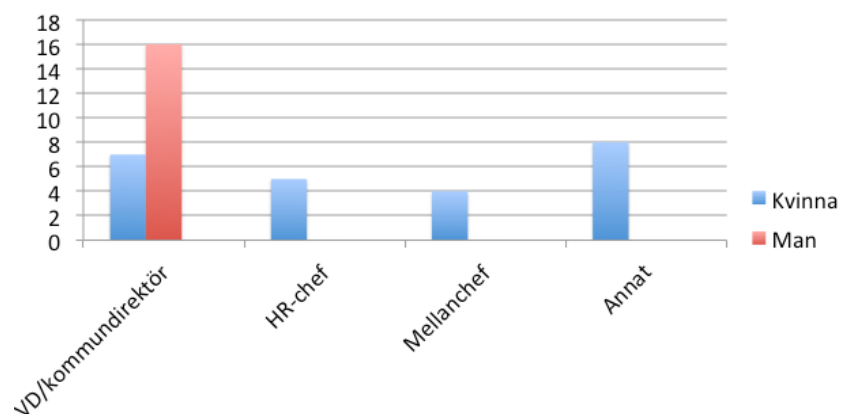
Studien - bakgrundsdata

Informanter

38 stycken personer (informanter) intervjuades, varav 21 stycken representerade det privata näringslivet och där kom åtta stycken från den produktionsorienterade sektorn, 12 stycken från tjänstesektorn och en som företrädde en kooperativ organisation. Nio stycken representerade den offentliga sektorn och där kom åtta stycken från den kommunala sidan och en representerade landstinget. Slutligen så företrädde åtta stycken informanter intresseorganisationer såsom företagarorganisationer, utbildningsföretag mm

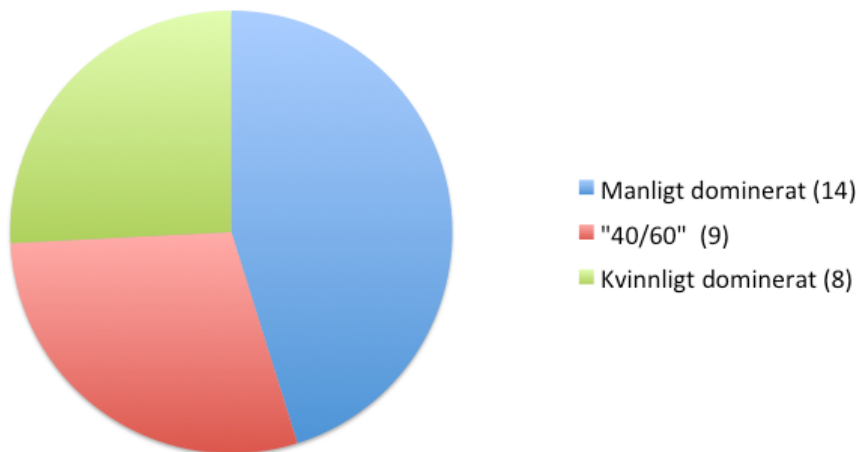


Av de 38 informanterna var 22 stycken kvinnor och 16 stycken män. Alla de 16 männen var VD, kommundirektör respektive rektor samt sju stycken kvinnor. Av de övriga kvinnorna var fem stycken HR-chefer, fyra stycken mellanchefer på olika positioner och åtta stycken innehade en annan position såsom samordnare, skyddsombud mm.



Arbetsplats

Fördelningen mellan män och kvinnor i de företag och organisationer som företräddes i denna förstudie är beräknad enligt 60/40-regeln (dvs en fördelning mellan män och kvinnor enligt 60 % respektive 40% representation). Av de 38 företagen och organisationerna som informanterna representerar kan 14 beskrivas vara manligt dominerad, åtta stycken kvinnligt dominerade och nio stycken med en 60/40-fördelning mellan män och kvinnor. Sju stycken av de intervjuade informanterna beskrev inte fördelningen mellan män och kvinnor i sin organisation.



Resultat - intervjuer

Här nedan följer en kort redogörelse för resultatet av studien där de 38 svaren sammanfattats under varje fråga. Analys av svaren kommer i nästa avsnitt "Analys och diskussion"

Värdegrund

Fråga 7: Kan du beskriva företagets/organisationens värdegrund – vad står ni för?

- Några få hade en uttalad värdegrund
- Vanligast med enstaka värdeord;
- typiska ord som används är lika värde, någon (kund/medarbetare/medborgare) i fokus.
- Inga värdeord alls också vanligt
- 10 av informanterna nämnde också jämställdhet och mångfald.

Synen på arbetsgivaren

Fråga 8: Vad, anser du, definierar en attraktiv arbetsgivare?

Alla svar syftar till att man vill ha ett ledarskap som tillåter arbetstagaren en möjlighet att;

- kunna utvecklas
- kunna påverka
- bli sedd
- delaktig i verksamheten

Fråga 8b: För att ni ska ses som en förebild i denna fråga, vad behöver ni ytterligare förbättra?

- Rutiner och strukturer
- Att skapa möjligheter för samtal och reflektion i organisationen
- En värdegrund (organisationskultur) som genomsyrar hela organisationen - detta kopplat också till att man som organisation måste bli bättre på att berätta om vad man står för...

Fråga 9: När ni söker anställda till er verksamhet - vad fokuserar ni på då?

- Kompetens
- Personlighet
- Erfarenhet

Fråga 10: Ser du något hinder i er verksamhet som gör att blivande anställda skulle välja att inte söka sig hit ?

- Lokalisering
- Löneläge
- Organisationens status (kommunerna...)

samt

- Inga hinder

Ledarskap och synen på en god ledare

Fråga 11: Vad, anser du, kännetecknar en bra ledare och ett gott ledarskap ?

- Lyhördhet
- Tydlighet
- Närvarande
- Att se medarbetaren
- Situationsanpassat ledarskap
- Förmåga att ta beslut
- Att leva som man lär (kopplat till värdegrunden)

Fråga 12: Vilka är utmaningar i organisationens ledarskap och vilka egenskaper/ kompetenser skulle ni vilja vidareutveckla?

- Förmågan att kommunicera
- Att ta makten över sin roll som chef
- Att få organisationen att dra åt samma håll
- Bli bättre på arbetsmiljöfrågor, där tid och tillgång på kompetens är en bristvara

Fråga 12a: När ni nått dit, vad händer i organisationen då tror ni ?

- Bättre ekonomi
- Mer effektiv organisation vilket leder till en mindre stressig miljö (med fokus och struktur)
 - medför tryggare ledare

Ledarskapsutbildningar och andra aktiviteter inom företaget respektive organisationen

Fråga 13: Hur många i er organisation genomgår ledarskapsutbildningar per år?

- Vidareutbildning "löpande" (med intervaller från 1 år till 5 år, ibland ännu längre perioder)
- Majoriteten har egna framtagna utbildningar inom organisationen eller deltar i en gemensamt framtagna utbildning med andra organisationer

Fråga 13a: När ni väljer utbildning, vad fokuserar ni på vad gäller innehåll ?

- Majoriteten av de tillfrågade såg ett behov och reagerade på det - sällan ett aktivt sökande – oberoende av val av inriktning på utbildning.
- Vid val av utbildare är det oftast tidigare erfarenheter och referenser som avgör valet

Fråga 14: Jobbar ni med någon speciell fråga i företaget/organisationen just nu?

- Lean och effektivitetsframtagande åtgärder
- Kvalitetshöjande arbete

och

- Jämställdhets- och mångfaldsarbete (ett fåtal)

Synen på och arbetet kring "lika villkor" i företaget respektive organisationen

Fråga 14a: Beskriv hur ni jobbar med att utveckla förutsättningarna för lika villkor i organisationen?

- Inga pågående projekt - de flesta ansåg att frågan bör ingå som en del av arbetet rent allmänt...
- När det görs riktade åtgärder bland informanterna så är det vid rekryteringar och vid lönerrevision.
- Några få (4) jobbade med dessa frågor konkret mha av mål och handlingsplaner

Fråga 15: Hur ser könsfördelningen ut på ert företag/organisation på de olika avdelningarna vad gäller chefspositioner ?

- I allmänhet ojämsställda organisationer med män i chefspositioner trots att många av våra informanter jobbade på kvinnodominerade organisationer
- 5 av de intervjuade organisationerna definierade sig som jämställd i ledarskapsfrågor

Fråga 15a: Vad tror du är anledningen till att det ser ut på detta vis?

- Intern rekrytering
- Att man "styrdes" av traditionella värderingar vid val av blivande chefer.
- De som nått relativt jämställda organisationer har gjort det via bestämda mål och uttalade handlingsplaner/policys

Fråga 15b: Vilka fördelar kan det finnas om fördelningen är mer jämn (kön, nationalitet mm) på arbetsplatsen?

Bättre :);

- underlag för beslut
- vad gäller spridning i kompetensen
- med trivseln på arbetsplatsen
- med olika synsätt på arbetsplatsen

Funderingar kring ledarskapsutbildningar

Fråga 16: Om du fick bestämma - hur skulle en ledarskapsutbildning, där kunskap om genus och jämställdhet är integrerad, vara utformad ?

Det bör ingå:

- konkreta praktiska exempel på hur detta kan jobbas med i organisationer
- förebilder, dvs sådana som redan jobbar med detta och som lyckats
- många möjligheter till reflektion och erfarenhetsutbyte
- ett inslag av nätverksbyggande mellan organisationerna för att stärka frågan och arbetet med densamma.

Man måste jobba med:

- självkännedom bland deltagarna
- att "lika villkor"-tänket genomsyrar hela utbildningen
- att detta är positivt för organisationerna ur ett tillväxtperspektiv

Utbildningen måste tillhandahålla;

- konkreta verktyg för hur man jobbar med dessa frågor både på chefsnivå och medarbetarnivå
- hjälp med definition av hur mål och handlingsplaner kan/ska skrivas
- Definiera hur dessa kan vara till hjälp vid arbetet med att nå "lika villkor" i en organisation

Fråga 16a: Eventuella önskemål om speciella upplägg i en sådan utbildning ?

- Utbildningar utspridd över tid (gärna lunch-till-lunch träffar)
- Inslag av "hemläxor" - projektarbeten kopplat till inblandade organisationers verklighet
- Gärna med en mentor att diskutera med under utbildningens gång...

Analys - intervjuer

Vid analys av svaren kan ett antal teman, som återkom i flera olika svar, utkristalliseras. Dessa teman är:

- Jämställt eller ojämnt?
- Värdegrund
- Kommunikation
- Utbildningsform

Jämställt eller ojämnt?

Av de 38 informanter som intervjuades jobbade 29 % i en organisation som kunde definieras som jämställd i kvantitativa termer (60/40-regeln). Som brukligt är i länet var närmare 45 % av informanternas organisationer manligt dominerade (mestadels med koppling till den privata sektorn) och 26 % kvinnligt dominerade (till större delen den offentliga sektorn). När informanterna tillfrågades berättade de att deras organisationer till stor del kunde beskrivas som ojämnta vad gäller fördelning av män och kvinnor i chefspositioner, denna situation gällde även de kvinnligt dominerade organisationerna. Fem av informanterna jobbade i en organisation som i kvantitativa termer kunde beskrivas som jämställd.

Vid frågan om hur man jobbar för att nå lika villkor i organisationen rörande chefspositioner svarade majoriteten av informanterna att detta var en naturlig del av verksamheten men att man handgripligen jobbade med det vid rekrytering och lönerrevision. Fyra av informanterna hänvisade till ett arbete på strategisk nivå i organisationen med handlingsplaner och uppställda mål för en mer jämställd organisation. Svaren på frågan vad anledningen till nuvarande situation att man till största delen rekryterade internt och att man styrdes av traditionella värderingar vid val av chefer.

Värdegrund

En organisations värdegrund kan anses innehålla en gemensam syn på hur man etiskt ska förhålla sig till ett antal viktiga frågor såsom bemötande, kund/medarbetarfokus, arbetsmoral mm. I ett sådant begrepp ingår även hur man ser på genus, jämställdhet och "lika villkor" inom organisationen och är därför ett utmärkt verktyg att jobba med för att klargöra organisationens ställning.

Vid frågan om organisationens värdegrund kunde bara ett fåtal av informanterna beskriva dess värdegrund. Vanligast var att man hade ett formellt eller informellt värdeord som man kunde stå bakom. Intressant att notera är

dock att majoriteten av informanterna ansåg en väl kommunicerad värdegrund som ett sätt att förbättra sin attraktivitet som arbetsgivare och att en dåligt kommunicerad sådan kunde innebära ett hinder vid rekrytering av framtida medarbetare.

Informanterna ansåg också att för att anses vara en god ledare måste man leva som man lär, dvs följa organisationens värdegrund för att upplevas som trovärdig i sitt ledarskap. Värdegrunden ansågs alltså som ett viktigt verktyg både vad gäller organisationens status som arbetsgivare och för den enskilde ledarens trovärdighet.

Kommunikation

Att kunna kommunicera, dvs förmågan till lyhördhet och tydlighet, med sina medarbetare ansågs som den allra viktigaste karaktärsdraget hos en god ledare men ansågs också vara den egenskap man helst ville utveckla i sitt ledarskap. Informanterna kopplade även ökade möjligheter till kommunikation, dvs samtal och reflektion, i organisationen som en möjlig väg att gå för att bli mer attraktiv som arbetsgivare.

Jämför denna samsyn på kommunikationens betydelse med det faktum att ingen av informanterna eller deras organisationer jobbade med att förbättra den enskildes kommunikativa förmåga eller förbättrade rutiner vad gäller kommunikation i organisationen.

Utbildningsform

Även i denna fråga fanns stor samsyn mellan informanterna och deras syn på hur en utbildning med ett genus, jämställdhet och "lika villkor" perspektiv bör vara utformad. Inte minst insikten om att denna fråga måste genomsyra hela utbildningen och inte bara vara en modul som kopplas på redan framtagna utbildningar.

En annan mycket viktig fråga är att den enskilde ledarens självkänedom måste lyftas och jobbas med för att de ska förstå sin egen utgångspunkt i hur dessa frågor prioriteras i organisationen. Förebilder inom området och praktiska exempel på hur man kan jobba med dessa frågor på ett konkret sätt efterlystes och ansågs som ett självklart inslag i en utbildning.

Slutligen önskade man sig "hemläxor" mellan de olika passen, som gärna får vara utspridd över tid. De frågor man precis berört bör få en praktisk betydelse och koppling till den egna organisationens arbete genom projektarbeten mm.

Resultat - workshops

Intryck från workshop Örnsköldsvik

De resultat som väckte mest frågor var frågan om värdegrund och huruvida företag hade en värdegrund eller inte. En tänkvärd diskussion följde rörande om en värdegrund kan påverka en organisation, trots att den inte är uttalad, dvs "det-sitter-i-väggen" kommentarerna. En annan fråga som väckte funderingar var den om utbildning och ifall man som liten organisation har råd att köpa in utbildningstjänster från stora och dyra utbildningsföretag.

Ett annat resultat av studien som diskuterades rörde den stora variationen i vilka som deltar i ledarskapsutbildningar i de olika företagen och organisationerna. Den varierar högst betydligt, vilken även gäller hur ofta man går sådana, där kunde det variera mellan allt från 1 år till 10 år. Att Winnet Västernorrland i detta skede skulle erbjuda en egen ledarskapsutbildning i konkurrens med andra mer etablerade ledarskapsutbildningar i länet, känns därför som en mindre lyckosam väg att gå för att nå genomslagskraft för en blivande processmodell med ett "lika-villkor"-perspektiv.

Efter presentationen av resultaten vidtog en fortsatt diskussion om hur vi skall, på bästa sätt, utnyttja de svar som presenteras för att komma fram till ett förslag på ett genomförandeprojekt med fokuset jämställdhetsintegrering. Vi enades kring följande:

Fortsatta studier skall handla om/vara fokuserad på företags och organisationers utveckling med målet att öka tillväxt och attraktionskraft genom förbättrad konkurrenskraft. Ett konkret verktyg som kan erbjudas för att nå dit är genusmedvetet ledarskap

Resultatet av diskussionerna i workshopen Örnsköldsvik var att det vore rimligt att vi jobbar på flera fronter. Vi involverar andra aktörer som också säljer tjänster till företag och organisationer, såsom utbildare, rekryterare och management-konsulter och politiker i tankarna kring det genusmedvetna ledarskapet och på så vis få frågan om "lika villkor" att spridas snabbare i länet. Om dessa andra aktörer kan frågan så sipprar budskapet igenom på många fronter i samband med att de tillhandhåller sina tjänster

En annan målgrupp för insikt inom det genusmedvetna ledarskapet är politikerna som sitter på makten att besluta policys, mål och handlingsplaner för lika villkor inom både företag och organisationer. Att, om möjligt få med politikerna i arbetet med "lika-villkor" gagnar i första skedet den offentliga sektorns målformuleringar. Om krav om kunskap om/ tom certifiering inom "lika villkor" införs i den offentliga sektorns målformuleringar, påverkar det upp-

handling av tjänster, rekryteringar mm, som i sin tur påverkar företagandet i länet.

Workshopen i Örnsköldsvik definierade därför följande förslag att jobba vidare med:

- Målgrupp politiker; jobba med normkritik och "lika villkor"-perspektivet
- Målgrupp utbildare, rekryterare mm; utbilda dem i genusmedvetenheten och "lika villkor"-perspektivet och jobba för att detta med "andra parts" angreppssättet kan bli en pilotstudie som sedan kan användas på ett nationellt plan (spännande...)
- Att se ett eventuellt kommande genomförandeprojekt som en långsiktig studie där en nulägesanalys vad gäller attityder mm bland företag och organisationer till frågan görs initialt och en uppföljande studie görs vid projektet slut – på det viset så kan vi mäta effekten av detta sätt att arbeta

Intryck från workshop Sundsvall

De frågor som diskuterades var utbildning där organisationen, som en av deltagarnas tillhörde, har avtal om en ledarskapsutbildning med ett ledarskapsutbildningsföretag där frågor om genus och jämställdhet inte ingår. Små och medelstora företag har svårt att genomgå utbildningarna pga. att det innebär inkomstbortfall, de behöver input och utbildning som är "hands on", det måste löna sig direkt att utbilda sig så att företagen ser det som en investering. Problemet för ledare i små företag är snarare att de inte ens har gått grundkursen i ledarskap, vilket kan anses som ett behov.

En av deltagarna anser att det inte behövs mer kunskap om genus och jämställdhet då den insikten redan finns. Istället bör man lära sig att använda kunnandet på rätt sätt, det handlar till stor del om att ändra beteenden.

Alla är överens om att ska ledare arbeta praktiskt med genusmedvetenhet och ledarskap i näringslivet och på arbetsplatser behöver genusforskningen, fakta och statistik paketeras så att det överensstämmer med verkligheten. Viktigt med användbara metoder och verktyg som går att använda i den dagliga verksamheten.

Gruppen var också enig om att det behövs förebilder och goda exempel, via företag som har arbetat med frågan på ett lyckat sätt, så att andra företag får se vad det kan ge dem.

Det behövs också praktiska metoder och verktyg! Ledare mm måste se hela kontexten, jämställdhet ska inte stå för sig själv som en egen modul utan vara en del som skär rakt igenom verksamheten. En fråga som ställdes under workshopen var - ska man använda orden genus och jämställdhet vid ett

eventuellt genomförandeprojekt? Eller ska man använda andra ord för att sälja in en blivande utbildning för att inte skrämja blivande deltagare? Exempelvis mångfald föreslog deltagarna.

Gruppen vill se tre målgrupper: De ska gå samma sorts utbildning men man måste kanske adressera dem på olika sätt!

- Stora bolag
- Offentliga bolag
- Små bolag

Sammanfattningsvis skrev deltagarna tillsammans exempel på vad som gör ett genusmedvetet ledarskapsprogram attraktivt:

- Genus och mångfald
- Kompetens
- Varumärket/image
- Företagskultur/ledarskap
- Marknad/breddad kundgrupp
- Innovation
- Paketera
- Reflektion
- Integrera genusmedvetenhet i ledarskapsutbildning
- Näringslivet, offentliga sektorn
- Skräddarsytt
- Ska upp till ledningen
- Koppla till verksamhetsutvecklingen, strategisk fråga, det är inte en enskild fråga!
- Frågan ska in i näringslivsstrategier, inte jämställdhetsstrategi

Diskussion

Studien visar att det finns insikt kring frågan om genus och jämställdhet och många vill arbeta med jämställdhet på olika sätt. Men av några otydliga anledningar så fastnar arbetet och stannas upp vid olika stadier, innan man når målet. Tyvärr kan vår studie inte ge svaret på varför det är så men önskan om konkreta verktyg att arbeta med var samstämmig. En anledning till att arbetet inte fortgår kan vara en avsaknad av en känd metodik för hur man jobbar med dessa frågor rent praktiskt.

En annan fråga som också lyftes, speciellt i workshopen Örnsköldsvik, var att många gånger inser man inte, i de olika organisationernas ledarskap, den potential som en jämställd organisation medför i rent ekonomiska termer eller konkurrenskraft. Konkurrenskraften kan sägas vara kopplat till en stark företagskultur/ värdegrund som gör att organisationen upplevs som en samlad kraft. Företagskulturen i sig innehåller bl.a. delarna jämställdhet, mångfald, normer och övriga ramverk för beteende inom organisationens ram. För att ha nytta av och utveckla företagskulturen krävs en "kritisk" diskussion om var man som organisation står idag och var man vill nå. Potentialen i en stark företagskultur är kopplat till "duktiga ledare" som kan övertyga medarbetarna om vad organisationen står för och hur det kan utnyttjas i själva organisationen och för att budskapet skall nå alla medarbetarna är ett bra ledarskap med goda kunskaper i kommunikation en förutsättning.

I båda workshopen lyftes frågan om hur laddat begreppet genus och jämställdhet är vid samtal mellan olika parter och att företrädare för detta synsätt bör tänka på vid kommunikationen av dessa frågor vem som är avsändaren av budskapet "lika villkor"-perspektivet. Det finns mycket kunskap och forskning att tillgå idag, men den kunskapen har inte paketeras så att företagen kan ta det till sig och en integrering av den kunskapen i bl.a. ledarskapsutbildningar saknas också. Om man i organisationerna inte vet hur och varför man ska arbeta med dessa frågor så blir det oftast inte bra. Att konkreta verktyget blir prioriterade är kopplat till vem man som företagsledare lyssnar på. Det är trots allt lättare att ta till sig budskapet från någon som använder ordval man förstår jämfört med exempelvis genusforskare som i dagsläget pratar om dessa frågor på en teoretisk nivå – det blir för långa kommunikativa avstånd mellan genusforskare och näringsliv.

Förslag till fortsatt arbete

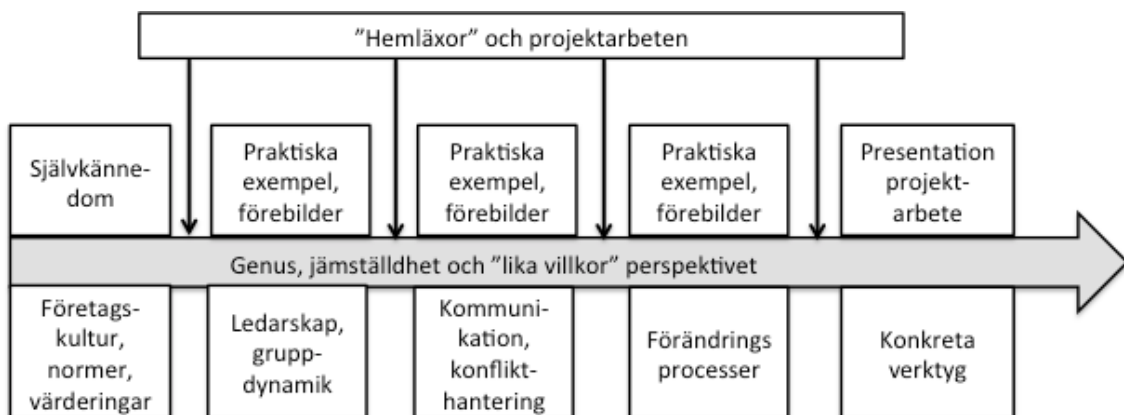
Syftet med förstudien var att;

- förbereda små och medelstora företag i Västernorrland för att jämställdhetsintegreras för ökad konkurrenskraft
- Winnet Västernorrland efter förstudien ska genomföra ett projekt i Västernorrland där jämställdhetsintegreringen sker i företagen. Under förstudien vill vi därför arbeta fram en processmodell för hur detta ska genomföras samt ta fram en plan för hur det kan följas upp.

Syftet att förbereda små och medelstora företag i Västernorrland för att jämställdhetsintegreras för ökad konkurrenskraft kan sägas vara uppnådd efter diskussioner med både företagare och representanter för företag och offentlig sektor i länet i samband med både intervjuer och workshop.

Syftet att Winnet Västernorrland efter förstudien ska genomföra ett genomförandeprojekt i Västernorrland där jämställdhetsintegreringen sker i företag och organisationer. Under förstudien arbetade vi fram en processmodell för hur detta kan genomföras samt tog fram en plan för hur det kan följas upp enligt nedan:

Processmodell; integrerat angreppssätt (kombination av teori och praktik) med inslag av förebilder och praktiska exempel. Basera utbildningen på självkännedom och kunskap med fokus på företagskultur, kommunikation, förändring mm, bidra med praktiska exempel som kopplas till den egna organisationen, "hemläxor" och projektarbeten, förmedling av konkreta verktyg som kan bistå vid skrivningar av handlingsplaner och mål. Se ett mycket preliminärt förslag på processmodellen i bilden nedan.



Genomförande; ett eventuellt genomförandeprojekt föreslås ha en indirekt angreppssätt och därför blir målgruppen för processmodellen aktörer som kommer i kontakt med olika organisationer i länet, såsom utbildare, rekryterare och managementkonsulter snarare än ledarna själva. En annan viktig målgrupp att nå är politiker i länet som sitter på makten att besluta mål och policys i kommuner och landsting som i sin tur påverkar upphandling mm

Plan för uppföljning; skall innehålla både en baslägesanalys samt en uppföljning vid projektperiodens slut. De indikatorer som skall följas måste naturligtvis definieras i början av projektet men kan exempelvis vara kvantitativa och mäta saker som antalet kvinnliga och manliga chefer i länet, mängden jämställda organisationer, mängden kvinnor respektive män på manliga respektive kvinnligt dominerade arbetsplatser mm. Kvalitativa mått kan exempelvis vara kvaliteten på handlingsplaner och mål satta inom organisationer i länet och att studera attityder till genus, jämställdhet och "lika villkor"-perspektivet vid projektets slut.

Ett annat förslag är att "mäta" värdet av denna kunskap hos utbildare, rekryterare och managementkonsulter är att "jämställdhetscertifiera" de av dessa aktörer som genomgått utbildningen och mäta framgången av certifieringen.

Förslag på genomförandeprojekt baserat på ovan definierade angreppssätt:

1. Målgrupp politiker; jobba med normkritik och "lika villkor"-perspektivet
2. Målgrupp utbildare, rekryterare och managementkonsulter; utbilda dem i genusmedvetenheten och "lika villkor"-perspektivet – sondera terrängen vad gäller existerande processmodeller liknande det föreslagna processmodellen ovan. Detta genomförandeprojekt och upplägget av densamma skulle kunna bli en pilotstudie som, i ett nästa steg, kan användas på ett nationellt plan.
3. Se detta som en långsiktig studie där en nulägesanalys, vad gäller attityder mm bland företag och organisationer till frågan, görs initialt och en uppföljande studie görs vid projektet slut – på det viset så kan vi mäta effekten av detta sätt att arbeta

Bilaga 1 - Intervjumall

Allmänna frågor;

1. Vilken typ av företag/organisation representerar du?
2. Kön (på den som svarar på enkäten) – han, hon, hen ☺
3. Vilken position representerar du som svarar på enkäten?
4. Hur många anställda är ni?
5. Hur ser er antalet ut, fördelat på arbetare och tjänstemän och mängden hierarkiska nivåer?
6. Hur är fördelningen kvinnor och män?
7. Kan du beskriva företagets/organisationens värdegrund – vad står ni för?

Övergripande frågor;

8. Vad, anser du, defineerar en attraktiv arbetsgivare?
 - a. Hur väl uppfyller din organisation dessa kriterier, på en skala från 0 - 10?
 - b. För att ni ska ses som en förebild i denna fråga, vad behöver ni ytterligare förbättra?
9. När ni söker anställda till er verksamhet – vad fokuserar ni på då? (egenskaper, utbildning, erfarenhet, passa in i gruppen mm...)
10. Ser du något hinder i er verksamhet som gör att blivande anställda skulle välja att inte söka sig hit?

Ledarskapsfokuserade frågor;

11. Vad, anser du, kännetecknar en bra ledare och ett gott ledarskap?
12. Vilka är utmaningar i organisationens ledarskap och vilka egenskaper/kompetenser skulle ni vilja vidareutveckla?
 - a. När ni nått dit, vad händer i organisationen då tror ni?
13. Hur många i er organisation genomgår ledarskapsutbildningar per år?
 - a. När ni väljer utbildning, vad fokuserar ni på vad gäller innehåll?

14. Jobbar ni med någon speciell fråga (riktade satsningar; företagskultur, jämställdhet, lean mm) i företaget/organisationen just nu?
- a. Beskriv hur ni jobbar med att utveckla förutsättningarna för lika villkor i organisationen?
15. Hur ser könsfördelningen ut på ert företag/organisation på de olika avdelningarna vad gäller chefspositioner?
- a. Vad tror du är anledningen till att det ser ut på detta vis?
- b. Vilka fördelar kan det finnas om fördelningen blir mer jämn (kön, nationalitet mm)?
16. Om du fick bestämma - hur skulle en ledarskapsutbildning, där kunskap om genus och jämställdhet är integrerad, vara utformad?
- a. Ev önskemål om speciella upplägg (internat, mängd dagar, projektarbeten, antal deltagare mm?) i en sådan utbildning?
17. Hur tycker du att just du bidrar med att skapa en attraktivare arbetsgivare, som i förlängningen attraherar ytterligare kompetent personal och ännu bättre klimat på arbetsplatsen ☺ ?