

Christina Franzén  
Pär Lärkeryd  
Sabina Sjölander  
Jack Borgström

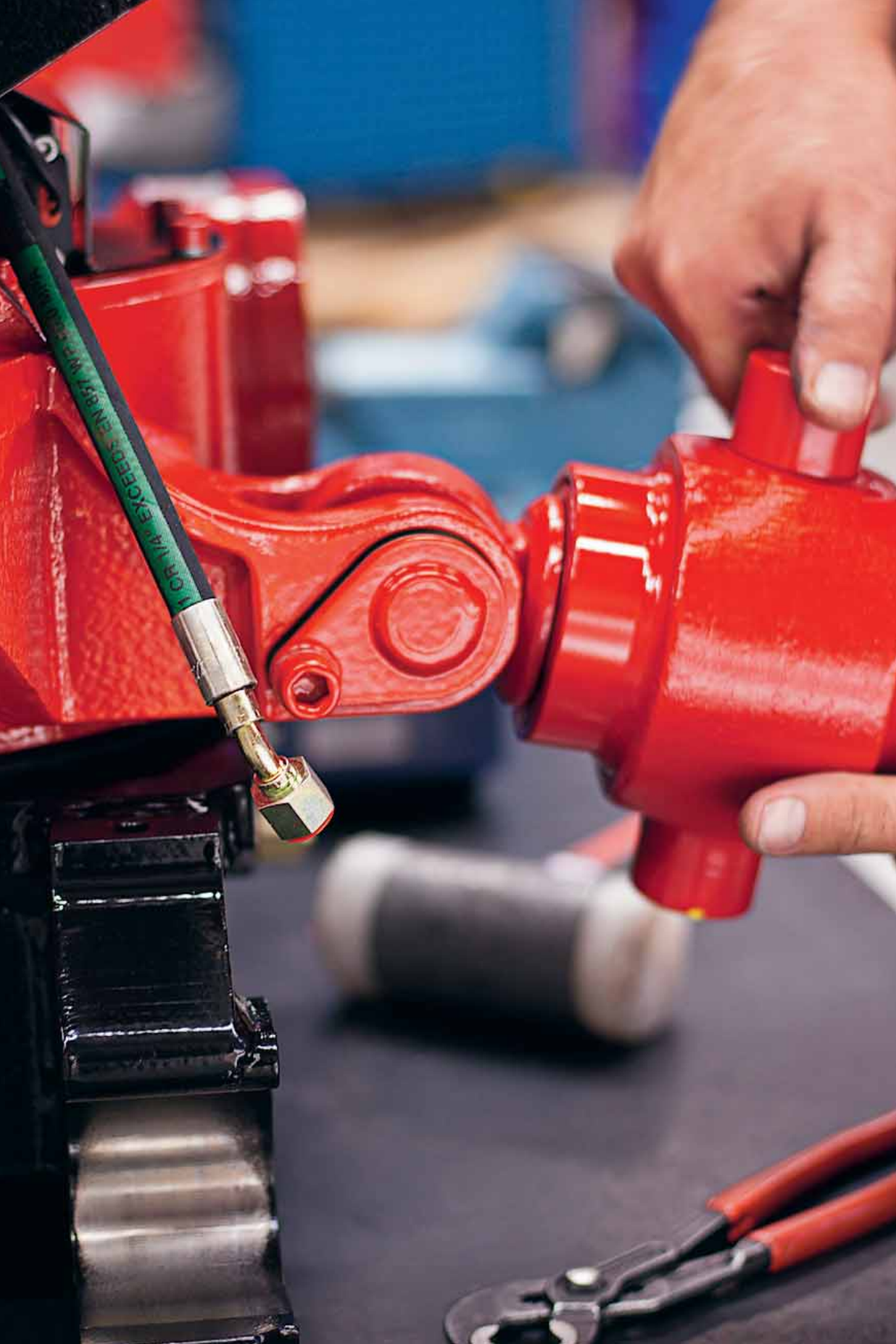
# DET LÖNAR SIG.

genusmedveten ledning och styrning i verkstadsindustri

# DET LÖNAR SIG.

Den här boken handlar om Indexator och det värdegrundsarbete, med ett integrerat genusperspektiv, som företaget genomfört under namnet Indexators filosofi.

Den handlar också om allt arbete bakom – det konsultstöd som lämnats av Näringslivets Ledarskapsakademi, som bistått med forskning, genuskunskap, sin erfarenhet av förändringsprocesser, processtöd och dokumentation i form av denna rapport.



# DET LÖNAR SIG.

genusmedveten ledning och styrning i verkstadsindustri

Boken är utgiven med ekonomiskt stöd från VINNOVA

Det lånar sig, genusmedveten ledning och styrning i verkstadsindustri

© Näringslivets Ledarskapsakademi 2010

Första tryckningen december 2010

REDAKTÖR Christina Franzén

TEXT Christina Franzén, Pär Lärkeryd, Sabina Sjölander och Jack Borgström

PROJEKTLEDARE Jeanette Persson

OMSLAG OCH GRAFISK FORM Alva Willemark

FOTO Paulina Holmgren, Sven Halling

ILLUSTRATION Anette Hedberg

UPPLAGA 1.000 ex

TRYCK Åtta.45 Tryckeri AB

ISBN 978-91-977277-2-3

KONTAKTUPPGIFTER

Näringslivets Ledarskapsakademi

Trädgårdsgatan 11

753 09 UPPSALA

Telefon: 018-10 49 50

E-post: [dialog@ledarskapsakademi.se](mailto:dialog@ledarskapsakademi.se)

Hemsida: [www.ledarskapsakademi.se](http://www.ledarskapsakademi.se)

	<b>Förord</b>	7
Kap 1	<b>Jämviktsprojektet</b>	12
Kap 2	<b>Ledning, styrning och processmodell</b>	24
Kap 3	<b>Kunskap som medel för förändring</b>	46
Kap 4	<b>Företaget Indexator</b>	78
Kap 5	<b>Värdegrundsarbetet på Indexator</b>	84
Kap 6	<b>Intervjuer</b>	106
Kap 7	<b>Resultat</b>	122
Kap 8	<b>Det lönar sig</b>	142
	Noter	152
	Referenser	157



# FÖRORD

Hösten 2008 får vi på Näringslivets Ledarskapsakademi, genom ekonomiskt stöd från VINNOVA, möjlighet att på nytt arbeta med företaget Indexator. Vi träffade företagets VD Pär Lärkeryd redan hösten 2005, då vi presenterade en möjlighet för företaget att delta i forsknings- och utvecklingsprojektet Jämvikt. Indexator valde att tacka ja och ett mycket givande samarbete startade. När arbetet i Jämvikt avslutades 2008 fortsatte dialogen med Indexator om hur företaget ville arbeta vidare. Samtalen resulterade i ett fortsatt projekt kring företagets värdegrund, med ett integrerat genusperspektiv. Den här boken handlar om detta värdegrundsarbete, som Indexator genomförde under åren 2009 och 2010, med stöd av oss på Näringslivets Ledarskapsakademi.

## Näringslivets Ledarskapsakademi

Näringslivets Ledarskapsakademi är en nätverksorganisation bestående av konsulter och forskare inom området organisation och ledarskap. Alla som arbetar i verksamheten har gedigna kunskaper i genusteori och erfarenhet av utbildning i genus och jämställdhet. Alla har även deltagit i och drivit utvecklingsprojekt, med fokus på organisationsutveckling och ledarskap med ett integrerat genusperspektiv.

Syftet med verksamheten är att bidra till en utveckling av organisationer och verksamheter främst genom ett professionellt ledarskap. Ett ledarskap som kännetecknas av förmågan att identifiera, utveckla och ta tillvara den samlade kompetensen och utvecklingskraften hos alla medarbetare oberoende av könstillhörighet.



Vårt sätt att arbeta är en form av kunskapsprocesser där vi bidrar med kunskapsförmedling och processledning. Vi skapar arenor som främjar samtal mellan människor, då dialogen är central både för människors förståelse av verkligheten och för att skapa mening och sammanhang. I samtalet ligger möjligheten till ny kunskap och nya insikter, utveckling och handlingskraft. Kunskaper, färdigheter och erfarenheter från samtliga deltagare ses som viktiga bidrag för det gemensamma resultatet.

I vår arbetsmodell ingår också att ge chefer förutsättningar att leda och styra förändringsarbete professionellt både ur ett arbetsgivaransvar kopplat till medarbetarna och för verksamhetsutveckling. Vi ser oss själva som resurser för cheferna där vårt bidrag ska ge stöd för eget agerande i chefsrollen.

## **Samarbete mellan konsulter och forskare**

Sedan verksamheten startade 1995 har samarbetet med forskare varit avgörande. Utan all den kunskap som de bidragit med, och som är basen för arbetet i Näringslivets Ledarskapsakademi, hade vi inte kunnat arbeta utifrån en vetenskaplig grund. Dialogen mellan konsulter och forskare har också varit berikande för verksamheten och bidragit till ett lärande i sig. Med genuskunskap som stöd har vi kunnat förstå våra egna upplevelser som kvinnor och män, ta till oss och tolka andras upplevelser och förstå arbets- och livsvillkorens betydelse för våra liv. Det har givit oss en stark plattform att stå på, och tro på att vårt arbete har betydelse och är viktigt för både människor och verksamheter.

De teoretiska utgångspunkter vi presenterar i den här boken är framförallt hämtade från forskare vi samarbetar med. Den kunskap vi förmedlar är långt ifrån heltäckande utan ska mer ses som ett smakprov på all den forskning som finns om kvinnor och män och om våra livs- och arbetsvillkor.

## **Egna forskningsprojekt**

Näringslivets Ledarskapsakademi initierar och genomför egna forsknings- och utvecklingsprojekt inom områden som är relevanta för vårt syfte. Forskarna i nätverket är garanter för den vetenskapliga förankringen. Sedan 1997 har vi bland annat arbetat med ett antal utvecklingsprojekt där nästa generations

chefer kritiskt granskat dagens villkor för karriär och ledarskap ur ett genusperspektiv och kommit med förslag på utveckling och förändring.

Arbetet har utmynnat i två rapporter, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* och *Balanserad tillväxt – om lönsamma chefvillkor och människovärdigt liv*.

Ytterligare ett projekt har handlat om bristen på kvinnor i styrelsesammanhang. Rapportens namn är, *Det handlar om vilja – Rekrytering av kvinnor till styrelseuppdrag i näringslivet*. Hösten 2005 startade ett nytt utvecklingsprojekt, Jämvikt, som resulterade i boken *Jämställdhet, människovärde och mänskliga rättigheter* och i rapporten, *Jämvikt - ledningsstyrt jämställdhetsarbete*. Samtliga rapporter finns på vår hemsida.

## **Projekt Jämvikt och fortsatt arbete med Indexator**

Projektet Jämvikt syftade till att ge företag och organisationer förutsättningar att arbeta för jämställdhet som en självklar och integrerad del av verksamheten. Utifrån de resultat vi uppnådde i projektet ville Indexator föra arbetet vidare inom hela sin organisation och involvera ledning, chefer och medarbetare. De ville genomföra processen med stöd av oss från Näringslivets Ledarskapsakademi. Vi ansökte därför om och fick medel från VINNOVA, ett stöd som möjliggjorde det arbete vi nu presenterar i boken.

## **Bokens disposition**

I kapitel 1 presenteras Jämviktsprojektet då det är den plattform vi arbetat vidare ifrån. Under jämviktsprojektet arbetade vi fram en modell för ledning och styrning av förändringsarbete och en processmodell som varit ingångsvärden i det fortsatta arbetet med Indexator.

I kapitel 2 presenteras modellerna och i kapitel 3 de teoretiska utgångspunkter vi haft och de begrepp och definitioner vi använt.

Företaget Indexator presenteras i kapitel 4 och i kapitel 5 har vi skrivit fram arbetsprocessen med företaget. I kapitel 6 kommer i första hand chefer och medarbetare till tals, genom de intervjuer vi genomfört med dem efter att projektet avslutats. I kapitlet berättar även styrelseordföranden för Indexator om sin syn på arbetet och landshövdingen i Västerbotten beskriver hur arbetet bidragit till jämställdhetsarbetet i länet i stort.

I kapitel 7 finns resultat och effekter av förändringsarbetet och slutligen, i kapitel 8, sammanfattar vi arbetet med värdegrunden och betydelsen av ett integrerat genusperspektiv.

## Tack

Först av allt vill vi som arbetat med Indexator – Christina Franzén, Sabina Sjölander och Jack Borgström – rikta vårt varma tack till VD för företaget, Pär Lärkeryd. Hans engagemang har gjort arbetet möjligt att genomföra. Pär har haft starkt stöd av styrelsen för företaget och i företagets ledningsgrupp. Utan det stödet hade arbetet inte kunnat bli så genomgripande som det blev, så till alla chefer i ledningsgruppen – ett stort tack. Ni har bidragit till kraft och styrka i förändringsarbetet. Det gäller också samtliga chefer i företaget, som på ett seriöst och professionellt sätt tagit ett stort ansvar för förändringsarbetet. Tack vare ert arbete ute i verksamheten, kollegialt och med era medarbetare, har vi nått de resultat vi gjorde. Sist men inte minst vill vi tacka alla medarbetarna på Indexator, som snabbt förstod värdet av arbetet när de fick möjlighet att påverka, inte minst den egna arbetsmiljön.

Slutligen riktar vi ett varmt tack till VINNOVA, som genom ekonomiskt stöd sedan starten av Näringslivets Ledarskapsakademi, givit oss förtroendet att driva utvecklings- och förändringsprojekt. Ett alldeles speciellt tack till Ulla Göranson som genom åren alltid funnits och givit oss det stöd vi behövt från VINNOVA.

Uppsala i december 2010

Christina Franzén,  
VD Näringslivets Ledarskapsakademi



# 1. JÄMVIKTSPROJEKTET

Christina Franzén

Vi som arbetat med utvecklings- och förändringsarbetet som beskrivs i denna rapport har en vision: Att företag och offentliga verksamheter ska kunna erbjuda anställda arbete på lika villkor, och att de kunder eller medborgare verksamheten finns till för kan ta del av det den har att erbjuda på lika villkor, oavsett kön.

Vår utgångspunkt är att en jämställd verksamhet bidrar till hållbar utveckling och tillväxt till nytta för både människor och verksamhet.

I december 2005 träffar vi för första gången Pär Lärkeryd, VD för företaget Indexator. Vi befinner oss på länsstyrelsen i Västerbotten, inbjudna av landshövdingen för att presentera vårt forsknings- och utvecklingsprojekt, Jämvt. Margareta Berggren, dåvarande jämställdhetsdirektör på länsstyrelsen, har identifierat tre organisationer som man gärna ser som deltagare i vårt projekt. Indexator är en av dem.

Pär Lärkeryd väljer att delta med Indexator efter beslut i företagets styrelse och ledning. Redan vid detta möte upplever vi att han är full av energi, mycket seriös och målmedveten och att han är fullt beredd att delta i och ge hela sitt stöd för en professionell satsning. Indexator söker arbetskraft och vill framstå som en attraktiv arbetsgivare för kvinnor och män. Det är angeläget för företaget att i en mansdominerad verksamhet öppna upp för att även kvinnor ska kunna rekryteras och stanna kvar i verksamheten, och man visar stort intresse för att arbeta mer strukturerat med jämställdhetsarbete.

Vid detta första möte är vi extra noga med att poängtera att det arbete vi ska genomföra med de tre organisationerna ska vara helt ledningsstyrt. Vi har en genomtänkt plan för hur vi vill genomföra projektet i de delar vi

ska vara delaktiga i, men hur själva förändringsarbetet i organisationerna ska genomföras är helt och hållet ledningens beslut. Vissa delar är alltså givna om de vill medverka, men det finns också möjlighet att påverka även de delar där vi är involverade. Vi bidrar med kunskap, visar på metoder och verktyg och ger stöd för ett strukturerat arbete. Varje enskild organisation ska med stöd av vårt bidrag själva utveckla en metod för genomförandet av arbetet i den egna organisationen. Så kan vårt samarbete börja.

I detta kapitel beskriver vi Jämviktsprojektet och hur det genomfördes på Indexator. De resultat vi nådde och de erfarenheter vi gemensamt gjorde i projektet ligger till grund för det fortsatta arbetet med företaget som beskrivs i kapitlen som följer.<sup>1</sup>

## **Syftet med Jämviktsprojektet**

Syftet med Jämviktsprojektet var att företag och organisationer som deltog skulle kunna arbeta framgångsrikt med förändringsprocesser för jämställdhet och hållbar utveckling och tillväxt. Vi såg det som centralt att organisationerna skulle utveckla en ledningsstruktur för jämställdhetsarbetet och egna arbetsmetoder för genomförandet av förändringsarbetet.

Vi ville även ta reda på hur organisationerna skulle komma vidare i sitt förändringsarbete för jämställdhet genom att vidga perspektivet och se på jämställdhetsarbetet som betydelsefullt för effektivitet, produktivitet och verksamhetens resultat. Vi ville också lyfta in tankar om kunder eller medborgare och hur de får del av det som verksamheten erbjuder eller har krav på sig att leverera. Frågan vi ställde var om det här fanns skillnader mellan kvinnor och män, och om så var fallet vad det berodde på och hur det påverkar verksamhetens långsiktiga utveckling och hållbarhet. Vi utgick alltså från ett jämställdhetsintegreringsperspektiv.<sup>2</sup>

## **Intentioner och deltagare**

Jämviktsprojektet var ett omfattande projekt med sju organisationer involverade under ledning och styrning från oss på Näringslivets Ledarskapsakademi. Vårt arbete var indelat i flera faser.

Vi skapade först vår egen ledningsstruktur genom att etablera en ledningsgrupp.

Den bestod av våra konsulter som drev arbetet tillsammans med de deltagande organisationerna och en forskare från Kungliga Tekniska Högskolan. Vårt ansvar gällde såväl innehåll som genomförande av projektet.

Till projektet knöt vi en forskare från Handelshögskolan i Stockholm, med uppgift att följa vårt arbete, dokumentera såväl innehåll som process och skriva ett eget kapitel i slutrapporten av projektet.

För att hantera projektet behövde vi samarbetspartners. Tre länsstyrelser utsåg sina jämställdhetsdirektörer att delta. Vi knöt även till oss en representant från Integrations- och Jämställdhetsdepartementet och forskare från vårt eget forskarnätverk. Våra samarbetspartners bidrog genom sina gedigna genuskunskaper, i en dialog om allt som berörde projektet. Jämställdhetsdirektörerna hade också i uppgift att identifiera organisationer med intresse och vilja att driva ett strukturerat jämställdhetsarbete.

När organisationen var satt kunde vi detaljplanera projektet och påbörja genomförandet. Under hela processen dokumenterades arbetet och 2008 sammanfattade vi det i vår slutrapport till VINNOVA.

## **Indexators ledning tog ägarskap från start**

För att lyckas med förändringsarbetet var det viktigt att organisationerna som deltog gjorde det utifrån en egen vilja till förändring. Indexator sade ja, deltog i och nådde de bästa resultaten i Jämviktsprojektet. Det beror bland annat på att företagets VD varit starkt engagerad och drivande från början till slut och att arbetet har följt vår modell för ledningsstyrning.

Arbetet började i Indexators ledningsgrupp, där projektet presenterades. Ledningen beslutade att tillsammans med VD ta ägarskap för förändringsarbetet. I det åtagande som ledningen gjorde ingick att själva vara delaktiga, följa processen, avsätta resurser, utse deltagare, och att vara med och utvärdera resultat av arbetet. Beslutet har omfattat ett engagemang i hela utvecklings- och förändringsprocessen.

## Tydliga behov låg bakom viljan till förändring

När arbetet i projektet startade hade företaget identifierat ett stort behov av att anställa mer personal. Indexator var i en mycket expansiv fas och hade tagit beslut om att bygga en ny fabrik. Företaget ligger i Vindeln, ett litet samhälle med 6 000 invånare, där möjligheten att anställa personal i närmiljön är begränsad.<sup>3</sup> Ledningen insåg att företaget behövde uppfattas som en attraktiv arbetsplats och att rekryteringsbasen behövde breddas. Företaget var starkt mansdominerat och det fanns en uppfattning bland medarbetare att kvinnor inte skulle fungera i arbetsmiljön. Genom att delta i Jämviktsprojektet tänkte ledningen att de skulle identifiera möjligheter att rekrytera kvinnor till företaget som ett sätt att lösa personalfrågan.

Att det fanns ett tydligt behov från början hade betydelse för de beslut som fattades av ledningen. Under resans gång förändrades synen på jämställdhetsarbetet från att enbart handla om att få in fler kvinnor i företaget till att VD och ledning förstod att jämställdhetsarbetet var så mycket mer. Att det var en del av företagets värdegrund som påverkar arbetsmiljön, och i slutändan de resultat företaget uppnår. Pär Lärkeryd beskrev sin egen resa på följande sätt:

”Min resa är från ett kvantitativt fokus till ett kvalitativt. Innan var mitt fokus på att bredda rekryteringsbasen, nästa station på min resa var tydliga insikter om att jämställdhet bidrar till arbetsglädje. Nu har jag dessutom nått insikten om kopplingen till vårt arbetsresultat.”

## Arbetsprocessens två faser

I den projektplan som presenterades för ledningen fanns två olika faser inplanerade. Cheferna skulle få möjlighet att ta sitt operativa ansvar för förändringsarbetet för jämställdhet genom att testa arbetssätt och metoder med sina medarbetare. I den första fasen skulle dessa arbetssätt och metoder arbetas fram, i den andra fasen skulle de testas ute i verksamheten.

De deltagande organisationerna fick utse chefer i linjen som tillsammans med oss skulle arbeta fram förslag på arbetssätt och metoder för den egna verksamheten. Vi kallade dem metodutvecklare. Indexator ville även ta med sin personalchef i arbetet. De såg fördelar med att personalfunktionen



var involverad från första början. Eftersom arbetet skulle vara ledningsstyrt var svaret ett självklart ja från vår sida.

Metodutvecklarnas arbete startade med kunskapsseminarier där jämställdhets- och genuskunskap var centrala delar. Även kunskap om förändringsprocesser, vad som händer med människor i förändring och företagskulturens betydelse för arbetet för jämställdhet var bärande delar. Deltagarna fick göra en nulägesanalys av den egna organisationen med stöd av de kunskaper de tillägnade sig, och komma med förslag på arbetsätt och metod för jämställdhetsarbetet.

När metodutvecklarna arbetat fram förslag hade de rapportansvar direkt till ledningen, som därefter kunde ta beslut om hur det fortsatta arbetet skulle genomföras med linjechefer och deras medarbetare. På Indexator gjorde deltagarna ett genomgripande kartläggnings- och analysarbete och presenterade sitt förslag för VD och ledningen.

Fas två inleddes med att de deltagande organisationerna utsåg chefer som på olika sätt skulle delta i att testa valt arbetssätt och metod ute i verksamheten. Starten innebar att cheferna deltog i en chefsutbildning där de fick tillägna sig jämställdhets- och genuskunskap och liksom metodutvecklarna även kunskaper om förändringsprocesser och företagskulturens betydelse. Indexators VD deltog själv i chefsutbildningen, liksom företrädare för styrelsen och två linjechefer. Det var en genomtänkt plan från ledningen, där de olika ledningsnivåerna skulle vara representerade för att kunna bidra utifrån sina olika roller: företrädare från styrelsen och VD som strategiskt ansvariga och linjecheferna som operativt ansvariga. Allt eftersom frågan fick allt större vikt bland dessa chefer, och utifrån metodutvecklarnas förslag på metod, framkom en arbetsmodell som förankrades i hela ledningen och därefter genomfördes med både chefer och en grupp medarbetare.

## **Jämställdhetsarbetet födde tankar om värdegrunden**

För att Indexator skulle nå framgång i rekryteringsarbetet var det viktigt att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Medarbetarna är de bästa ambassadörerna inom en organisation, som genom egna erfarenheter kan sprida sina upplevelser av hur det är att vara anställd inom den.

Alla medarbetare behöver därför känna att de är viktiga och förväntas kunna bidra till organisationens utveckling och tillväxt. I den expansiva fas Indexator befann sig i behövdes allas kompetens och motivation för att klara av en hög produktionstakt och samtidigt bidra till nya innovativa lösningar och produkter. VD insåg snart att arbetet för jämställdhet behövde ingå i ett värdegrundsarbete för ledning, chefer och anställda. Jämviktsprojektet öppnade upp för ett sådant arbete.

Från att projektet setts som ett sätt att öka möjligheterna att rekrytera medarbetare hade bland annat chefsutbildningen bidragit till en förståelse av hur jämställdhet påverkar arbetsresultat och bidrar till lönsamhet och tillväxt. I den arbetsmodell Indexator valde för det fortsatta arbetet var företagskulturen därför en viktig utgångspunkt, och ledningen blev allt mer intresserad av att förstå hur medarbetarna upplevde sin arbetssituation och arbetsmiljö.

## **Samtliga chefer utbildades**

Eftersom projektet handlade om att testa arbetssätt och metod var det begränsat till en linje inom företaget Indexator, och kunde ses som ett pilotprojekt. Det skulle senare utvärderas för nya beslut i ledningen om fortsättning på förändringsarbetet. Men VD förstod att det var viktigt att även chefer som inte direkt var berörda av arbetet behövde få ta del av den kunskap som han tillägnat sig under chefsutbildningen, dels för att förstå ledningens intentioner med arbetet men även för att kunna ge kollegialt stöd till de chefer som var direkt involverade.

Vi skraddarsydde alltså en kortare utbildning där samtliga chefer deltog. VD Pär Lärkeryd inledde med att på ett initierat sätt ge svar på frågan varför Indexator skulle prioritera arbetet för jämställdhet. Forskaren som följde med oss i allt arbete på Indexator har beskrivit tydligheten och engagemanget i VDs inledning och vad den betydde för cheferna – presentationen hade en påtaglig inverkan på gruppen. I korthet kan den sammanfattas så här: VD inleder med att förklara att han kommer att tala om jämställdhet och dess koppling till företagets vision, att vara världsledande. Hur hänger då de två delarna samman? Han pekar på att jämställdhet ger bättre arbetsresultat, högre kvalitet, ännu bättre lönsamhet, bättre arbetsmiljö och roligare arbete.

Det är en personlig övertygelse, betonar han, liksom att jämställdhetsarbetet är nödvändigt för att företaget ska vara konkurrenskraftigt.

Därefter påpekar VD att hela företaget leds av män, i ett samhälle som består till lika delar av män och kvinnor. Det är ett tydligt tecken på att företaget inte är jämställt. Han beskriver företagets arbetsmodell i projektet och betonar att Jämställdhet måste vara en viktig del i företagets värdegrund, och upplevas tydligt i företagskulturen.

För det andra, förklarar VD, kommer det att genomföras en utbildning av alla chefer, eftersom förändring bara kan nås via kunskap och insikt. Han vänder sig till gruppen och påpekar att de i sin roll som mellanchefer dagligen påverkar personalen och därför måste stå bakom Jämviktsarbetet. Ansvar och makten ligger hos dem. ”Det måste också ske förändringar i samhället, men om inte vi förändras kommer inte samhället att förändras. Det är en växelverkan. Just nu är det vi här inne som sitter på makten”, säger han och poängterar att som ledare har man det yttersta ansvaret och måste ta ett personligt ansvar.

”Tycker ni inte att det här är viktigt påverkar det min syn på er, hur jag värderar er, eftersom det är viktigt för mig”, avslutar Per Lärkeryd.<sup>4</sup>

## Arbetet började med nulägesanalys

Som en del i den metod Indexator utvecklade ingick en enkätundersökning bland de medarbetare som aktivt skulle delta i projektet. Genom enkätsvaren hade företaget möjlighet att tillsammans med oss skraddarsy den grundutbildning som var startskottet för förändringsarbetet. Undersökningen är ett tydligt exempel på hur företaget kunde välja att styra och leda projektet, och hur vi agerade stödfunktion för företagets metod. Vi bidrog med inspel till viktiga frågeställningar i enkäten och vad vi ansåg var vital kunskap som medarbetarna behövde, för att kunna medverka på ett professionellt sätt.

Enkäten tog upp frågor om arbetsmiljön och jämställdhetsfrågor i ett brett perspektiv och gav ett tydligt nuläge för senare jämförelser och mätning av resultat. I den nya enkät som genomfördes efter avslutat arbete i projektet kunde vi tydligt utläsa att den psykosociala arbetsmiljön har förbättrats

och att attityder till jämställdhetsarbete har förändrats radikalt.

Som exempel kan nämnas att 35 procent av medarbetarna ansåg det vara viktigt att vara föräldraledig när projektet startade, medan det sista mät-tillfället visade att 73 procent då ansåg att föräldrar bör dela föräldraledigheten lika. Att företaget bör anstränga sig för att rekrytera kvinnor och att kvinnor och män ska ha lika lön för samma arbete ansåg 25 procent vara viktigt innan projektet genomfördes och 60 procent efteråt. Den stora vinsten som medarbetarna själva upplevde var att arbetsklimatet blivit betydligt bättre.

## **Arbetet med medarbetarna**

Tillsammans med de chefer som gick chefsutbildningen i Jämviktsprojektet, och som valdes ut att arbeta vidare med sina medarbetare, genomförde vi ett antal olika aktiviteter. Cheferna valde olika angreppssätt men alla har förstått att även medarbetare behöver grundkunskaper om vad jämställdhet är och hur en mer jämställd verksamhet bidrar till att nå målen för verksamheten. Allt arbete med medarbetare har därför börjat med kunskapsseminarier.

I de flesta fall har vi träffat chefernas medarbetare vid två tillfällen. Så var också fallet på Indexator. Mellan seminarietillfällena har medarbetarna haft som uppgift att kritiskt granska sin egen kultur och arbetsmiljö och att komma med förslag på förbättringar eller förändringar. Vår upplevelse av arbetet med medarbetare i alla organisationer som ingick i Jämviktsprojektet är att de varit intresserade och engagerade. Ett engagemang som växt när de fullt ut insåg frågans vikt ur ett verksamhetsperspektiv, och att det handlat om att komma med förslag på förändringar i den egna arbetsmiljön. Arbetet med medarbetarna på Indexator startar med ett utifrån enkät-svaren skraddarsytt kunskapsseminarium. Här får de tillägna sig motsvarande kunskap som deras chefer fått, men i en mer komprimerad form och kopplat till deras roller och ansvar i förändringsarbetet. Gruppens närmaste chef, som deltagit som metodutvecklare, tar egna beslut om hur arbetet ska utvecklas och hållas levande i den egna arbetsgruppen. Med stöd av de kunskaper medarbetarna får genom kunskapsseminariet – inte minst om företagskultur – utvecklar chefen sitt eget arbetssätt. Han

tar en gång i veckan under korta möten upp frågor om värdegrunden och arbetsmiljön i en dialog med medarbetarna. Frågorna kan t.ex. handla om hur inkluderande eller exkluderande deras kultur är och hur de själva uppfattar arbetsklimatet i gruppen. En av frågorna de får fundera över är om arbetsmiljön skulle lämpa sig även för kvinnor. Genom arbetet får medarbetarna själva möjlighet att reflektera över sin arbetsmiljö och också möjlighet att påverka den på ett medvetet och önskvärt sätt. Medarbetarna upplever snabbt att arbetsklimatet blir mycket bättre genom deras eget förändringsarbete.

Under projektperioden rekryteras fler kvinnor till arbetsgruppen, vilket männen uppfattar som mycket positivt. Förändringarna är så påtagliga att andra enheter i företaget observerar att något hänt. De upplever att gruppen utstrålar arbetsglädje och frågar vad det är de gör i projektet. Som ett resultat av den förbättrade arbetsmiljön kan företaget konstatera att produktiviteten ökat i gruppen och sjuktalen gått ner.

De slutsatser som går att dra av arbetet med medarbetarna är flera men den absolut viktigaste arbetsinsatsen gjorde deras närmaste chef. Han kände ett starkt stöd för sitt arbete från VD som gjorde att han enträget kunde arbeta med sin egen arbetsgrupp.

## **Viljan till förnyelse är bred**

VDs intresse för jämställdhet är inte en isolerad företeelse utan hänger ihop med hans syn på företagande. Han ser ett brett intresse och breda kontaktytor som självklara för att utveckla verksamheten och nå hållbar tillväxt. Indexator arbetar på bred front och är bland annat engagerat i arbetet med att bygga nya former för samarbeten med andra lokala företag. Det främsta exemplet på detta är uppbyggnaden av ett skogstekniskt kluster i Västerbotten, där Indexator tillsammans med ett annat närliggande företag haft en central roll.

Företaget har även insett vinsterna i att via samverkan med olika universitet skapa nya förutsättningar för att förnya sin egen produktutveckling. Man har utvecklat djupa tekniska kontakter med flera svenska lärosäten och Indexators forskningschef är ordförande i VINNOVA-projektet

”Vikt- och volymintelligenta gjutna konstruktioner”.

Ett ytterligare exempel är Indexators deltagande i projektet ”Produktionslyftet”, som för företagets del framför allt syftar till att korta ledtiderna i produktionsprocessen. I slutet av Jämviktsprojektet började företaget ett försök att införa ett nytt produktionssystem, Lean produktion.<sup>5</sup> Införandet av detta system får betydelse för vårt fortsatta arbete med Indexator. Delar av innehållet för Lean produktion förs in i det värdegrundsarbete vi tillsammans med företaget kommer att arbeta vidare med.

## **Uppföljning med ledningen**

Efter avslutat arbete i projektet har vi haft uppföljningsseminarier med företagsledning och verksamhetschefer i de deltagande organisationerna. På Indexator hade vi ett uppföljningsmöte med företagsledningen där även de chefer som aktivt deltagit i förändringsarbetet medverkade. Vi diskuterade vad som hänt i projektet, vad vi tillsammans med företaget faktiskt genomfört, vad vi alla lärt av att delta och hur företaget ville gå vidare.

I företaget pågår ett omfattande arbete med teknikutveckling och produktionsprocesser men VD och företagsledning var eniga om att nya produkter och en effektivare produktionsapparat inte är hela nyckeln till den ökade konkurrenskraft man behöver för att stå sig i den globala konkurrensen. Parallellt med det tekniska arbetet behöver även företagets ledarskap och medarbetarskap förnyas. En central del i det arbetet är att finna nya former för hur man ska kunna arbeta med värdegrundsfrågor där jämställdhetsarbetet ingår.

Företaget söker nu nya vägar för att bättre kunna dra nytta av alla medarbetares kunskaper och erfarenheter och har genom Jämviktsprojektet insett att jämställdhetsfrågan är en central del i att bygga en ny företagskultur. Genom att delta i projekt Jämvikt anser de att företaget är på rätt väg även inom detta område.

## Tankar om Jämviktsprojektet

Utifrån arbetet med Jämvikt och framförallt genom samarbetet med Indexator är vi övertygade om att den vision vi inleder detta kapitel med är fullt möjlig att nå. Genomgripande förändringar utgår från de människor som är direkt berörda av förändringen. Med rätt förutsättningar är förändring möjlig. Människor som är sedda och lyssnade på, som får avsätta tid att reflektera över sig själva, i relation till sin egen yrkesroll och egna arbetsuppgifter, och över sitt samarbete med andra är kapabla att bidra till en arbetsmiljö som utvecklar dem själva och den verksamhet de arbetar i. Att arbeta med ett företags värdegrund med ett integrerat jämställdhets- och genusperspektiv ger förutsättningar för hållbar utveckling, förändring och tillväxt.<sup>6</sup> Arbetet bidrar inte enbart till den enskilda verksamheten utan även till utveckling av ett jämställt samhälle, då alla organisationer är en del av samhället. ”Om inte vi förändras kommer inte samhället att förändras” säger VD Pär Lärkeryd till sina chefer. Vi kan bara hålla med.





## 2. LEDNING, STYRNING OCH PROCESSMODELL

Christina Franzén

Vår övertygelse är stark. En förutsättning för att nå hållbar utveckling och förändring är att arbetet är ledningsstyrt. Det är genom ordinarie lednings- och styrsystem ett framgångsrikt förändringsarbete för jämställdhet är möjligt.

Arbete för jämställdhet ska drivas på samma sätt som allt annat förändringsarbete där ledningen har det strategiska ansvaret och cheferna ute i verksamheten tar det operativa ansvaret.

Att arbeta för jämställdhet är ett förändringsarbete som berör värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som styr människors handlingar och har en direkt påverkan på det resultat en verksamhet når. Jämställdhet ser vi därmed som en ytterst viktig strategisk fråga som ingen annan än ledningen kan ta det övergripande ansvaret för.

En av de avgörande frågorna vi ville ha besvarade i Jämviktsprojektet var hur mycket ledning och styrning av jämställdhetsarbetet betyder för de resultat som uppnås. Förändringsarbetet som genomfördes i projektet stärkte oss, liksom tidigare erfarenheter, i vår uppfattning om vikten av ett ledningsstyrt jämställdhetsarbete. Vi ser ledning och styrning av förändringsarbetet som en struktur där alla – ledning, chefer och medarbetare – involveras utifrån sina yrkesroller och arbetsuppgifter för att nå önskade resultat. Vem som ska göra vad hänger ihop med profession och position i organisationen, men ledningen har huvudansvaret. Det är ledningen som ska ta de strategiska besluten och sätta mål för jämställdhetsarbetet. Själva genomförandet ska ske på samma sätt som annat förändringsarbete, genom alla chefer och medarbetare. Alla människor som finns

i en organisation kan och behöver bidra för att det ska vara möjligt att nå en jämställd verksamhet.

## **Förutsättningar för ledningen att lyckas leda och styra förändringsarbetet**

Hur ledningen väljer att se på arbetet för jämställdhet kommer att bli avgörande för hur de själva kommer att agera. Om de ser på jämställdhetsarbetet som sidoordnat så blir intresset för att både leda och styra arbetet avsevärt mycket mindre än om de lyfter frågan till en strategisk nivå. Frågan hör hemma på ledningens agenda och det är ledningen som ska fatta beslut om vad som ska göras. Det är viktigt att alla i ledningen är införstådda med det ansvar de har. Hela ledningen behöver stå bakom besluten och i alla lägen kunna svara på frågan varför arbetet är viktigt, vad det syftar till och de resultat ledningen vill ska uppnås.

### **Stöd av styrdokument**

I alla organisationer finns styrdokument, både externa som exempelvis lagar och interna som exempelvis verksamhetsplaner och budget. De politiska jämställdhetsmålen är ett viktigt styrdokument för offentliga verksamheter och borde vara det även i privata företag, då målen är direkt kopplade till vårt samhälles demokratiska utveckling. Företag är en del av samhället och viktiga aktörer med stor påverkan på många människors livsvillkor, bland annat genom de arbetsvillkor de erbjuder sina anställda. Företag säger sig också ofta vilja vara samhällsengagerade, ännu mer idag än tidigare genom Corporate Social Responsibility (CSR), där frågan om jämställdhet är en viktig del och kopplat till demokratisk utveckling.<sup>1</sup>

Alla organisationer i Sverige med mer än 25 anställda har en skyldighet att leva upp till Diskrimineringslagens krav på aktiva åtgärder, bland annat genom att upprätta en jämställdhetsplan i samverkan med arbetstagarorganisationerna. De aktiva åtgärder som beslutas i jämställdhetsplanen behöver

ges tydliga och mätbara mål, och målen lyftas in i ordinarie lednings- och styrsystem.

Lagens krav på aktiva åtgärder reglerar endast arbetsgivar- och arbetstagarfrågor och inte frågor som handlar om att nå en jämställd verksamhet även gentemot dem verksamheten är till för. Jämställdhetsplanen behöver alltså kompletteras med viktiga strategiska frågor om verksamhetsutveckling som naturligt ligger på ledningens bord.

De interna styrdokumenterna är verktyg för ledningen för att styra verksamheten i den riktning de önskar, till exempel mot de mål som finns i verksamhets- eller affärsplanen. Ledningen behöver i sina styrdokument vara tydlig med vad som gäller i organisationen och vad chefer och medarbetare väntas arbeta för. Lika viktigt är det att ledningen har rutiner för uppföljning och gör konsekvensanalyser om de mål ledningen ville uppnå inte nåddes. Genom att efterfråga resultat, och följa upp nådda resultat, ser och förstår medarbetare i verksamheten att ledningen menar allvar med till exempel en jämställdhetsåtgärdsplan. Det ökar ledningens trovärdighet.

## **Både kunskap och vilja till förändring**

Ett företags ledning behöver ha jämställdhetskunskap för att den ska kunna fatta viktiga strategiska beslut och sätta mål för en jämställd verksamhet i styrdokumenterna. De behöver veta vad jämställdhet innebär och ha insikt i vilken betydelse ett jämställdhetsarbete kan ha för utveckling av den egna verksamheten. De behöver även ha genuskunskap för att ta nästa steg, med kvalificerade analyser och utformning av mål för förändringsarbetet.<sup>2</sup> Ledningens kunskap avgör hur de kan bedriva det strategiska arbetet.

Förutom kunskap är ledningens vilja till förändring avgörande. Med ökad kunskap och insikt om att arbetet för jämställdhet har betydelse för de resultat en organisation når, så ökar förutsättningarna för en starkare vilja till förändring.

## **En trovärdig ledning**

Tidigare forskning har visat att stöd från ledningen, genom att de offentligt uttalat vikten av jämställdhetsarbetet, varit avgörande för att nå framgångsrika resultat. Vår absoluta uppfattning är att det inte räcker.

Trovärdighet når en ledning genom att visa på viljan till förändring, att de har den kunskap som behövs för att leda ett professionellt jämställdhetsarbete och genom att själva agera utifrån de strategier och mål de satt upp för arbetet.

## **Delta, kartlägga, analysera, delegera och avsätta resurser**

Ledningen behöver vara aktiv i förändringsarbetet. Professionellt jämställdhetsarbete är en del av ledningens ordinarie arbete. Som i allt annat planeringsarbete är det viktigt att ta reda på hur verkligheten ser ut. En kartläggning, både ur personal- och kundperspektiv, och en analys av nuläget är en förutsättning för att sätta mål och ta fram prioriterade åtgärder.<sup>3</sup> När mål är satta för arbetet, och vikten av det kommunicerat till både chefer och medarbetare, delegeras det operativa ansvaret för förändringsarbetet till alla chefer på samma sätt som allt annat utvecklings- och förändringsarbete.

Utifrån de mål som satts för arbetet behöver ledningen avsätta resurser för att nå målen. Resurserna ska spegla det förväntade resultatet. Det kan initialt handla om pengar, men kanske framför allt om att ledningen själva och chefer och medarbetare får avsätta tid för arbetet.

I den bästa av världar utvecklas en förståelse för att en genusmedvetenhet är vital för att uppnå en jämställd verksamhet. Finns ett jämställdhetsperspektiv som bygger på ett genuskunnande integrerat i verksamheten behövs inga extra resurser. Då finns perspektivet med vid allt beslutsfattande och i arbetet ute i verksamheterna.

## Följa upp, mäta, kontrollera och vidareutveckla

Utvecklingsfrågor som ledningen riktar sin uppmärksamhet mot, mäter och kontrollerar blir genomförda. Resultatet av jämställdhetsarbetet behöver som allt annat strategiskt viktigt arbete följas upp. Utifrån resultaten av förändringsarbetet är det på nytt strategiskt viktigt att ledningen drar slutsatser för fortsatt arbete, gör prioriteringar, sätter nya mål och vidareutvecklar arbetet.

## Chefernas förutsättningar för det operativa ansvaret

Jämställdhetsarbete ska inte drivas på något annat sätt än allt annat utvecklings- och förändringsarbete. Det är chefer som har det delegerade arbetsgivaransvaret och ansvar för verksamheten och dess utveckling. De ska själva och tillsammans med sina medarbetare nå målen för arbetet. Utifrån ledningens strategiska planering av jämställdhetsarbetet delegeras genomförandet av förändringsarbetet till alla chefer.

En viktig förutsättning för att lyckas med förändringsarbetet är att även cheferna får tillägna sig jämställdhets- och genuskunskap för att kunna arbeta professionellt. Det är sällan chefer i en verksamhet har helt identiska situationer. De mål för jämställdhet som ledningen satt upp behöver som alla andra övergripande mål brytas ner till respektive chefs verksamhet. Cheferna behöver i sitt mandat från ledningen ha fria händer att identifiera prioriterade områden och ta ansvar för att genomföra nödvändiga förändringar.

Vad de ska göra behöver utgå från en kartläggning och analys av den verksamhet de har ansvar för. Genom att göra kvalificerade analyser av sitt eget ansvarsområde, tolka, förstå och förklara varför det ser ut som det gör kan de sätta mål för relevant utveckling och förändring. Det är lika viktigt att i kartlägnings- och analysarbetet få bekräftelse på det som fungerar bra, som att identifiera utvecklingsområden. Båda delar behövs för att kvalitetssäkra verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv.

Har kvinnor och män i verksamheten olika arbetsvillkor, vilket fortfarande är mycket vanligt, påverkar det dem som individer hur de ser på vikten av det arbete de utför och sina möjligheter. Det i sin tur påverkar relationer på arbetsplatsen och hur kvinnor och män förhåller sig till varandra. I nästa steg återspeglas detta i mötet med t.ex. kunder eller medborgare. Det är alltså ytterst viktigt att chefer, framförallt utifrån sin fördelningsmakt, arbetar för lika villkor för kvinnor och män på arbetsplatsen.<sup>4</sup>

### **Involvera medarbetare tidigt**

Inget förändringsarbete blir genomgripande och långsiktigt hållbart om inte alla som är berörda av förändringen deltar och bidrar. Ju tidigare medarbetarna involveras i förändringsarbetet desto bättre. Utifrån sina erfarenheter av att arbeta i verksamheten har de säkert tankar och idéer om vad som behöver förbättras och förändras. Det är dock viktigt att cheferna har tillräcklig egen kunskap och insikt om vad som är vitalt att arbeta med i den egna verksamheten, och vet hur de vill leda och styra arbetet, innan de involverar medarbetarna.

### **Leda, medverka, delegera, följa upp och rapportera till ledningen**

Cheferna ska leda förändringsarbetet och delegera uppgifter, ansvar och befogenheter till medarbetare. Vidare har de ansvar för att i sin egen verksamhet följa upp, utvärdera och utveckla arbetet själva och tillsammans med sina medarbetare. Det är lika viktigt för medarbetare att de känner att deras arbete och resultat uppmärksammas, som det är för chefer att ledningen är intresserad av det resultat chefer når tillsammans med sina medarbetare.

Cheferna rapporterar via ordinarie lednings- och styrsystem hur de arbetat och vad de nått för resultat. Resultaten från cheferna möjliggör för ledningen att utvärdera, utveckla och fatta nya strategiska beslut för det fortsatta arbetet.

## Medarbetarnas förutsättningar för att delta i förändringsarbetet

Utan medarbetarnas bidrag är det inte möjligt att nå bestående resultat. När ledningen initierar ett förändringsarbete för jämställdhet är det därför mycket viktigt att de kan förklara varför och beskriva vilka förväntningar som finns på medarbetarna.

Jämställdhetsarbete har i de flesta organisationer pågått under många år. Det är ändå mycket vanligt att vi möter misstänksamhet hos medarbetare och synpunkter kring hur seriös ledningen är när det gäller jämställdhet. Medarbetarna kan ha varit involverade i arbete som inte satt några avgörande spår i verksamheten och där de inte upplevt att ledningen tagit sitt ansvar fullt ut. Andra gånger kan ledningen ha varit otydlig. Då läggs energi på fel saker. Medarbetarna försöker göra egna tolkningar av vad ledningen egentligen vill.

Ett annat vanligt mönster vi märkt är att de som blivit involverade har blivit det på frivillig basis. Mycket ofta är majoriteten av deltagarna i frivilliga jämställdhetsutbildningar kvinnor. De redan frälsta, som de själva uttrycker det. Ingen har beordrats delta, vilket ofta betyder att män uteblir och klyftan mellan de som får ta del av kunskap och de som står utanför växer. Man kan t.o.m. säga att personer som inte vill får fribrev. Det sänder signaler i organisationen om att arbetet inte är så viktigt och framförallt att det inte direkt har med verksamheten och dess utveckling att göra.

I många organisationer finns uppförsbackar att forcera på grund av tidigare jämställdhetsarbete. Då är det extra viktigt att ledningen och chefer är tydliga med att alla som berörs av förändringen ska delta utan undantag.

### Kritisk granskning, konkreta förslag och avstämning med chefen

En grundläggande utbildningsinsats för medarbetarna behövs i början av förändringsarbetet för jämställdhet. Alla behöver jämställdhets- och genuskunskap för att känna sig kompetenta att gå in i förändringsarbetet och kunna bidra i det. Medarbetarna kan delta redan i kartläggnings- och

analysfasen, genom att göra en kritisk granskning av den egna arbetsplatsen ur ett jämställdhetsperspektiv och med stöd av genuskunskap göra genusanalyser och komma med förslag på konkreta åtgärder.

De arbetsuppgifter som medarbetare får delegerade behöver kontinuerligt följas upp av chefer av flera skäl – dels för att stämma av att arbetet fortskrider som det var tänkt, dels och minst lika viktigt för att visa ledningens och chefers allvar med arbetet och att det är resultat som efterfrågas.

## **Personalfunktionens roll och ansvar**

Personalfunktionens roll och ansvar är inte annorlunda när det gäller arbetet för jämställdhet än för något annat arbete. Personalfunktionens uppgift är att vara ett stöd till ledning och chefer utifrån det arbetsgivaransvar de har. I de flesta organisationer är personalchefen en del av ledningen och är då självklart med och arbetar fram strategiska beslut och mål för arbetet. Personalchefen kan ha det delegerade ansvaret att ta fram jämställdhetsplanen med arbetstagarrepresentanter, men ledningen har alltid kvar huvudansvaret utifrån lagstiftningen.

De som arbetar inom personalfunktionen förväntas ha både jämställdhets- och genuskunskap och kunskap om Diskrimineringslagen. De behöver kontinuerligt få ta del av ny kunskap inom området, dels för att kunna upprätthålla specialistrollen men även för att kunna bidra till ledning och chefer i viktiga val. Det gäller både val av kunskap som de själva och medarbetare behöver tillägna sig och val av metoder och stödjande strukturer för jämställdhetsarbetet.

### **Lämna beslutsunderlag till ledning och chefer**

Det är personalfunktionens uppgift att bidra till att ta fram de beslutsunderlag som ledning och chefer behöver för att kartlägga, analysera och sätta mål för jämställdhetsarbetet. De fakta som krävs finns ofta i personalsystem som funktionen ansvarar för. Genom att alltid dela upp information i personalsystemen på kvinnor och män är det lättare att få fram nödvändig statistik för förändringsarbetet.



## Utveckla jämställdhetsarbetet

Utifrån personalfunktionens ansvarsområde finns många möjligheter till utveckling av jämställdhetsarbetet. Inom den egna funktionen har det mesta som hanteras bäring på jämställdhet. Genom att kritiskt granska den egna verksamheten och hela tiden ha med ett jämställdhetsperspektiv i arbetet kan personalfunktionen bidra med jämställda rutiner som säkerställer att kvinnor och män kan arbeta på lika villkor. Det gäller t.ex. rutiner för rekryteringar, befordran och inte minst för lönesättning.<sup>5</sup>

De som arbetar med utbildnings- och utvecklingsfrågor kan se till att jämställdhet är en integrerad del i all utbildning och att rekrytering till olika utbildningar sker på lika villkor för kvinnor och män. Det kan också finnas åtgärder i jämställdhetsplanen som personalfunktionen kan ta ansvar för och genomföra, exempelvis utbildningsinsatser.

Personalfunktionen har en viktig roll även i det förändringsarbete som sker ute i verksamheten. Genom sin specialistkunskap inom området kan de inte bara medverka vid utbildningsinsatser utan också vara ett ovärderligt stöd för chefer i förändringsarbetet med medarbetare.

## Ett integrerat jämställdhetsansvar

Det är inte ovanligt att organisationer utser det man brukar kalla jämställdhetsansvariga eller jämställdhetshandläggare. Det är också ganska vanligt att de anses vara den eller de som ska driva jämställdhetsarbetet. Detta är helt enkelt inte möjligt, som vi ser det och utifrån våra erfarenheter. Enskilda personer kan inte åstadkomma jämställdhet. Det är ett arbete som alla – ledning, chefer och medarbetare – måste arbeta för att nå. Jämställdhetsansvariga eller jämställdhetshandläggare kan självklart bidra, men enbart utifrån en expertroll som stöd för ledning och chefer i förändringsarbetet. Som vi ser det är det en fördel om alla inom personalfunktionen tar ett jämställdhetsansvar, var och en utifrån de egna arbetsuppgifterna, så att frågan finns integrerad i verksamheten och inte läggs på någon enskild person.

## **Jämställdhetskommittén kan fånga upp interna frågor**

Organisationer väljer ofta att ha en jämställdhetskommitté där medlemmarna representerar arbetsgivare och arbetstagare. En jämställdhetskommitté har möjlighet att fördjupa sig kring olika frågeställningar som gör att de kan komma med genomarbetade förslag till ledningen.

Kommitténs viktigaste uppgift brukar vara att arbeta fram jämställdhetsplanen utifrån Diskrimineringslagens krav. I kommittéarbetet kan de fackligt förtroendevalda representera sina medlemmar och bevaka deras intressen, vilket gör att diskrimineringslagens krav på samverkan säkerställs.

Att tillsätta en jämställdhetskommitté kan vara ett bra sätt för ledningen att fånga upp medarbetarnas tankar om vad som behöver göras, men kan aldrig ersätta ledningens arbete och ansvar för jämställdhetsarbetet.

Det är viktigt vilka som utses som arbetsgivarrepresentanter i kommittén. Personalchefen är given utifrån sitt ansvarsområde. Menar ledningen allvar bör övriga representanter vara chefer i linjen, eftersom de har det delegerade arbetsgivaransvaret. Är de med och tar fram förslag ökar sannolikheten betydligt att arbetet genomförs. Glädjande nog ser vi att så är fallet i många organisationer idag.

Väljer organisationen att i planen även lyfta in verksamhetsperspektivet och de som verksamheten är till för, kan de chefer som är medlemmar i kommittén bättre bidra utifrån sitt ansvar för verksamhetens utveckling. Cheferna har kunskap om de utmaningar som ligger framför organisationen och vilka strategiska beslut som är viktiga att ta, kopplat till verksamhetsplanen. På så sätt kan ledningen få ett genomarbetat underlag för sina beslut.

## **Ett förändringsarbete som allt annat förändringsarbete**

I texten ovan beskrivs hur ett ledningsstyrt förändringsarbete bedrivs på ett strukturerat sätt. Det finns en hel del att tänka på och ta strategiska beslut kring, om en organisations ledning menar allvar med sitt förändringsarbete. Men arbetet för jämställdhet är ett förändringsarbete som allt annat

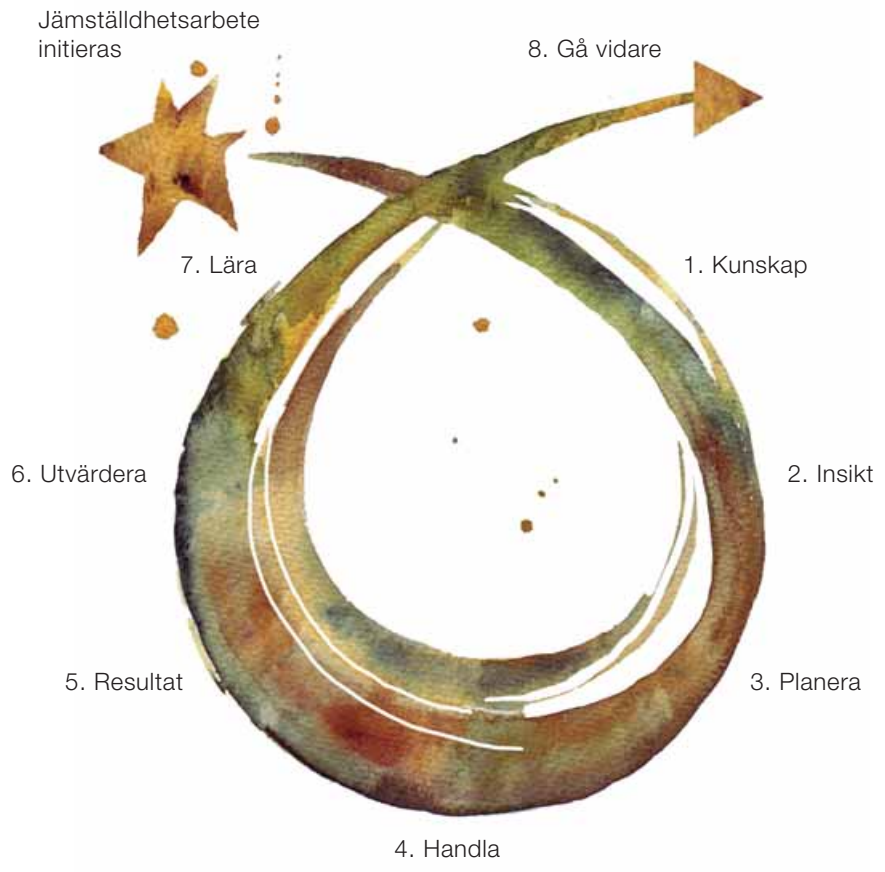
förändringsarbete. Det bör genomföras precis som företag brukar göra, kanske ganska oreflekterat, utifrån redan tydliga rutiner för ledning och styrning.

När vi presenterat ledningsstyrt förändringsarbete för jämställdhet för företagsledning är en vanlig kommentar att: det är ju så där vi brukar göra, men så har vi inte hanterat jämställdhetsarbetet tidigare. Det är alltså inte så krångligt som det kan verka. Tvärtom, med ett systematiskt och strukturerat arbete underlättas allt utvecklings- och förändringsarbete. Ledning och styrning är vitala verktyg för en organisations ledning att nå de önskade resultaten.

## Jämviktscykeln – vår processmodell för jämställdhetsarbete

När ledningsstyrningen är på plats är det dags för nästa steg; att besluta om hur processen för arbetet ska se ut. Genom våra erfarenheter av mångårigt förändringsarbete för jämställdhet, och inte minst utifrån våra erfarenheter av Jämviktsprojektet, har vi utvecklat en processmodell, Jämviktscykeln. Som alla modeller är den en förenkling av en ofta komplicerad verklighet, men ger en uppfattning om vilka steg som är viktiga att ta i en förändringsprocess för jämställdhet. Modellen kan användas på alla nivåer, av ledning, chefer och medarbetare utifrån det ansvar de har i sina olika yrkesroller.

Kopplat till modellen finns exempel på processfrågor som är betydelsefulla att ställa för att göra en nulägesanalys. I analysen tar man fram en tydlig bild av hur det ser ut idag, varför det ser ut som det gör och kommer fram till vad som behöver förändras. Varje enskild organisation behöver utifrån sin egen verksamhet ta fram egna processfrågor som stämmer med såväl målgrupp som uppdrag – frågor som är av särskilt intresse att ställa vid allt beslutsfattande i en organisation.



## 1. KUNSKAP

Alla som förväntas delta i förändringsarbetet behöver kunskap för att kunna bidra professionellt. Den kunskap vi förmedlat i Jämviktsprojektet finns beskriven i kapitel 3.

Kunskapen när det gäller arbete för jämställdhet handlar om jämställdhets- och genuskunskap. Men det krävs även kunskap om vad som händer med människor i förändring och inte minst om organisationskultur, dess innehåll och vilka uttryck den tar sig i en organisation. De kunskaper som hämtas in via t.ex. forskning inom respektive område behöver översättas till den egna organisationen.

Vidare är kunskap om den egna organisationen helt vital. Det behövs fakta om den egna organisationen för att ge en bild av nuläget, som utgångsläge för förändringsarbetet. När det gäller jämställdhet behöver en kartläggning göras för att synliggöra eventuella skillnader i villkor mellan kvinnor och män som arbetar i verksamheten. Det gäller t.ex. hur könsfördelningen ser ut på olika hierarkiska nivåer, inom olika yrkesgrupper, i olika beslutsprocesser och i verkställande av beslut. I kartläggningen behöver även fördelningen av resurser mellan kvinnor och män i form av tid, pengar och utrymme ingå, liksom vilka möjligheter medarbetare har för utveckling och förflyttning i organisationen.

För att kartläggningen av verksamheten ska bli heltäckande krävs att ett kundperspektiv finns med. Fakta behövs om hur könsfördelningen ser ut när det gäller de som verksamheten är till för, och de som faktiskt tar del av den. Det ger en bild av hur människor får, kan och vill ta del av det verksamheten erbjuder.

I offentliga verksamheter finns ofta statistik och annan fakta uppdelad på kön, men kompletteringar kan behövas. Det är inte säkert att kunskap finns till exempel om hur medborgare upplever det verksamheten erbjuder. När det gäller företag blir kanske första steget att dela upp all statistik och fakta som tas fram om marknader och kunder utifrån kön. Har företaget både kvinnor och män som kunder är det intressant att fundera över vikten av att ledningen speglar kundgruppen.

## Medarbetarperspektiv

Exempel på områden och frågor som kan vara viktiga att ställa när det gäller anställd personal är:

- Anställningsformer – hur ser de ut och skiljer de mellan kvinnor och män?
- Rekryteringsprocesser – hur går de till och vilka deltar i dem?
- Kompetensutveckling – hur fördelas kompetensmedel och vem får del av vilken typ av kompetensutveckling?
- Karriärvägar – vilka möjligheter finns för förflyttning och hur speglas kvinnor och mäns andel av medarbetarna i chefspositioner?
- Löner och andra anställningsförmåner – vem får del av vad?
- Hälsa – friskvård och rehabilitering, hur mycket pengar avsätts och för vilka?
- Föräldradedighet – finns förmåner kopplade till ledigheten och vem får i så fall del av vad?
- Information – vem får ta del av vilken information och vilka deltar vid olika informationsmöten?
- Makt och inflytande – hur fördelas ansvar och befogenheter?

## Kund- och medborgarperspektiv

För att få reda på hur kvinnor och män upplever verksamheten och hur de kan ta del av det som erbjuds behöver olika frågor ställas. Nedan följer exempel på frågeställningar för både offentliga verksamheter och företag.

- Hur speglar verksamheten kvinnors och mäns behov av den?
- I vilken utsträckning attraherar tjänster och produkter kvinnor och män?
- Hur fördelas de ekonomiska resurserna mellan kvinnor och män?
- Vem berörs av de frågor som får ta tid i verksamheten?
- Hur bemöts kvinnor och män i verksamheten?
- Hur tas kvinnors och mäns synpunkter på verksamheten tillvara?
- Hur riktas marknadsföringen och hur förväntas den tas emot av kvinnor och män?

## Analys

När kartläggningen ovan är genomförd behöver den analyseras. Fakta behöver förklaras, tolkas och förstås. Frågor som behöver ställas är t.ex:

- Vilka könsmonster har blivit synliga utifrån den kartläggning som gjorts?
- Hur kommer det sig att könsmonstren ser ut som de gör?
- Vad får de könsmonster som blivit synliga för konsekvenser för verksamheten?

Förställningar om kön behöver utmanas, så att förklaringar och tolkningar bygger på fakta och inte på myter och föreställningar. Genuskunskapen är här det viktigaste verktyget.

## 2. INSIKT

För att nå nya insikter behöver tid avsättas för reflektion, erfarenhetsutbyte och dialog. Människor måste få möjlighet att översätta den kunskap och de fakta de tagit del av till sig själva och sin egen arbetsplats. Vad känner de igen och vad känner de inte igen? Har kvinnor och män olika uppfattningar och är deras erfarenheter olika?

Nya insikter är möjliga genom att ta del av fakta om den egna organisationen och kunna tolka dessa fakta med stöd av genuskunskap. Det är inte ovanligt att människor själva blir förvånade över vad de ser när fakta kommer på bordet. Det leder ofta till nya insikter som kan bidra till en ökad medvetenhet om vikten av att arbeta för jämställdhet och stärka den egna viljan att bidra i förändringsarbetet.

## 3. PLANERING

När analysen är genomförd och man genom nya insikter fått förståelse för frågans betydelse är det dags att planera själva arbetet: Vad som behöver göras, hur det ska utföras och vem eller vilka som ska göra vad. Precis som vid allt annat förändringsarbete krävs att ledning och chefer formulerar mål och gör prioriteringar.

Målen kan vara både kvantitativa och kvalitativa. Kvantitativa mål handlar om representation. De kvalitativa kan t.ex. vara att kvinnor och män som är anställda i verksamheten ska uppleva att de har samma möjligheter och lika villkor i organisationen. När det gäller kunder och medborgare kan de

kvalitativa målen gälla att de får och kan ta del av verksamheten på lika villkor.

Utifrån de övergripande målen som ledningen tagit fram är chefernas uppgift att ta fram mål för den egna verksamheten. Om det är möjligt och relevant kan cheferna involvera sina medarbetare i målsättningsarbetet. Det blir då en del av förändringsprocessen där medarbetarna känner sig delaktiga från början. Det första målet kan t.ex. vara att alla medarbetare ska ha tillräckligt med kunskaper för att kunna bidra professionellt. En handlingsplan kan upprättas där det framgår vem som ska göra vad, när och hur utifrån delegerat ansvar och uppgifter från chefen.

#### **4. HANDLING**

Nu är det dags för handling. De övergripande målen är nedbrutna till konkreta åtgärder och alla som är involverade i förändringen vet hur de förväntas bidra. Ledning och chefer behöver i handling visa att de menar allvar och själva medverka i och kontinuerligt följa upp hur arbetet fortskrider. Genom att personligen delta, vara aktiva och följa det arbete som pågår visar de att det är viktigt och att de förväntar sig resultat.

#### **5. RESULTAT**

När förändringsarbetet är genomfört finns ett resultat som behöver kommuniceras på ett tydligt sätt. Hur ser det konkreta resultatet ut av förändringsarbetet? Har allt gått som planerat är målen uppnådda.

#### **6. UTVÄRDERA**

Resultatet av förändringsarbetet behöver utvärderas av de som varit involverade i det. De behöver dela erfarenheter kring förändringen med varandra, ge sin bild av hur de upplevt förändringsarbetet och hur de ser på sin egen insats. Har målen nåtts är det läge att fira. Om det visar sig att målen inte nåddes fullt ut behöver de som deltagit själva analysera vad det var som gjorde att de inte nådde ända fram. Det kan t.ex. bero på att målen var orealistiska utifrån att det saknades både kunskap och resurser. Andra orsaker kan vara att ledningen inte visade tillräckligt intresse för arbetet eller att personer som borde ha varit med och bidragit i arbetet av olika anledningar inte gjorde det.



## 7. LÄRA

Arbetet för jämställdhet är inget som kommer att bli färdigt. Det behöver gå hand i hand med, dvs. vara integrerat i, allt annat utvecklings- och förändringsarbete av en verksamhet. Det är viktigt att synliggöra det som fungerat i förändringsprocessen och vad som varit mindre bra, för att kunna dra lärdomar inför fortsatt arbete. Utvärderingen ger ledning, chefer och medarbetare möjlighet att släppa taget kring det som har varit och ta med de erfarenheter som varit värdefulla i det fortsatta arbetet.

## 8. GÅ VIDARE

En strukturerad utvärdering är starten på ett fortsatt arbete. Den kunskap, de fakta och de nya insikter som förändringsarbetet bidragit till blir en del av processen att sätta nya mål och gå vidare utifrån en ny kunskaps- och insiktsnivå, in i nästa förändringsprocess.

## Motstånd i förändringsarbetet

Allt förändringsarbete väcker motstånd. I ett förändringsarbete som berör människor så på djupet som jämställdhetsarbetet gör, är det att förvänta. Arbetet handlar om att förändra en maktordning mellan män och kvinnor som finns inbyggd i värderingar, normer och starka strukturer. De verklighetsuppfattningar vi alla går omkring med utmanas och arbetet kan leda till att människor får revidera sin världsbild. Jämställdhetsarbete aktiverar motstånd från både män och kvinnor, även om män i allmänhet är mer negativt inställda än kvinnor.<sup>6</sup> Det kan bero på att de själva inte upplever några större problem med könsordningen utan tvärtom har mest att vinna på att ingen förändring kommer till stånd. Män tjänar mer pengar, har lättare att avancera på arbetsmarknaden, gör mindre av det obetalda hemarbetet och har högre status i samhället, dvs. de erhåller fördelar genom könsordningen.<sup>7</sup>

## Vad är motstånd?

Motstånd är i grunden friskt, sunt och ofta funktionellt för den som visar sitt motstånd. Människor försöker genom motstånd bevara sin identitet och integritet och upprätthålla sina gränser. Det är ett uttryck för att behålla makten över sig själv och sin egen situation.

Motståndet uppstår ofta vid förändringar när människor inte ser några bra alternativ till det som är, när man inte vill förlora eller ge upp det man har, eller när man inte har makt att påverka det som sker i förändringen.

## Olika uttryck för motstånd

Vilka uttryck kan motstånd ta sig i ett förändringsarbete för jämställdhet? Det vanligaste motståndet vi möter är att helt enkelt förneka att det finns någon könsordning eller att någon förändring behövs då vi redan är jämställda. Motståndet kan vara både passivt och aktivt.<sup>8</sup> Passivt motstånd kan t.ex. vara att aldrig lyfta frågan om jämställdhet, att jämställdhetsåtgärder glöms bort eller att genomföra skenhandlingar som att upprätta en jämställdhetsplan för att klara en granskning av Diskrimineringsombudsmannen och slippa böter. Det aktiva motståndet blir mer synligt då ett förändringsarbete pågår i en organisation. Jämställdhetsarbetet kan fördröjas av att det finns något som anses viktigare och mer prioriterat eller att de satsningar som görs töms på innehåll som kan ha en påverkan på könsordningen. Utifrån våra erfarenheter beskriver vi nedan olika uttryck för motstånd. Vi kopplar det också till var i Jämviktscykeln motstånd kan förväntas och hur det kan se ut.

## Jämställdhetsarbetet initieras

Motstånd uppstår i relation till andra. Motstånd kan t.ex. aktiveras direkt när ledningen initierar ett förändringsarbete för jämställdhet. Människor kan bli helt blockerade och orsakerna till det kan vara många. Jämställdhet kan väcka känslor och blir de för starka kan människor helt enkelt stänga av, de orkar eller vill inte ta in att de förväntas bidra i förändringsarbetet. De kan bära med sig smärtsamma minnen av att ha varit utsatta för trakasserier eller t.o.m. misshandel utifrån sin könstillhörighet. Minnen som de inte gärna vill väcka till liv.

Ett mer vanligt motstånd handlar om att i en redan ansträngd arbetssituation helt enkelt inte orka ta in något nytt. En bidragande orsak kan vara att de som berörs inte förstår varför arbetet ska starta. De känner inte igen det som beskrivs och de upplever inte att det finns något problem när det gäller jämställdhet. När människor förstår att arbetet kommer att gå igång kan minnen av tidigare jämställdhetsarbete väckas till liv. Har det varit mindre bra och inte bidragit till någon bestående förändring kan människors motstånd aktiveras. Men motståndet handlar inte bara om tidigare jämställdhetsarbete. Här kan det hetta till ordentligt. Män kan känna sig förfördelade och även ge uttryck för att de tydligen är roten till att ont. Att allt är deras fel. Kvinnor kan uppleva att hela problemet är deras och att det är kvinnor som måste förändra sig. Här kan diskussioner om biologi och kultur svalla högt. Pojkar leker trots allt med bilar och flickor med dockor – är inte det biologiskt?

### **Kunskap förmedlas**

När fakta finns på bordet, kunskap är förmedlad men innan mål för arbetet är spikade är det inte ovanligt att ett nytt motstånd dyker upp. Det kan handla om att människor inte tror på den kartläggning och analys som är gjord eller på den kunskap som förmedlats. Motståndet syns genom att människor har egna (bort)förklaringar till varför det ser ut som det gör. Kvinnor kan t.ex. få höra att de inte vågar och att de måste ta för sig mer. Det är inte heller ovanligt att lägga problemet utanför den egna organisationen. En förklaring till att arbetet inte är relevant i den egna organisationen kan t.ex. vara att påstå att allt börjar på dagis, vilket innebär att det är där arbete för jämställdhet ska bedrivas och inte i den egna organisationen. Kvinnor och mäns högst privata upplevelser, många gånger direkt från diskbaljan, görs till allmänna sanningar.

### **Arbetet pågår**

Medan förändringsarbete pågår men innan målen är nådda kan det finnas ett tyst motstånd. Människor kan ha förstått att det inte är läge att öppet uttala eller visa motstånd. De kan i tysthet motarbeta förändringsarbetet. Det tysta motståndet kan vara svårt att få grepp om. Det som blir synligt

är att förväntade aktiviteter inte blir genomförda och att förväntade resultat inte nås.

## **Arbetet är genomfört**

Även när ett förväntat resultat har uppnåtts kan människor visa motstånd genom att ifrågasätta resultatet. Har vi inte ställt till mer än vad vi har löst? Var det inte bättre förr, då vi rekryterade på kompetens? Och tänk vad kul vi hade förr i tiden, då fick man skämta om vad man ville! Historier och myter berättas om hur bra allting var innan förändringen.

## **Hur motstånd kan hanteras**

Att hantera motstånd är en mycket viktig uppgift för ledning och chefer i allt förändringsarbete, då motstånd försvårar förändringsarbetet. Exakt hur motstånd kan hanteras är inte givet då det behöver hanteras utifrån den situation och i det sammanhang där det finns. Utifrån våra egna erfarenheter delar vi med oss av några generella sätt för framförallt chefer att hantera motstånd på.

### **Sätt ord på motståndet**

När motståndet dyker upp är det viktigt att du som chef sätter ord på det. Motståndet behöver synliggöras. Det är viktigt att få upp det till ytan och ge utrymme för samtal där det är möjligt att lyfta de känslor som är vanliga i jämställdhetsarbetet. Det kan t.ex. handla om starka känslor som skuld, skam och ilska. Det är ingen idé att försöka nonchalera motståndet, det leder lätt till att motståndet i stället ökar. Det är laddat att stå i ett motståndsfält, men det är viktigt att du står kvar och möter det som är.

### **Försök förstå det bakomliggande**

Försök så långt det är möjligt att förstå vad motståndet handlar om genom att be de som visar motstånd att berätta hur de ser på förändringsarbetet. Det är lättare att veta vad man ska göra för att minska motståndet ju mer det går att förstå vad det handlar om.

## Respektera motståndet

Det är viktigt att respektera det motstånd människor visar. Det finns människor som av olika anledningar inte vill bidra i förändringsarbetet. Det är inte detsamma som att acceptera och kanske till och med ge fribrev till någon som inte vill. När det gäller jämställdhet får alla ha vilka åsikter de vill i det privata, men på arbetet är det viktigt att alla som är berörda av förändringen bidrar till den. Förringa inte det du hört utan ge tvärtom kvitto på det, samtidigt som du tydligt talar om vad som gäller.

## Konfrontera motståndet

När det gäller tyst motstånd kan en konfrontation behövas. Som chef behöver du då öppet berätta om hur du upplever situationen och förtydliga dina förväntningar på medarbetarna i din arbetsgrupp. Se till att du tar ett kvitto från var och en att de har förstått. Var sen noga med att följa upp att förväntningarna infrias.

## Känner du själv motstånd?

Sist men inte minst, var beredd på att du själv kan bli påverkad. Bjuder du in till ett öppet samtal utifrån det motstånd som finns i din arbetsgrupp kommer du som alla andra att bli påverkad av det som sägs. Du kanske har en bestämd uppfattning som du behöver revidera. Du behöver reflektera över dig själv och det motstånd du eventuellt känner när du kanske behöver fatta nya beslut. Men ger du alla möjlighet att delta i ett konstruktivt samtal kan förändringsarbetet stärkas och utvecklas.

## Till sist

I det här kapitlet har vi beskrivit det lednings- och styrsystem och den processmodell vi utvecklat i Jämviktsprojektet och kopplat till processmodellen hur motstånd i förändringsarbetet kan ta sig uttryck och hanteras. I arbetet med Indexator har ledningsstyrningen och processmodellen varit bärande delar och utgångspunkt för arbetet.



# 3. KUNSKAP SOM MEDEL FÖR FÖRÄNDRING

Christina Franzén

I vårt uppdrag för Indexator har det ingått att bidra med såväl jämställdhets- som genuskunskap. Att arbeta med jämställdhet innebär att granska den egna företagskulturen kritiskt. För att kunna göra det, och vid behov förändra den, krävs även kunskap om vad en företagskultur är och vad som händer med människor i förändring.

I detta kapitel tar vi upp de teoretiska utgångspunkter vi använt och de viktiga begrepp och definitioner vi förmedlat till företagets ledning, chefer och medarbetare. Verktyg de kan använda i sitt fortsatta arbete framåt.

Jämställdhet handlar ytterst om människovärde och mänskliga rättigheter. Sveriges definition av mänskliga rättigheter utgår från FN:s deklaration och lyder: Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter.<sup>1</sup> Att alla människor är lika i värde är något som de flesta ställer upp på och till och med ser som självklart. Lika självklart är det inte att alla omfattas av tanken att människor även ska ha lika rättigheter i samhället.

Det övergripande målet för Sveriges jämställdhetspolitik är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Som vårt samhälle ser ut i dag finns fortfarande en obalans mellan kvinnors och mäns möjlighet att utöva makt och därmed kunna bidra till samhällsutvecklingen på lika villkor. Kvinnor och män ska t.ex. ha samma makt att forma villkoren för beslutsfattande och ha samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete. Så ser inte verkligheten ut. I arbetslivet arbetar kvinnor och män på olika villkor exempelvis när det gäller möjligheter till utveckling, rekrytering till chefsbefattningar, befordran och lön

för lika eller likvärdigt arbete. Arbete för jämställdhet kan i företag handla om lönsamhet men är viktigast för att värna människovärdet och stärka de mänskliga rättigheterna och vår demokrati.

---

Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter

---

## Viktiga jämställdhetsbegrepp

Vi börjar med själva begreppet jämställdhet. Det introducerades inom politiken i slutet av 1960-talet. Utifrån kunskap om att kvinnor och mäns livsvillkor var olika och ofta till kvinnors nackdel satte de politiska partierna ett mål: att kvinnor och män skulle ha lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter på alla väsentliga områden i livet. Tanken var att kvinnor skulle ställas lika med män.

Den definition som nu gäller tillkom 2006. Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på livets alla områden. Jämställdhet handlar alltså om kvinnor och män och relationen dem emellan.

### Jämställdhet den viktigaste jämlikhetsfrågan

Jämställdhet förväxlas ofta med begreppet jämlikhet, som är ett vidare begrepp. Det avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället och utgår ifrån alla människors lika värde. Jämställdhet är en av de viktigaste jämlikhetsfrågorna då vi alltid sorteras in i kategorierna kvinna och man oberoende av allt annat.

---

Jämställdhet = lika villkor mellan kvinnor och män

Jämlikhet = alla människors lika värde

---



## **Kvantitativ och kvalitativ jämställdhet**

Jämställdhet har både en kvantitativ och en kvalitativ dimension.

Kvantitativ jämställdhet innebär en jämn fördelning mellan kvinnor och män inom alla områden i samhället. Kvalitativ jämställdhet handlar om makt och inflytande och innebär att både kvinnor och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar tas tillvara och får berika och påverka utvecklingen inom alla områden i samhället.

En jämn representation av kvinnor och män är ingen garanti för att kvinnor och män kan och får dela den reella makten och ha det inflytande som ett demokratiskt samhälle behöver för att utvecklas. Men den kvantitativa jämställdheten är en förutsättning för den kvalitativa. De som inte är representerade kan inte utöva makt och inflytande alls.

## **Jämställdhetsperspektiv**

Med ett jämställdhetsperspektiv avses aspekter som ska genomsyra en verksamhet såväl internt gentemot de som är anställda i verksamheten som externt gentemot de som verksamheten finns till för. Ett jämställdhetsperspektiv innebär att verksamhetsområden analyseras utifrån förhållanden för kvinnor och män. Perspektivet ska beaktas vid såväl planering, beslut och genomförande som vid uppföljning och utvärdering av verksamheter.

## **Jämställdhetsintegrering**

I Sverige är jämställdhetsintegrering den huvudsakliga strategi som används för att uppnå de politiska målen för jämställdhet. Jämställdhetsintegrering innebär att alla beslut inom alla politikområden ska analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv.

Strategin har växt fram utifrån en ökad kunskap och medvetenhet om att jämställdhet har bäring på det resultat en organisation når. Jämställdhetsintegrering tar sin utgångspunkt i verksamhetsutveckling av kärnverksamheten, där de människor verksamheten är till för sätts i fokus. Det utesluter inte jämställdhetsarbete från arbetsgivar-, personal- eller arbetsmiljösynpunkt. Att arbeta med jämställdhetsintegrering innebär framförallt

att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande. Ett helhetsperspektiv på jämställdhetsarbete är en förutsättning för att nå jämställdhet. Allt arbete för jämställdhet är ett förändringsarbete som i organisationer handlar om verksamhetsutveckling.

## **Begrepp hämtade från forskning om kvinnor och män**

För att kunna arbeta professionellt för jämställdhet i arbetslivet är det viktigt att ha kunskap om hur kvinnors och mäns arbetsvillkor ser ut. I Sverige och även internationellt finns sedan lång tid tillbaka forskning om betydelser och konsekvenser av att det är kvinnor och män som befolkar arbetslivets organisationer.

Förutom att beskriva, förklara och tolka vad som t.ex. händer i en organisation bidrar forskare med begrepp som underlättar för människor att dela bilder med varandra. Vad menar vi egentligen med kön, genus och gender? Vad är könsmärkning och vad innebär ett genussystem? Här följer några av de viktigaste begreppen.

### **Begreppen kön och genus**

I arbetet för jämställdhet stöter vi på begreppen kön och genus. Att reda ut vad som är vad är långt ifrån lätt. Enkelt kan man uttrycka det som att vi både har ett biologiskt kön och ett socialt skapat och inlärt kön. Hur vi får vara och vad vi får göra som kvinnor och män har mer bäring på det vi lärt in än på vår biologi. Trots det är det biologin som sedan lång tid tillbaka setts som enda eller i varje fall viktigaste förklaringen till de könsskillnader vi ser och upplever i vårt samhälle.

För att kunna skilja ut det biologiska könet från det socialt inlärd introducerades under 1970-tal begreppet gender i anglosaxisk forskning. Det engelska ordet sex stod för det biologiska könet och gender för det socialt skapade könet. Idag används begreppet genus som en direkt översättning från engelskans gender. Genus förstås då som det socialt skapade och inlärd könet.

Yvonne Hirdman som introducerade genusbegreppet i Sverige lägger in mer i det. Hon vill med begreppet avfärda att genus skulle vara något lättvindigt, något som man kan välja i stunden ungefär som ett plagg vi tar på oss på morgonen och byter till något annat morgonen därpå. I Hirdmans definition av begreppet genus ingår synsättet att det vi skapar kulturellt och socialt till och med kan påverka och förändra biologin. Kropp, själ, biologi och kultur är mer eller mindre oskiljaktiga. Utifrån ett sådant synsätt är det mer eller mindre omöjligt att fastslå vad som t.ex. är biologiskt eller genetiskt givet. Vi kan aldrig eliminera all social påverkan som vi alla utsätts för från det ögonblick vi föds. Vi bör snarare utgå från att det historiska och sociala ingriper på alla nivåer och präglar oss.<sup>2</sup>

Hur kan och ska vi då använda begreppen kön och genus? Svaret är inte givet. Det viktiga är att veta att det inte finns några absoluta gränsdragningar mellan begreppen.

Begreppet genus används alltmer och har fått stark genomslagskraft i vårt samhälle, inte minst beroende på att det anammats inom politiken. Begreppet har betytt mycket för jämställdhetspolitiken för att öka insikten om att jämställdhet handlar om både kvinnor och män och inte minst relationen dem emellan. I den här boken väljer vi att använda kön när vi skriver om kvinnor och män och genus när vi skriver om konstruktioner av kvinnligt och manligt.

### **”Doing gender” – att göra genus**

Med den svenska förkärleken för engelska uttryck har ordet gender börjat användas i ett nytt begrepp – doing gender. Vi skulle lika gärna kunna säga göra genus. Det är ett bra begrepp som med sin verbform betecknar att det är något som pågår. Med den kunskap vi har idag, har förståelsen ökat kring hur vi hela tiden gör genus. Det är en ständigt pågående process i grupper om kvinnor och män, men även i grupper av enbart kvinnor eller män. I en mansdominerad verksamhet kan kvinnor vara ovälkomna utifrån föreställningen att de t.ex. inte skulle klara av arbetsuppgifterna och den fysiska arbetsmiljön. Det sätt som kvinnorna då beskrivs på är att göra genus. Kvinnorna framstår som inkompetenta och svaga och då

genus oftast görs som polariteter skapas män indirekt som det motsatta, kompetenta och starka. Det männen säger i exemplet speglar villkor och verklighet och återskapar villkor och verklighet, om ingen går in och bryter männens verklighetsuppfattning.<sup>3</sup>

## Organisationer ur ett genusperspektiv

För att överhuvudtaget förstå vilken betydelse könstillhörigheten har, och vilka konsekvenser den får i en organisation, behöver organisationen studeras ur ett genusperspektiv. Det innebär att betydelse av att vara kvinnor och män uppmärksammas i beskrivningarna av organisationen och i tolkningarna av det som sker där.

Det är enkelt att räkna hur många kvinnor och män som arbetar i organisationen och på vilka positioner de finns. Betydligt svårare blir det att förklara och tolka den bild som framkommer. Våra vardagserfarenheter spelar oss spratt. Vi ser att kvinnor och män arbetar med olika saker och vill då gärna förklara det med att kvinnor och män är olika. Det finns dock ingen forskning som ger stöd åt den typen av förklaringar utan tvärtom, sysslor kan ändra genus. Det som vid en tidpunkt förknippats med män kan vid en annan tidpunkt ses som typiskt kvinnoarbete. Det som däremot slår igenom är maktordning mellan könen. Exakt hur det ser ut i en organisation varierar naturligtvis men män är överrepresenterade i maktpositioner och i den del av verksamheten som har hög status, medan kvinnor är överrepresenterade i serviceyrken till makten.

När forskare studerar betydelse av könstillhörighet och genus i organisationer är ett maktperspektiv centralt. Det innebär att det är maktrelationen mellan kvinnor och män som är i fokus för förklaringar och tolkningar och inte hur kvinnor och män är.

## Maktordningen mellan kvinnor och män

Maktordningen mellan kvinnor och män är inte naturgiven utan något som förhandlats fram mellan människor. Den tar sig olika uttryck på olika platser. Det är en dynamisk ordning dvs. den går att förändra men det är

ingen lätt ordning att rubba. Som i alla maktordningar finns det en över- och underordning, där de som är överordnade ogärna släpper ifrån sig makt till de underordnade.

Generellt är kvinnor som grupp underordnade män som grupp. Det betyder inte att alla kvinnor är underordnade alla män. Kvinnor som exempelvis är chefer har naturligtvis mer makt än de kvinnor och män som är underställda dem. Maktordningen är alltså en ordning utifrån könstillhörighet där män som grupp är överordnade kvinnor som grupp.

Könsordningen är lätt att få syn på i organisationer där mycket av det kvinnor och män arbetar med är tydligt könsmärkt (se förklaring nedan). Män återfinns oftare i det som brukar kallas kärnverksamhet och kvinnor i serviceyrken till kärnverksamheten. I hierarkiska organisationer blir maktordningen även synlig med ett generellt mönster där män är överrepresenterade i toppen och kvinnorna står kvar obefordrade i botten av hierarkin. Ska det ske en förändring i könsordningen är det alltså i stor utsträckning en förhandlingsfråga om makt.

## Könsmärkning

Det är inte bara kvinnor och män som sorteras in och blir könsmärkta. Det mesta är könsmärkt. I alla organisationer vet de som arbetar där vilka yrken och positioner som hör till vilket kön. Men arbeten och yrken är inte könsbundna utan de görs till kvinnliga eller manliga. Könsmärkningen av arbeten och yrken hänger ihop med föreställningar om vad som lämpar sig för kvinnor och män att göra. Det är ingen slump att vårdyrken ses som kvinnligt könsmärkta och teknikyrken som manligt könsmärkta.

När det gäller makt och inflytande slår könsordningen igenom och leder till att ledande positioner förknippas med män och servicepositioner med kvinnor. Exempelvis chefskap är manligt könsmärkt och sekreterare kvinnligt könsmärkt. Men det är långt ifrån bara yrken och positioner som är könsmärkta utan det mesta omkring oss. Som exempel kan vi ta leksaker och kläder. Ett litet barn vet snabbt vilket kön det tillhör och orienterar sig lätt i en leksaksaffär. I en affär för barnkläder är den första frågan du får om kläderna ska vara till en flicka eller pojke.

Vad fyller då könsmärkningen för funktion? Man kan se det som att vi förstärker vårt kön med attribut och symboler. Vi lär in vilka leksaker som är lämpliga att leka med och vilka kläder som är lämpliga att ha på oss om vi ska bli accepterade fullt ut i samhället. Och så fortsätter det hela livet ut. Vi lär oss i samspel med andra hur vi förväntas se ut och vilka symboler eller attribut vi bör förknippas med. Könsmärkningen hjälper oss att hålla ordning på könsordningen.

## **Definitioner av makt**

Makt är alltså centralt för att förstå könsordningen. Hur hänger då makt eller brist på makt ihop med kvinnor och män?

Begreppet rymmer många olika betydelser. I allmänhet när vi pratar om makt avser vi någon som utövar makt över någon annan. I en hierarkisk organisation är makten över andra inbyggd i själva organisationsstrukturen. Ledningen tar beslut om vad som ska göras och de anställda förväntas göra som ledningen säger. Så länge det vi förväntas göra inte helt strider mot egna grundläggande värderingar uppfattas den makten som legitim av de flesta. Män är idag överrepresenterade på befattningar med makt och beslutsfattande i stat, kommuner, landsting och i näringslivet. Det är bara i det politiska systemet som kvinnor och män är något så när jämställt representerade. Det är alltså betydligt fler män än kvinnor som kan fatta avgörande beslut som får påverkan på hur organisationer leds och styrs och hur vårt samhälle utvecklas.

---

Politisk makt = kvinnor och män

Ekonomisk makt = män

---

## **Ekonomiskt oberoende – makt över sitt eget liv**

Makt kan även definieras som ekonomiskt oberoende. Men ekonomiskt oberoende har olika innebörd för kvinnor och män. En ekonomiskt oberoende kvinna är en kvinna som lönearbetar och klarar sig själv, hon är ekonomiskt oberoende av en man. En ekonomiskt oberoende man är

en man med så stor förmögenhet att han kan försörja sig på den.<sup>4</sup>

Kvinnors möjlighet till ekonomiskt oberoende beror i mångt och mycket på i vilken omfattning de kan lönearbeta. Det oavlönade hemarbetet leder inte till ekonomiskt oberoende. Kvinnorna arbetar lika mycket betalt som obetalt medan männen arbetar dubbelt så mycket betalt som obetalt.<sup>5</sup> Skulle kvinnor och män dela mer på det oavlönade arbetet skulle kvinnors ekonomiska oberoende kunna öka genom mer tid för lönearbete.

## Fördelningsmakt

I alla chefspositioner är makten inbyggd i den formella rollen. En del av den makt som chefer har är fördelningsmakten.<sup>6</sup> De har möjlighet att skapa arbetsvillkor som gör att kvinnor och män kan arbeta på lika villkor. De kan påverka i vardagen genom att se till att kvinnor och män t.ex. finns representerade i olika arbets- och projektgrupper. De kan se till att kvinnor och män får utbildning och möjlighet till befordran på lika villkor. Och de har fördelningsmakten när det gäller att se till att löner speglar faktiska bidrag till verksamheten dvs. att kvinnor och män får lika lön för lika eller likvärdigt arbete. Fördelningsmakten finns i alla chefspositioner oberoende av nivå. Fördelningsmakten är viktig för att leva upp till Diskrimineringslagen krav på åtgärder för att kvinnor och män inte ska diskrimineras i arbetslivet utifrån sin könstillhörighet. För enskilda kvinnor och män har det stor betydelse hur deras närmaste chef använder sin fördelningsmakt. En förutsättning är att chefer är genusmedvetna för att de ska kunna använda sin fördelningsmakt på ett för sina medarbetare och verksamhetens bästa.

## Genussystem eller könsordning

Yvonne Hirdman introducerade begreppet genusystem i Sverige. Genusystemet är som hon beskriver det en ordningsstruktur av kön och skulle alltså lika gärna kunna benämnas könsordning. Det viktiga är vad hon fyller begreppet genusystem med. Genom sin forskning om genus i vår västerländska historia har hon kunnat urskilja två bärande logiker; kvinnor och män bör inte blandas och mannen är norm för människan.

---

Genussystem:  
Kvinnor och män bör inte blandas  
Man = människa

---

Att kvinnor och män inte blandas är lätt att se i vårt samhälle. Kvinnor och män utbildar sig till och arbetar inom olika yrken, och gör olika saker i hemmet och på fritiden. I stort och smått delar vi upp oss utifrån var kvinnor och män förväntas vara och vad de förväntas göra.

För att förstå hur det kommer sig att vi gör som vi gör är det viktigt att ställa sig frågan vilken funktion isärhållandet fyller. Isärhållandet är ett sätt att göra genus på och hjälper oss att hålla reda på vår position i könsordningen.

Den andra logiken, att mannen är norm, betyder att mannen får stå för det vi uppfattar som normalt. Det kan vi höra genom vårt språkbruk. Vi har chefer och kvinnliga chefer, poliser och kvinnliga poliser, läkare och kvinnliga läkare, fotboll och damfotboll osv. Förenklat kan man säga att allt som avviker från en norm måste benämnas. Underförstått finns då en jämförelse med den riktiga chefen, polisen, läkaren eller riktig fotboll. Med ett normtänkande blir det lättare att förstå att könsordningen är en maktordning. Allt som avviker från normen ges inte fullt värde. Utifrån mannen som norm för människan är kvinnor människor men av en annan, inte lika högt värderad sort som män.

### **Genuskontrakt – kontraktet mellan könen**

Med ett genuskontrakt avses ett kontrakt mellan könen som utgår ifrån konkreta föreställningar som kvinnor och män i stort är överens om.<sup>7</sup> Socialt och kulturellt skapade skillnader mellan kvinnor och män som föreskriver hur kvinnor och män bör vara och vad de bör göra själva och i relation till varandra. Mellan kvinnor och män som valt att leva tillsammans finns också det som kallas den relativa underordningen. Kvinnor i Skandinavien kan idag göra vad de vill och ändå vara socialt accepterade så länge de gör det i relativ underordning till sina män.<sup>8</sup> Det finns en norm



för samlevnad mellan kvinnor och män som i stort går ut på att han ska vara något äldre, något längre, ha ett arbete som anses viktigare än hennes och där det ingår att göra lite mer karriär och tjäna mer pengar. Det ideal som normen står för bygger på en underordning av kvinnor. Kvinnor och män samarbetar för att hålla underordningen vid liv, och för att hålla den dold.<sup>9</sup> Det ingår i könskontraktet att inte synliggöra maktordningen.

Om vi arbetar aktivt för att nå jämställdhet är det genuskontraktet vi måste omförhandla. Den stora förändringen kommer inte att handla om hur exempelvis ett framtida ledarskap kommer att utövas, något som ofta diskuteras idag. Det kommer att handla om att genuskontraktet är omförhandlat och att vi har en ny och förhoppningsvis jämställd maktordning mellan kvinnor och män, alternativt att det inte finns något som kan benämnas könsordning.

## Könsstruktur i organisationer

Könsstrukturen i en organisation är en spegling av samhällets könsordning med en maktobalans som resulterar i olika livs- och arbetsvillkor för kvinnor och män. I arbetet för jämställdhet är viktigt att kartlägga hur många kvinnor och män som finns i en organisation, vilka yrken och positioner de har och hur fördelningen av makt och möjligheter till beslutsfattande ser ut dem emellan.

Att kvinnor och män har olika villkor i organisationer kan förklaras utifrån kvinnors och mäns olika tillgång till makt.<sup>10</sup> För att förstå vad som sker i en organisation är det alltså mycket viktigt att söka förklaringar i arbetsvillkoren och inte i hur enskilda individer är och agerar.

Ska vi kunna bedriva ett professionellt jämställdhetsarbete i arbetslivet är det arbetsvillkoren vi behöver synliggöra och förändra. Genom forskning vet vi att villkoren skiljer mellan kvinnor och män t.ex. när det gäller att bli rekryterad, bli befördrad, göra karriär, utöva ledarskap, arbetstider, lön och andra förmåner. Det finns alltså mycket konkreta frågor att ta tag i och arbeta för att förändra.

## Organisationskultur ur ett genusperspektiv

Maktordningen mellan könen finns tydligt förankrad i en organisationsstruktur men är även inbäddad i en organisations kultur, då makt utövas genom organisationskulturen. Makt är ett relationellt begrepp, dvs. makt går bara att utöva i relation till någon annan.

En organisationskultur består förenklat av kulturinnehåll och kulturuttryck.<sup>11</sup> I kulturinnehåll ingår värderingar, normer och verklighetsuppfattningar. Dessa uttrycks på olika sätt. Det är genom uttrycken kulturen blir synlig i en organisation.

### Kulturinnehåll

I kulturinnehåll ingår värderingar, normer och verklighetsuppfattningar.

Värderingar är viktiga för att vi t.ex. ska kunna fatta beslut i frågor där det finns motstridiga uppfattningar. De kan delas upp i uttalade och efterlevda. De uttalade värderingarna finns i olika styrdokument och policydokument. Jämställdhetspolicy och jämställdhetsplaner är tydliga exempel. Där kan exempelvis stå att organisationen ska öka andelen kvinnor på ledande befattningar men inte hur. De uttalade värderingarna blir bara en pappersprodukt om inget konkret arbete görs för att nå det som står i planen. Det är inte ovanligt att de uttalade och de efterlevda värderingarna kan gå stick i stäv med varandra.

Normer är knutna till värderingar på så sätt att de konkret föreskriver hur människor ska handla för att leva upp till värderingarna. Normer växer fram i samverkan mellan människor, är alltså skapade och därmed föränderliga. Trots det uppfattas normer efter en tid som det normala och blir till regler som människor förväntas följa.

Normer kan vara medvetna men är lika ofta omedvetna, då de tas för givna. Omedvetna normer förstärker vår könsblindhet. Det gäller normer för hur kvinnor och män bör vara och vad de förväntas göra i t.ex. arbetslivet. Det är därför helt centralt att ha ett normkritiskt perspektiv i arbetet för jämställdhet då det är normerna som behöver synliggöras och kritiskt granskas. Könsordningen är en exkluderande struktur som hindrar flickor

och pojkar, kvinnor och män att utveckla sin fulla potential om de vill accepteras fullt ut i samhället. Variationen är stor mellan kvinnor och män i allt, men utifrån normerna försöker vi själva och genom påverkan av andra leva upp till de förväntningar som finns på oss. Förväntningar som skapats utifrån föreställningar om hur en riktig kvinna och man bör vara och förväntas agera.

Det finns också normer för hur det är möjligt att göra karriär och utöva ledarskap i alla organisationer. Exempelvis normen för karriär utgår från en man och ett manligt livssammanhang. Den har byggts och byggs fortfarande på att den som gör karriär har ett stöttande familjesystem och kan prioritera arbetet t.o.m. före familj.<sup>12</sup> Ledarskap är manligt normerat, dvs. normen för ledarskap och normen för manlighet är två sociala konstruktioner som går ihop och förstärker varandra. En man som blir ledare stämmer med normen och får en förstärkning i såväl sitt ledarskap som i sin manlighet. Då vi skapar manligt och kvinnligt som varandras polaritet stämmer aldrig kvinnan med normen för ledarskap. Då det som avviker från normen måste benämnas får vi en kvinnlig ledare. Normen för ledarskap behöver bli mer inkluderande av kvinnor för att vi ska kunna förändra maktordningen på ledande befattningar.

Med verklighetsuppfattningar avses de uppfattningar om verkligheten som medlemmar i en kultur utvecklar och använder för att skapa mening i det som upplevs. I ett företag kan det skilja stort mellan olika grupper hur de skapar mening i arbetet. För chefer kan arbete i sig vara det som gör att de trivs på arbetet medan det för deras medarbetare längre ner i hierarkin kan vara samarbetet med arbetskamrater som gör att arbetet känns meningsfullt. De erfarenheter som kvinnor och män gör i arbetslivet påverkar hur de hittar mening i arbetet. Upplever t.ex. personer med karriärambitioner att de får möjligheter till utveckling och förflyttning i organisationer blir arbetet centralt i livet. Är upplevelsen den motsatta kan det resultera i att sökande efter mening läggs utanför arbetet.<sup>13</sup>

## Kulturuttryck

En organisations värderingar, normer och verklighetsuppfattningar uttrycks på olika sätt. Kulturuttrycken manifesterar kulturens innehåll samtidigt som kulturuttrycken också kan påverka kulturinnehållet. Förenklat kan man säga att kulturuttrycken är en organisations efterlevda värderingar, normer och verklighetsuppfattningar.

Kulturuttrycken kan indelas i fyra kategorier: strukturella, verbala, beteende och materiella uttryck.

I de strukturella uttrycken visar det sig exempelvis hur normen för karriär och ledarskap hanteras rent konkret, genom vilka som blir befordrade till chefspositioner. Här ingår en organisations könsstruktur dvs. hur många kvinnor och män som arbetar i verksamheten, inom vilka yrken, på vilka positioner, med vilka arbetsuppgifter och hur makt och beslutsfattande är fördelat dem emellan. Här ingår också belönings- och karriärsystem, löner och andra löneförmåner, rekrytering, befordran och avveckling. Även ritualer, procedurer och ceremonier ingår i de strukturella uttrycken.

En annan kategori är verbala uttryck. Om de enbart handlar om vad som sägs, t.ex. om de värderingar som ska gälla i organisationen, och sedan inte efterlevs har de inte särskilt stor betydelse.

Betydligt viktigare blir verbala uttryck som handlar om vilka historier, myter och legender som berättas i en organisation. En historia om en person som t.o.m. slutat i en organisation kan berättas om och om igen, inte minst för nyanställda. Syftet är att genom historien berätta för varandra vad som gäller i organisationen. Historier anses vara starkt kulturbevarande vilket gör att vi bör ge akt på de undermeningar som historier förmedlar. Om en ledning vill ändra normen för chefskap så att även kvinnor ryms i den, kan historier om legendariska män som agerat helt utifrån en traditionell norm för chefskap försvåra en förändring i den riktning man önskar. Historier kommer vi alltid att berätta då det underlättar för människor att ta till sig förväntningar i en organisation, men det är viktigt att kritiskt granska vad historierna underförstått används till.

Till verbala uttryck hör också språk, jargong och humor. Här finns mycket att göra som kan bidra till en annan könsordning. Ett vanligt verbalt

uttryck är, ”här är jargongen rå men hjärtlig”. Det kan exempelvis betyda att det är helt tillåtet att skämta om kvinnor och män. Skämt som kan verka harmlösa men som ofta bidrar till att hålla könsordningen på plats.

Den tredje kategorin är beteendetryck, dvs. hur vi handlar i olika situationer och hur vi uppträder och bemöter varandra inte minst som kvinnor och män. Till beteendetryck hör även hur vi får ge uttryck för våra känslor. En allmän uppfattning är att det är mer okej för en man att uttrycka aggressivitet än det är för en kvinna. En annan att kvinnor får gråta men att det är konstigt och svårt att hantera om en man gör det.

En ytterligare kategori är materiella uttryck där allt från hur människor förväntas klä sig i olika yrkesroller och positioner till hur den fysiska miljön där arbetet utförs ser ut. Här finns också alla symboler som förknippas med olika yrkesroller och som kan vara strikt könsmärkta.

Genom att studera organisationskulturens innehåll och vad den tar sig för uttryck är det möjligt att hitta åtgärder som kan förändra könsordningen och därmed bidra till jämställdhet. Då chefer är de viktigaste kulturbärarna har de en stor påverkan på förändringsarbetet för jämställdhet. De kan t.ex. sätta tydliga mål för vad som ska uppnås och följa upp att arbetet för att nå målen genomförs. De kan granska arbetsvillkoren ur ett genusperspektiv och säkra att de rutiner som används blir könsneutrala.

## Forskning om kvinnor, män och chefskap

Jämställdhet är något vi måste arbeta för att nå. Genom att ta del av såväl nationell som internationell forskning kan vi få kunskap som är nödvändig för att förstå vikten av att få en bättre maktbalans mellan kvinnor och män i arbetslivet. I organisationer är det ledning och chefer som har och kan ta det yttersta ansvaret för att det förändringsarbete som behövs genomförs. Därför är det extra viktigt att förstå vilka cheferna är och hur de nått sina positioner. Det hänger ihop med villkoren för chefskarriärer och utövande av chefskap.<sup>14</sup>

## Hur forskningen växt fram

Forskning om chefskap är inget nytt men var under lång tid helt könsblind.<sup>15</sup> Att vi är kvinnor och män i arbetslivets organisationer har inte uppmärksammats som något av vikt att studera. Att män varit starkt överrepresenterade på ledande befattningar har t.ex. tolkats som självklart och inte som något som behöver problematiseras. En av anledningarna var säkert att kvinnor på chefspositioner var så få att det uppfattades som helt normalt att män var chefer. Det blev extra tydligt när forskning med ett genusperspektiv tog fart på 1970-talet. Fler kvinnor blev då rekryterade till chefsposter och föremål för forskning utifrån att de avvek från normen, dvs. den riktiga chefen som var en man. Det var de få kvinnorna som individer som beskrevs och tolkades. Kvinnorna sågs som avvikare och jämfördes underförstått med män som var chefer. Forskare började studera kvinnor som var chefer utifrån det sammanhang där de arbetade. Forskningen gick från ett individperspektiv till ett strukturperspektiv. Hur påverkar de villkor kvinnor möter deras möjligheter att bli chefer och utöva chefskap? Det blev viktiga frågor att få svar på. Fortfarande var det kvinnorna som var i fokus.

Först på 1990-talet sågs männen som viktiga att beskriva och tolka. Normen för chefskap kom i fokus. Chefskap och manlighet visade sig vara sociala konstruktioner som i mångt och mycket överlappar varandra.

Då vi skapar manligt och kvinnligt i relation till varandra, som varandras motsatser, blir det tydligt att kvinnor aldrig riktigt stämmer med konstruktionen ledarskap. En man som blir chef får en förstärkning i rollen som chef av att vara man, och dessutom en förstärkning i sin identitet som man av cheffrollen. För kvinnorna blir det tvärtom. De stämmer inte med bilden av den riktiga chefen och blir mer ifrågasatta i rollen. De ifrågasätts också som kvinnor utifrån föreställningar om en riktig kvinna. Det är fortfarande vanligt att vi diskuterar om kvinnor som är chefer samtidigt kan vara riktiga kvinnor. Och tvärtom, kan en riktig kvinna verkligen bli chef? Chefskap är manligt normerat och det är utifrån den normen kvinnor som chefer bedöms.<sup>16</sup>

## Perspektivet har flyttats från individ till struktur

En forskare som haft stor betydelse för utvecklingen från ett individperspektiv till ett strukturperspektiv är Rosabeth Moss Kanter. Hon konstaterade utifrån en fallstudie i ett stort amerikanskt företag att det som tolkades som typiskt kvinnligt i organisationen snarare handlade om kvinnornas situation och villkor än att de var kvinnor.<sup>17</sup> Det visade sig att kvinnorna hade mindre makt och sämre karriärmöjligheter och att kvinnorna var i minoritet, vilket i sig påverkade deras situation. Kanter tolkade kvinnors och mäns möjligheter utifrån det hon kom att beskriva som möjlighetsstrukturer, maktstrukturer och betydelsen av att vara i minoritet.

### Möjlighetsstrukturer

Möjlighetstrukturer handlar om vilka utvecklingsmöjligheter arbetet erbjuder, vilka befodringsmöjligheter som följer med en viss position och hur många karriärmöjligheter organisationen erbjuder. Medarbetare som upplever att de har stora möjligheter har höga ambitioner, stort självförtroende och värderar sin kompetens högt – ibland t.o.m. övervärderar den. Och tvärtom för medarbetare som upplever små möjligheter. De begränsar sina ambitioner och undervärderar sin kompetens.

I Kanters fallstudie var det männen som upplevde och faktiskt hade stora möjligheter. Kvinnor upplevde och hade den omvända situationen. Det handlade alltså inte i första hand om vad kvinnor eller män själva ville, utan vilka villkor organisationen erbjöd. Där visade det sig att villkoren var olika för kvinnor och män.

### Maktstrukturer

När det gäller maktstrukturer så är det medarbetares möjlighet att agera effektivt i organisationen som är utgångspunkten – vilka maktresurser de förfogar över. Avgörande faktorer är: Den formella positionen. Hur synlig eller relevant funktionen och arbetet är. Hur det de gör blir uppmärksammat från personer högre upp i hierarkin. Hur standardiserat eller fritt arbetet är. Vilka allianser de har kunnat etablera med såväl chefer som kolleger och underställda. Sist men inte minst, vilket kollegialt stöd de har.

Kanter konstaterar att människors beteenden är beroende av vilken makt-position de har. Personer med liten makt blir mer auktoritära för att hålla i och ha kontroll över sin egen situation. Personer med stor makt kan ha en mer samarbetande stil, då de inte behöver ha full kontroll över sin egen situation. Den makt de har gör att de alltid kan påverka beslut och agera effektivt ändå.

## **Minoritetsposition**

Att vara i minoritet är ett problem i sig. Kanter anser att är man under 30 procent av en sort är man i minoritet. En direkt effekt av minoritetspositionen är att det aldrig går att göra sin röst fullt hörd. Det kommer att bli majoritetens uppfattning om hur man t.ex. ska driva en affärsverksamhet som kommer att slå igenom.

Kvinnor i chefspositioner är ofta i stark minoritet och är de under 15 procent anser Kanter att de är i en extremt avvikande position, som hon kallar en token. I en ledningsgrupp med en token kommer den personen att utifrån sin position bli extremt synlig. Men det är inte kompetensen som syns utan att man avviker från majoriteten. När en avvikare kommer in i en grupp sätts avvikaren i kontrast till majoriteten och skillnaderna mellan dem överdrivs. Avvikaren får snabbt av gruppen en stereotyp roll som stämmer med den sort som avvikaren anses tillhöra. Avvikaren mer eller mindre tvingas ta rollen för att överhuvudtaget kunna fungera i gruppen. I det ögonblick avvikaren anammar rollen bekräftas föreställningen om hur den sorten är.

Stereotypa roller för kvinnor i chefspositioner är exempelvis järnlady, maskot, mamma, förförerska eller bitch. En avvikare i en grupp upplevs inte som särskilt hotfull men om de blir fler blir situationen en annan. Ett sätt att kontrollera situationen och samtidigt testa avvikarens lojalitet är att ställa krav på att hon inte driver frågan om fler kvinnor i gruppen. Kvinnan får en gatekeeper-funktion, hon blir grindvakt.<sup>18</sup> Det är hon som förväntas se till att inga andra kvinnor kommer in i gruppen. Hon förväntas inte, som det förväntas av männen i gruppen, använda sitt nätverk av kvinnor för att få in fler kompetenta kvinnor t.ex. i ledningen. Är hon



ensam kvinna blir hon dessutom ett alibi för männen i gruppen. Genom att hon finns där har männen visat att de inte utesluter kvinnor.

I kvinnodominerade organisationer upplever även män problem utifrån sin minoritetsposition. Men det finns en skillnad som är påtaglig. I näringslivet, där kvinnor är underrepresenterade inte minst i chefspositioner, är efterfrågan på kvinnor inte tillnärmelsevis lika stark som efterfrågan är på män i kvinnodominerade offentliga organisationer. Män söks till alla typer av befattningar och när de väl är rekryterade åker de glashiss eller rulltrappa upp i hierarkin.<sup>19</sup> Män gör snabbast karriär i kvinnodominerade organisationer i förhållande till andel anställda män.<sup>20</sup> Att kvinnor inte efterfrågas till näringslivets ledningspositioner och att män tvärtom snabbt blir chefer i kvinnodominerade organisationer kan ses som två sidor av samma mynt. Män rekryteras av både kvinnor och män till överordnade positioner och könsordningen hålls intakt. Det är ett stort problem då agerandet leder till att kvinnors arbetsmarknad och framförallt möjligheter till karriär krymper till förmån för män.

## **Skillnader i villkor – inte i människor**

Det är viktigt att utifrån forskning om makt dra slutsatsen att vi inte enbart kan bedöma människor utifrån människors beteenden i en organisation. Det vi t.ex. tolkar som typiskt manligt eller kvinnligt beteende behöver kritiskt granskas. Om kvinnor och män beter sig olika är det viktigt att ställa frågan hur det kommer sig. Svaret på frågan kommer med stor sannolikhet att hittas på en strukturell nivå i de arbetsvillkor, där graden av makt och inflytande ingår, som påverkar kvinnor och mäns arbetssituation med förväntan på olika beteenden.

När kvinnor och män tillfrågas om de anser att kvinnor och män har samma arbetsvillkor i den egna organisationen ger de olika svar. I en starkt mansdominerad organisation svarar en majoritet av männen ja på frågan och en majoritet av kvinnorna nej. Svaren går inte att tolkas på något annat sätt än att kvinnor och män upplever sin arbetssituation och sina arbetsvillkor helt olika.

Att kvinnor har andra och ofta sämre villkor i arbetslivet är väl belagt

i forskning.<sup>21</sup> Kvinnornas svar speglar en verklig situation, medan mäns svar tyder på att män uppenbarligen har svårt att utifrån sina mer privilegierade situationer se och förstå kvinnors villkor. En annan tolkning av männens svar är att de faktiskt vet men håller tyst.<sup>22</sup> I det ögonblick de öppet uttalar att de vet, hamnar de i en situation där de måste ta ansvar för sin egen hållning – att det är acceptabelt att villkoren skiljer mellan kvinnor och män. Och om så inte är fallet gå från ord till handling och bidra till att en förändring ska bli möjlig.

## **Mäns och kvinnors möjligheter att bli chefer**

Ingen gör chefskarriär själv. Det är i relation till andra det blir möjligt att bli rekryterad till en chefsposition.

Det finns en norm för chefskarriärer som utgår utifrån ett traditionellt manligt livssammanhang. Där ingår ett för karriären stöttande familjesystem som påverkar både mäns och kvinnors möjligheter att bli chefer.<sup>23</sup> Att tillhöra normen innebär privilegier som ofta är osynliga eller omedvetna för dem som har privilegierna. Ett privilegium som män som är chefer har är att uppfattas som könlösa och därmed neutrala och objektiva. Män tillåts också vara inbördes olika och tillsammans utgöra helheten.<sup>24</sup> Enkelt uttryckt har män allt som behövs, vilket förklarar ett vanligt uttalande om kvinnor; de får inte vara eller uppträda som män för vad ska vi då ha dem till? Kvinnor förväntas bidra med något som är annorlunda och avvikande från det män själva kan bidra med. Ett sådant exempel är rekrytering till en ledningsgrupp. Det är ett fyllnadsval till en redan existerande grupp och huvudregeln för att upptas i gruppen är att kunna tillföra något värdefullt nytt eller på annat sätt bidra till att gruppens status stärks.<sup>25</sup> Förväntningar på vad kvinnor ska tillföra stämmer mer med föreställningar om kvinnor, än med hur chefer förväntas vara och agera. Kvinnors bidrag förväntas handla om kommunikation och relationer. Genom att en kvinna rekryteras kan ”umgänget lyfta”, ”det bli mer stil på karlarna” eller ”bli en helt annan stämning”, som företagsledare uttryckt det.<sup>26</sup> Kvinnorna ses därmed inte som männen som en maktresurs utan mer som en resurs för makten.<sup>27</sup>

Redan när kvinnor och män rekryteras till sin första chefsbefattning

sker en sortering utifrån kön. Det är betydligt fler män som blir upplockade i hierarkin än kvinnor.<sup>28</sup> Kvinnor identifieras som tilltänka chefer när det finns en specifik befattning att rekryteras till. De bedöms då utifrån en avgränsad potential i relation till den kompetens de besitter, kopplat till en viss position. Män bedöms oftare utifrån en mer obegränsad potential där de med träning och mognad förväntas kunna rekryteras till alla chefsnivåer.<sup>29</sup> Män som är akademiker har mer självklara förväntningar på karriär som börjar infrias tidigt efter examen. I praktiken kan det betyda att kvinnor identifieras som chefskandidater efter flera anställningsår än män och att de ofta är äldre när de rekryteras till sitt första chefjobb. Karriärmöjligheter kan liknas vid en spiral som antingen vrider uppåt eller nedåt. Öppnas en möjlighet till utveckling och förflyttning öppnas ofta flera, och tvärtom – öppnas inga möjligheter till utveckling och förflyttning leder det till stagnation.<sup>30</sup> Genom att kvinnor och mäns potential bedöms olika blir karriärmöjligheterna också olika. Kvinnor och män gör utifrån skillnader i möjligheter olika erfarenheter i organisationer. Det leder till att män har förväntningar på karriär medan kvinnor mer har förhoppningar.<sup>31</sup> Kvinnor som har ett intresse av att göra chefskarriärer kan känna sig missnöjda med att deras karriärambitioner inte infrias på samma sätt som för män. Det uppstår ett karriärglapp mellan kvinnornas vilja och de möjligheter som erbjuds.<sup>32</sup>

### **Kvinnors villkor som chefer**

Kvinnors vilja att leda är lika stor som mäns.<sup>33</sup> I managementlitteratur om kvinnor som är chefer är det vanligt att beskriva ett kvinnligt ledarskap – att kvinnor skulle ha en annan ledarstil än män. Det är inget som det finns belägg för i forskning utan tvärtom, att det är mycket små skillnader i hur kvinnor och män utövar ledarskap. Forskare förklarar det bland annat med att de som rekryteras har en likartad profil.<sup>34</sup> Den ledarstil de förväntas anta speglar egenskaper och beteenden som i vårt samhälle förknippas med män.<sup>35</sup> När män agerar kraftfullt och dominant betraktas det som en viktig kompetens som männen har och som är betydelsefull. När kvinnorna agerar på samma sätt uppfattas det ofta som något negativt. När kvinnor

agerar med kraft, styr och bestämmer bedöms de utifrån stereotypa föreställningar om vad kvinnor bör eller förväntas göra som kvinnor och inte utifrån sitt agerande i rollen som chefer. Det är t.ex. inte ovanligt att kvinnor förväntas vara mer empatiska och förstå framförallt kvinnors problem med att få ihop arbetsliv med privatliv. Deras agerande i chefrollen stämmer inte med föreställningar om kvinnor vilket leder till att de kan beskrivas som fyrkantiga och formella, konflikträdda och elaka.<sup>36</sup> De som gör chefskarriärer gör det utifrån de värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som gäller i arbetslivet. Både kvinnor och män tränas in i chefspositioner som utgår från en manlig norm. Chefernas ledarstilar skiljer med stor sannolikhet mindre än de förväntningar som ställs på chefer utifrån deras könstillhörighet.

Även kvinnor och män som är chefer bedömer varandras chefskap olika. När kvinnor och män utövar ett chefskap som är starkt förknippat med maskulinitet på ett likvärdigt sätt uppstår en diskrepans mellan det kön de gör och det kön de tänker.<sup>37</sup>

Normen för en riktig chef är fortfarande en man och det är utifrån den normen kvinnorna bedöms, inte utifrån sitt chefskap utan utifrån att de är kvinnor.

Det är intressant att fundera över om det bara är mer rationella delar i chefskapet, förknippade med maskulinitet, som ingår i att vara chef och ledare. Andra delar som handlar om relationsarbete och kommunikation lyfts inte fram på samma sätt, förmodligen för att det är mer kvinnligt könsmärkta dimensioner i framförallt ledarskapet.

Men kvinnors villkor som chefer skiljer sig även på annat sätt i förhållande till män. De kvinnor som vill göra karriär och bli chefer upplever mer diskriminering än kvinnor som inte vill det.<sup>38</sup> Det kan tolkas som att motstånd till förändring av maktordningen mellan kvinnor och män ökar med hierarkin. De kvinnor som öppet utmanar maktordningen mellan könen möter mer motstånd än kvinnor som finns på för kvinnor könsmärkta i hierarkin underordnade positioner. Direkt diskriminering kan handla om löner och möjligheter till befordran, men även att inte bli bedömd och få ett erkännande för sitt arbete. Mer indirekt särbehandling är minst lika

vanligt, exempelvis andra villkor och annorlunda behandling i jämförelse med män. Att kvinnor behandlas annorlunda och arbetar under andra villkor än män är mer regel än undantag och uppfattas därmed som normalt.<sup>39</sup> Kvinnor som endast har män som kolleger och en man som chef, upplever direkt diskriminering i högre grad än kvinnor som har en kvinna som chef. Det är oftast en överordnad man som upplevs som diskriminerande.

### **Kvinnors strategier som chefer**

Hur ser kvinnors strategier som chefer ut? Strategierna är starkt kopplade till kvinnors förhållningssätt till könsordningen och hur de som underordnade i den kan upprätthålla den egna självkänslan.<sup>40</sup>

### **Könsneutral strategi**

Den vanligast förekommande strategin bland kvinnor i framförallt mansdominerade organisationer är den könsneutrala.

Kvinnor med könsneutral strategi förnekar att det har någon som helst betydelse att vara kvinna i en organisation. En könsneutral strategi kan betyda alltifrån att inte prata öppet om familj och barn till att lägga stor vikt vid att avsexualisera sig i kläder och andra uttryck. En kvinna i chefsposition med en könsneutral strategi blir inte bekräftad som en hel person då hon inte får sin könsidentitet bekräftad.<sup>41</sup> Det är ett pris hon får betala för den könsneutrala strategin.

I en utbildningssituation med både kvinnor och män, där könsordningen diskuteras och stämningen blir laddad, är det i nio fall av tio en kvinna med en könsneutral strategi som öppet deklarerar att hon inte håller med om t.ex. vad forskare kommit fram till om kvinnors och mäns olika arbetsvillkor. Hon har aldrig upplevt problem med att vara kvinna och blir med det uttalandet den som lägger ordningen till rätta och på så sätt bidrar till att männen i sammanhanget inte behöver säga något.

### **Positiv strategi**

För kvinnor som har egna erfarenheter av att de som kvinnor diskriminerats eller särbehandlats håller inte den könsneutrala strategin. En vanlig strategi blir

då den positiva.<sup>42</sup> Kvinnorna betonar det som är bra med att vara kvinna, exempelvis att kunna kombinera arbetet med ett rikt familjeliv. Självkänslan hålls intakt, kvinnorna får sin könsidentitet bekräftad och då de inte förnekar utan tvärtom framhåller betydelsen av privatliv betraktas de som normala kvinnor.

## **Omvärldsstrategi**

Med en omvärldsstrategi tolkar en kvinna sin egen situation och vad som händer med och runt henne utifrån en medvetenhet om att det finns en könsordning i samhället och i organisationen där hon arbetar. En könsordning som påverkar vad hon upplever. Genom att kvinnan kan tolka det som sker utifrån könsordningen kan hon hålla sin självkänsla intakt, t.ex. om en yngre och mindre meriterad kollega som är man blir upplockad i hierarkin innan hon själv blir det.<sup>43</sup>

## **Valet av strategi får betydelse**

I förändringsarbetet för jämställdhet får kvinnors olika strategier stor betydelse. Kvinnor med en neutral strategi kan ha svårt att se vikten av att arbeta för en förändring. En kvinna med omvärldsstrategi ser att en förändrad könsordning skulle gynna både henne och andra kvinnor.

## **Mäns villkor som chefer**

Mäns villkor som chefer skiljer sig väsentligt från kvinnors villkor. Om kvinnor ofta ifrågasätts i rollen som chef gäller det omvända för män. Män uppfattas som självklara i sin chefsroll.

## **Män är kvoterade**

Män dominerar i chefspositioner både inom näringsliv, stat, kommuner och landsting. Män har lättast att göra chefskarriärer i kvinnodominerade verksamheter och det i sig synliggör att vi alla, både män och kvinnor, bär på bilden av mannen som norm för chefskap. Män i mansdominerade verksamheter rekryterar företrädesvis män till chefsbefattningar och kvinnor i kvinnodominerade verksamheter bidrar till att män rekryteras till chefer där. Det pågår en kvotering av män till chefsbefattningar som

både kvinnor och män bidrar till. Att vara man är en kompetens i sig som får betydelse i rekryteringssituationer men som vi sällan synliggör eller diskuterar öppet.

### **Mäns strategier som chefer**

Vi diskuterar sällan eller aldrig mäns strategier som chefer då de är normen för chefskap och därmed ses som självklara i chefsroller. De mer eller mindre medvetna strategier som män har för att behålla mansdominansen på ledande befattningar handlar om att upprätthålla maktordningen mellan könen. Det är män som blir könspoliser och som patrullerar gränsen mellan det som är tillåtet för kvinnor och män, när det gäller karriärer och chefskap.<sup>44</sup>

Strategin blir synlig då män t.ex. förnekar att kön skulle ha någon betydelse, utan att det bara är kompetens som styr rekryteringar till chefs-tjänster. Underförstått ses kvinnor inte som kompetenta för chefsjobb. De underordnas män i hierarkin och maktordningen hålls intakt.

## **Forskningens fokusskifte från kvinnor till män**

Inom forskning om chefskap har det skett en förflyttning från att studera kvinnor som avvikare i chefspositioner till att studera normen för chefskap dvs. män. I början av 1990-talet genomfördes en statlig utredning med syfte att förklara kvinnors underrepresentation i chefsbefattningar. Uppgiften var också att finna hur en förändring mot en maktbalans mellan kvinnor och män skulle kunna vara möjlig i svenskt näringsliv.

Utredningen tog som utgångspunkt mäns överrepresentation. Den markerade därmed ett nytt förhållningssätt till problemet med mansdominansen på ledande positioner, genom att fokusera på män och betydelser av deras föreställningar om kvinnor och chefskap.<sup>45</sup> Sedan dess har flera studier om män genomförts med det manligt normerade chefskapet i fokus.

## Mäns intresse av andra män

I forskning om män som är chefer har det blivit synligt att män orienterar sig mot andra män, kanske inte i första hand för att de är män utan för att de är män med makt. Det gör att män generellt blir homosociala dvs. de orienterar sig mot andra män, medan kvinnor blir heterosociala då även de orienterar sig mot män med mer makt i samhället.

Män med makt uppfattas ofta som attraktiva av både kvinnor och män. Det är ganska vanligt att höra kvinnor i chefsammanhang säga att de föredrar män framför kvinnor. Det beror säkert på fler orsaker än att män har makt. Många kvinnor i chefspositioner är i minoritet och får därigenom en träning i att umgås med män. Så länge de är i minoritet kan de uppleva sig som accepterade utifrån den positionen. Blir kvinnorna fler kan de uppleva sig mer besmittade av kvinnors lägre värde och stereotypa föreställningar om kvinnor. En kvinna upplevs inte som ett hot mot könsordningen men blir kvinnorna två eller flera upplevs situationen annorlunda av både kvinnor och män.

Om kvinnor rekryteras på lika villkor som män ökar konkurrensen om de chefsjobb som idag är mer eller mindre vikta för män. Det i sin tur hotar den rådande maktordningen mellan kvinnor och män.

## Att vara man i könsordningen

Vad är det då att vara man? Ett vanligt svar är att det inte är att vara kvinna. Det finns ett obevekligt avståndstagande bland män att överskrida gränser till det som uppfattas som kvinnligt. En man får inte bli besmittad med något som är kvinnligt könsmärkt. Män är rädda för tjejbaciller hela livet. En förklaring till det är att det kvinnor är, står för och gör värderas lägre i vårt samhälle. Att som man förknippas med något kvinnligt är att tillskrivas lägre värde och status och kan även innebära att få sin identitet ifrågasatt, särskilt då den del av identiteten som handlar om sexuell läggning.

Stereotypa föreställningar om män kan beskrivas genom manlighetens fyra grundregler som sammanfattar den manliga ideologin i västerländsk kultur.<sup>46</sup>



- Den först grundregeln – inget fjolleri – innebär att män aldrig får göra något som förknippas med kvinnor. Manlighet handlar om att tillbakavisa allt som kan förknippas med kvinnlighet. Män får inte erkänna svaghet, skröplighet eller bräcklighet. Skräcken för att bli betraktad som en fjolla jagar män livet igenom och utgör grundvalen för vad det innebär att vara man.
- Den andra grundregeln – att sträva uppåt – handlar om makt, status och förmögenhet, något som utmärker manlig framgång i livet. Den man som har mest leksaker när han dör vinner.
- Grundregel tre är att vara fast som en klippa. Den utgår ifrån att riktiga män är pålitliga i krissituationer, då de inte gråter eller visar några andra känslor.
- Den fjärde, – att låta andra se på fan – handlar om att utstråla en aura av manlig djärvhet, ge järnet och att ta risker till sista andetaget i livet.<sup>47</sup>

Manlighetens fyra grundregler och de manliga ideal de förmedlar är mycket motsägelsefulla. Det är exempelvis omöjligt att å ena sidan vara fast som en klippa och samtidigt ge järnet och ta risker till sista andetaget. Bilden är en social konstruktion av manlighet, ett manlighetsideal som har lite att göra med hur enskilda män är och kan vara. Det är svårt om ens möjligt att leva upp till manlighetsidealet och det skapar en rädsla mellan män då det är män som betraktar, rangordnar och fäller omdömen om andra män. Av detta följer att det endast är män som fullt ut kan bekräfta andra män och som kan avgöra vem som håller måttet.<sup>48</sup>

I svensk forskning beskrivs den inbördes konkurrens och kraftmätning som pågår mellan män. Den leder till en synkroniserad successivt uppdriven bekräftelseritual där det i det homosociala relationsarbetet mellan män framträder en mer eller mindre tydlig fantombild. En fantombild som män måste förhålla sig till och som de önskar eller tvingas kalibrera sina handlingar emot.<sup>49</sup> Det finns tydliga kriterier som gäller för att en man ska bli godkänd i gemenskapen med andra män. Det som blir uppenbart, utifrån såväl internationell som svensk forskning, är att manlighet är något som i allra högsta grad skapas genom mäns relationsarbete. En manlighet som tar avstånd från allt som uppfattas som kvinnligt.

## Män trivs i mäns sällskap

Män söker varandras sällskap, de njuter av detta och föredrar att umgås i enkönade grupper.<sup>50</sup> Ett vanligt uttryck för mäns intresse av andra män är male bonding. Det kan beskrivas som ett känsloladdat relationsarbete mellan män som ger makt och samtidigt garanterar att makten behålls.<sup>51</sup>

Att män trivs med män har alltså en känslomässig aspekt, förutom att få sin manlighet godkänd. Det handlar dessutom om att upprätthålla maktordningen mellan kvinnor och män.

## Jämställdhet – förändring av könsordningen

Allt arbete för jämställdhet är ett förändringsarbete. Det är därför viktigt att i arbetet även lyfta in teorier om förändring och vad som händer med människor i förändring.

En av de förklaringsmodeller vi brukar använda är hämtad från boken Förändringens fyra rum.<sup>52</sup> Den beskriver vad som händer med oss – eller rättare sagt inom oss – när vi blir utsatta för förändringar. Modellen består av fyra psykologiska rum som vi alla förflyttar oss i vid en förändring. De olika rummen har fått namnen, Nöjdhet, Censur/Förnekande, Kaos/Förvirring och Inspiration/Förnyelse.

I Nöjdhetsrummet säger alla nej till förändring, då allt känns bra som det är. Det finns inget behov av förändring. Det gäller även för Censur- och Förnekanderummet, även om det är långt ifrån säkert att allt känns bra. Det sker mer utifrån att ingen gett svaret på frågan varför, dvs. vad förändringen ska leda till och vara bra för. I Kaos- och Förvirringsrummet vill alla i princip ha en förändring men vet inte riktigt hur förändringen ska gå till. Och slutligen i Inspirations- och Förnyelserummet är det mesta möjligt och förändring uppstår.

Med ett jämställdhetsperspektiv på modellen träder ett tydligt mönster fram. Flertalet människor är tillräckligt nöjda eller i censur och förnekande, och män befinner sig oftare än kvinnor i nöjdrutan när arbetet börjar. Det är enkelt att förklara utifrån den rådande könsordningen. Män är helt enkelt mer nöjda då de tillhör normen och har fördelar av könsordningen.

Fler kvinnor än män brukar befinna sig i kaos- och förvirringsrummet, då de upplevt könsordningen som ett problem men inte riktigt vet hur de ska kunna arbeta för en förändring.

Modellen är ett bra verktyg för att tydliggöra skillnader i upplevelse av könsordningen och dess konsekvenser. Den är även ett verktyg för att ta tempen på förändringsviljan, för att förstå om och när förändring är möjlig.

## **Förändringsarbete för jämställdhet**

Hur kan vi arbeta för förändringar i könsordningen, nå en maktbalans mellan kvinnor och män och därmed uppnå jämställdhet?

---

### Maktbalans mellan kvinnor och män = jämställdhet

---

Den könsordning vi har och den brist på jämställdhet som råder i vårt samhälle är inte lätt att förändra, men trots allt helt möjlig. Det är viktigt att komma ihåg att det är sociala strukturer vi pratar om. De är inte på något sätt eviga eller sanna utan tvärtom föränderliga. Med stöd av kunskap är det möjligt att synliggöra könsordningen, och de konsekvenser den får i vårt samhälle och arbetsliv idag. Det i sig leder till att vi kan gå från att vara könsblinda till att bli könsmedvetna, en grundförutsättning för att överhuvudtaget lyckas med förändringsarbetet för jämställdhet.

Genom vår förmåga att reflektera över vårt eget och andras agerande i könsordningen kan vi dra slutsatser om att det som sker i exempelvis en arbetsorganisation snarare är socialt skapat än naturgivet. Förutom kunskap om könsordningen och dess konsekvenser är viljan till förändring viktig – kanske viktigast av allt! Vi behöver omfattas av en tro på att flickor och pojkar, kvinnor och män får det bättre i ett jämställt samhälle.







## 4. FÖRETAGET INDEXATOR

Pär Lärkeryd

VD för företaget Indexator Pär Lärkeryd, beskriver i detta kapitel företaget och de förutsättningar man har för att driva verksamhet i Vindeln. Han berättar om de insikter han fick som deltagare i Jämviktsprojektet och av att införa ett nytt produktionssystem. Insikterna ledde fram till beslutet att starta ett värdegrundsarbete med ett integrerat genusperspektiv. Arbetet har fått namnet Indexators filosofi.

Filosofin ska leda till att företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för både kvinnor och män. Tillsammans ska de kunna arbeta i företaget på lika villkor. Arbetet ska även ha fokus på att utveckla verksamheten, för att företaget ska vara konkurrenskraftigt på den världsmarknad de verkar på, och leda till en hållbar utveckling och tillväxt.

Indexator är ett verkstadsföretag i Vindeln som ligger 54 km från Umeå i Västerbottens inland. Företaget är privatägt och har funnits på orten sedan slutet av 1960-talet. Indexators huvudsakliga produkter är rotatorer för skogsbruk, entreprenad och materialhantering. En rotator kan enkelt beskrivas som ett vriddon som sitter ute på kranspetsen på en arbetsmaskin, där den vrider arbetsverktyget i rätt arbetsläge. Detta verktyg kan till exempel vara en virkesgripare eller en grävskopa. Företaget utvecklar, tillverkar och marknadsför självt sina produkter. Huvuddelen av tillverkningsvolymen exporteras till ett 40-tal olika länder.

Indexator omsätter i dagsläget 400 miljoner årligen och har 180 anställda. Huvuddelen av personalen bor inom kommunen, men det har blivit allt vanligare med anställda som pendlar från närliggande kommuner, främst Umeå. Anledningen till detta är att Vindeln har en begränsad tillgång på

arbetskraft. Vindelns kommun är stor till ytan men liten när man ser till antalet invånare som ligger på knappa 6 000 personer, varav 2 500 är i arbetsför ålder.

Företaget har en stadig tillväxt och en god ekonomi, och har trots en mycket svår marknadssituation under lågkonjunkturen (08/09) idag en omsättning som ligger på dubbla nivån mot fem år tidigare.

## **Förutsättningar när projektet startade**

Företagets jämställdhetsarbete tog fart som en konsekvens av ett styrelsebeslut hösten 2005. Företagets styrelse beslöt att låta bygga en till fabrik för att göra det möjligt för verksamheten att expandera. Investeringsbeslutet var det enskilt största i företagets historia och fabriken lokalisering var en av de frågor som styrelsen hade att ta ställning till. En av huvudfrågorna var om det egna arbetskraftsområdet på sikt skulle kunna försörja företaget med rätt kompetens. Vid detta tillfälle hade företaget 140 anställda, varav enbart 11 procent var kvinnor. Indexator betraktades som en arbetsplats för i huvudsak män. De få kvinnor som fanns anställda arbetade huvudsakligen med administrativa sysslor och städning.

För egen del var jag vid detta tillfälle relativt ny som VD. Jag hade rekryterats till Indexator enbart ett halvt år tidigare. Som de allra flesta på företaget såg jag inga egentliga problem med att företaget var en mansdominerad arbetsplats. Indexators personal såg ut så som jag var van att se det från de flesta andra verkstadsindustrier jag tidigare arbetat vid eller mött i olika sammanhang. Min bild av vår situation var att könsfördelningen var helt naturlig och att det inte fanns något problem med detta.

## **Med kvinnor kunde tillgången på arbetskraft fördubblas**

Analysen av fabriksplaceringen visade på ett antal starka argument för att bygga i Vindeln. Vad vi dessutom insåg var att vi skulle ha en möjlighet att bygga den nya fabriken i Vindeln om vi började rekrytera även kvinnor till yrken som tidigare varit mansdominerade. På så sätt kunde vårt arbetskraftsbehov tillfredsställas. Vi skulle i ett slag i princip kunna dubbla



tillgången på lokal arbetskraft. Vi började projektera bygget och satte så småningom spaden i jorden cirka 500 meter från den första fabriken. Hösten 2007 stod fabriken klar.

## **Vi vill rekrytera även kvinnor**

Parallellt med byggprojektet funderade jag över hur vi skulle gå tillväga för att rekrytera fler kvinnor till Indexator. Var det bara frågan om att sätta ut en annons eller fanns det en djupare botten? Jag började söka information för att bättre förstå vad som behövde göras. I november 2005 blev jag uppringd av Margareta Berggren, dåvarande jämställdhetsdirektör i Västerbotten. Margareta berättade att hon hört att vi var intresserade av att jobba med jämställdhet och erbjöd oss att gå med i projektet Jämvikt. Projektupplägget lät intressant och projektet belyste precis de frågeställningar som jag för tillfälle själv satt med. Vi gick med i projektet som pågick under åren 2006 till 2008.

Projektet Jämvikt drevs under ledning av Näringslivets Ledarskapsakademi. Genom detta projekt förändrades helt min syn på jämställdhetsfrågan. Från att se det hela som en ren fråga för breddad rekrytering kom jag till insikt om att ökad jämställdhet är en framtida konkurrensfaktor. Jag såg plötsligt möjligheten att genom ett förbättrat jämställdhetsarbete inte bara påverka vår rekryteringsbas, utan att även förbättra vår effektivitet som arbetsplats.

## **Chefsutbildning och pilotprojekt med 20 montörer**

Inom ramen för projektet Jämvikt fick samtliga ledare en utbildning i jämställdhet. Dessutom fick vi möjlighet att utarbeta en egen arbetsmetod för vårt jämställdhetsarbete. Vi genomförde ett pilotprojekt där vi testade vår nya arbetsmodell i en grupp montörer på 20 personer. Denna grupp hade alltid bara bestått av män och den generella uppfattningen på företaget var att monteringsarbetet var för fysiskt tungt för kvinnor. Ett intensivt jämställdhetsarbete genomfördes i gruppen under perioden augusti till november 2007. Resultatet av detta arbete mättes via en attitydundersökning som utvecklats av två psykologer. Utvärderingen visade på en klart

ökad kunskapsnivå inom jämställdhetsområdet samt generellt förändrade attityder till jämställdhet.

## **Lönekartläggning visade oförklarliga skillnader**

Parallellt med projektet Jämvikt genomfördes en lönekartläggning som visade sig mera utmanande än förväntat. Totalt tog det ett och ett halvt år för oss att genomföra lönekartläggningen. Det som gjorde arbetet svårt var att det fanns få kvinnor inom företaget, men framför allt att det fanns så få arbeten där bägge könen var representerade. Vi blev nästan helt tvungna att försöka hitta likvärdiga arbeten för att kartlägga situationen. Undersökningen visade att det fanns löneskillnader som inte kunde förklaras och vi gjorde omedelbara justeringar där så var fallet.

## **Från 11 till 21 procent kvinnor**

En ytterligare åtgärd vi genomförde var att se över våra rekryteringsrutiner. Vi såg två orsaker till detta. Dels ville vi säkerställa att män och kvinnor hanterades lika under rekryteringsprocessen, men framför allt ville vi finna nya rekryteringsvägar där fler kvinnor kunde få upp ögonen för vårt behov av arbetskraft. Ett exempel var en överenskommelse med Lernia, där de fick uppdraget att visa upp Indexator som ett reellt alternativ för kvinnor som sökte arbete.

På ett lokalt plan började vi även sprida våra erfarenheter om jämställdhetsarbetet, vilket ledde till en hel del uppmärksamhet från lokal media som i sin tur underlättade rekryteringsarbetet. Eftersom företaget var i en expansiv fas rekryterades en hel del personal och våra ansträngningar att rekrytera fler kvinnor gav resultat. Från hösten 2005 fram till våren 2008 ökade andelen kvinnliga anställda från 11 till 21 procent.

## **Jämställdhetsarbetet går inte att delegera**

En viktig insikt som arbetet ledde till för min personliga del var att ett arbete med jämställdhet måste vara ledningsstyrt. Jag upptäckte att jämställdhetsarbetet var betydligt svårare att delegera än alla andra projekt vi samtidigt genomförde. Projektet skulle troligen ha haft små möjligheter

att lyckas om jag valt att stå utanför.

Samtidigt med detta blev jag dessutom alltmer övertygad om att den ökade jämställdheten borde kunna avläsas i företagets totala prestationsförmåga. Den kompetensbreddning som den ökade jämställdheten innebär borde på sikt leda till ökad produktivitet, förbättrad kvalitet och bättre arbetsmiljö. Jag insåg även att erfarenheterna från jämställdhetsarbetet borde kunna omsättas på andra områden som rör människors värderingar och syn på varandra. Kunde det vara så att vi inte bara funnit ett sätt att arbeta med jämställdhet, utan en bra modell för att arbeta med hela företagets värdegrund?

## Nu tar vi helhetsgrepp på vår värdegrund

Parallellt med arbetet med den nya fabriken samt projektet Jämvikt genomfördes ett försök att införa Lean produktion. Syftet med detta var att försöka identifiera och eliminera alla faktorer i produktionsprocessen som inte skapar värde för slutkunden. Vi testade ett flertal verktyg inom ramen för detta arbete, som till exempel flödesanalyser och förbättringsgrupper. Målet var att öka den värdeskapande tiden, minska lagret och korta ledtiderna. Vi märkte dock att de önskade effekterna inte var så enkla att realisera.

Vad jag började misstänka var att problemet med Lean produktion var närbesläktat med de problem som vi mötte när vi arbetade med jämställdhet. Vi hade sannolikt inte gått till djupet med problemet utan bara skrapat på ytan. Min hypotes var att Lean produktion kan betraktas ur fyra olika mognadsnivåer. Den första nivån vill jag kalla Verktygsperspektivet och här ligger fokus på alla de olika metoder som finns utvecklade för att arbeta med Lean. Dessa metoder kan till exempel vara modeller för styrning av lager eller standardisering av verktyg. Nästa nivå är Industriperspektivet och här ligger fokus på de produktionsmässiga mål och nyckeltal som man önskar nå, som till exempel minskade kassationer och lagervärden. Den tredje nivån vill jag benämna Organisationsperspektivet och när man nått hit inser man att man för att lyckas med de två första trappstegen behöver se över visioner, mål och organisation. Den fjärde nivån slutligen är det Kulturella perspektivet. Här ligger företagskulturen och denna behöver

sannolikt ses över om man ska lyckas med de tre första trappstegen. Det var när jag såg denna fjärde nivå som jag insåg att om vi ska lyckas med att införa Lean produktion så måste vi parallellt med arbetet med verktygen, nyckeltalen och organisationen, även ta tag i vår företagskultur och våra värderingar. En viktig del av detta är naturligtvis jämställdheten.

Tankarna föddes nu kring att verkligen ta ett helhetsgrepp på företagets värdegrund och samtidigt försöka mäta effekterna av detta arbete. Om vi skulle lyckas med detta så skulle vi dessutom med automatik nå en jämställdhetsintegrering, eftersom jämställdheten då inte blir en särfråga. Den vävs redan från början in i företagets värdegrund.

## 5. VÄRDEGRUNDSARBETET PÅ INDEXATOR

Jack Borgström, Christina Franzén

Vintern är iskall. Lågkonjunkturen och finanskrisen gör ekonomin inom industrin lika kylig. Men ett värmande inslag är de beslut som Indexator tar. Med en överkapacitet av medarbetare ska de satsa långsiktigt på kompetensutveckling för att stå starka när kylan avtar och konjunkturvinden vänder.

För att få en stadig grund att stå på beslutar ledningen att starta ett värdegrundsarbete med ett integrerat genusperspektiv, där alla på företaget ska delta, bidra och lära för framtiden. Med det beslutet taget börjar en både spännande och ytterst meningsfull resa på företaget.

Genom Jämviktsprojektet förändrades hela min syn på jämställdhetsfrågan, skriver VD Pär Lärkeryd i kapitel 4. I Jämviktsprojektet ingick att skapa förutsättningar för och testa ett professionellt jämställdhetsarbete i någon del av den egna verksamheten. Det arbetet är nu genomfört i Indexator. Företaget vill nu gå vidare och tar beslut om att integrera arbetet för jämställdhet i det värdegrundarbete man tänker starta. Indexator vill vara en attraktiv arbetsgivare för både kvinnor och män, som ska kunna arbeta i företaget på jämställda villkor. Företagsledningen har en stark tro på att ett väl genomfört värdegrundsarbete, där all personal involveras, även kommer att ha betydelse för innovationskraft, konkurrenskraft och företagets långsiktiga tillväxt och lönsamhet. Vi på Näringslivets Ledarskapsakademi får på nytt förtroendet att i samverkan med ledning och chefer utveckla arbetsprocessen.

## Arbetsprocessen från början till slut

Processen startar med att hela ledningsgruppen avsätter två dagar för att tillsammans komma fram till bärande delar i den värdegrund de vill ska genomsyra allt arbete i företaget.

Därefter tillsätter VD en styrgrupp som består av VD, produktionschef, en produktionsledare och två fackliga representanter, den ena från Unionen och den andra från IF Metall. Genom att arbetstagarorganisationerna finns representerade i styrgruppen får arbetet med värdegrunden automatiskt en facklig förankring.

Med stöd av vad ledningen arbetat fram, Jämviktsprojektet och erfarenheter från införandet av Lean produktion tar styrgruppen fram ett heltäckande utkast till ett värdegrundsdokument.<sup>1</sup> Dokumentet väljer de att kalla Indexators filosofi. I det ska ingå företagets affärsidé, visioner, mål, förväntningar på ledarskap och medarbetarskap, företagets löften mot kund samt företagets grundläggande principer och prioriteringar. Ett jämställdhetsperspektiv ska genomsyra alla delarna i filosofin.

Vissa delar i värdegrundsdokumentet har ledningen redan tagit beslut om, andra vill man ha en dialog kring tillsammans med chefer och medarbetare. Styrgruppens uppgift blir fortsättningsvis att följa arbetet och bistå VD i att revidera avsnitten i filosofin, utifrån de förslag som chefer och medarbetare kommer att arbeta fram. Dokumentet måste vara ett levande dokument som efterlevs och som ständigt förändras i takt med företagets utveckling och förändring, om det alls ska få en betydelse. Därför behöver alla vara delaktiga i arbetet, känna sig väl förtrogna med vad ledningen vill uppnå och ha förutsättningar att bidra på bästa möjliga sätt. Det är genom chefers och medarbetarnas bidrag som det som står i dokumentet blir möjligt att uppnå. Ledarskap och medarbetarskap är därför tunga delar i dokumentet, och utgångspunkt för vårt arbete med Indexator.

Genom värdegrundsarbetet får chefer och medarbetare del av utkastet och möjlighet att kritiskt granska det som står i det, utifrån egna erfarenheter av att arbeta i företaget. Var och en får komma med förslag på såväl ändringar i texten som hur den nya värdegrunden ska levas i organisationen.

I värdegrundsarbetet ska ett genusperspektiv integreras. Med genuskunskap som medel är det möjligt att via värdegrundsarbetet nå ökad jämställdhet, ett för företaget viktigt mål med arbetet.

När dokumentet är genomarbetat ska det vara vägledande för alla i företaget, oavsett var i organisationen, i vilket land eller på vilken marknad de arbetar.

## **Genusperspektivet tas med i värdegrunden**

Produkter går att kopiera. Det är svårare att kopiera en företagskultur. En företagskultur som bärs av en stark och levande värdegrund bidrar till att ett företag kan stå starkt i både upp- och nedgång, något som behövs i en ständigt föränderlig värld. En genomarbetad värdegrund som efterlevs i vardagen skapar tydlighet, men också trygghet för alla inom företaget. Chefer och medarbetare vet vad som förväntas av dem och kan bidra på ett mer effektivt sätt.

Med de erfarenheter Indexator gjort genom att delta i Jämviktsprojektet har en insikt växt fram, att arbetet för jämställdhet bara kan bli framgångsrikt om det finns en genusmedvetenhet bland chefer och medarbetare. Det blir självklart för ledningen att ett genusperspektiv ska integreras i värdegrundsarbetet, för att skapa en långsiktig hållbar företagskultur.

## **Våra utgångspunkter som processledare**

Den viktigaste förutsättningen för oss var att värdegrundsarbetet skulle vara ledningsstyrt. Vår utgångspunkt var det ledningsdrivna förändringsarbete som vi utvecklade under Jämviktsprojektet.<sup>2</sup> Vi hade därmed en strukturerad arbetsmodell som vi nu fick förmånen att arbeta igenom med en hel organisation. Ett av verktygen vi använde oss av var den processmodell som växte fram i jämviktprojektet, Jämviktscykeln.<sup>3</sup> Den startar med kunskap och insikt, centrala delar i den arbetsprocess vi inledde med företaget i början av 2009.

Kunskapen Indexator tar med in i värdegrundsarbetet handlar dels om det som finns beskrivet i kapitel 3, men också kunskap och insikt om hur chefer och medarbetare faktiskt arbetar på Indexator och hur t.ex. samarbetet

mellan olika avdelningar fungerar. Det blir under vårt arbete tydligt att det finns många olika åsikter och tankar om varandras arbeten. Vi ser inte detta som något unikt för Indexator, snarare är det en problematik som de flesta organisationer lever med.

Utmaningen ligger därmed i att få kommunikationen att fungera, från ledning till medarbetare och vice versa. Alla behöver förstå sin egen del i den helhet som leder till att ett företag kan nå sina affärsmål och leverera förväntade produkter till sina kunder. Dialogen är därför vårt viktigaste verktyg. På gemensamma seminarier får chefer och medarbetare möjlighet till samtal både inom sina egna grupper och över avdelningsgränser. Det resulterar i en större förståelse för varandras roller och ansvar, och ger alla en mer tydlig helhetsbild av verksamheten.

## **Förankring i ledningen**

När vi träffar hela ledningen i februari 2009 har beslutet fattats att starta värdegrundsarbetet. Beslutet tas trots att företaget drabbats hårt av finanskrisen och den påföljande lågkonjunkturen. Det råder aldrig någon tvekan. Tvärtom ser VD och företagsledning arbetet som en tillgång i omställningstider. Företaget väljer en medveten strategi som innebär att ha en överkapacitet av personal samtidigt som man satsar på kompetensutveckling för att stå än starkare efter lågkonjunkturens slut. Värdegrundsarbetet ses som den plattform företaget behöver inför framtiden, där de kunskaper som förmedlas via seminarier och som skapas ute i verksamheten genom chefers och medarbetares gemensamma arbete, ska bidra till utveckling av både medarbetare och verksamhet.

Tillsammans med Indexators VD har vi konsulter på Näringslivets Ledarskapsakademi tagit fram en projektplan och gjort en effektlogikprövning, där de resultat företaget förväntas nå på kort och lång sikt finns formulerade.<sup>4</sup>

Vi inleder med att berätta om arbetet med Jämviktsprojektet och de slutsatser vi dragit av resultaten som nåddes bland de deltagande organisationerna, bland andra Indexator. Slutsatserna ligger till grund för den nya projektplanen. Vi betonar företagsledningens betydelse för det resultat Indexator



vill nå med värdegrundsarbetet, och att den viktigaste förutsättningen är att de tar ledningen och beslutar om hur de vill styra arbetet.

Ledningen är engagerad från första början och tar snabbt beslut om att arbetet ska genomföras enligt projektplanen och om hur de själva ska vara involverade. De konstaterar att om arbetet ska vara långsiktigt hållbart får det inte vara VDs projekt utan hela ledningen ska stå bakom det. Det betyder bland annat att de alla har ansvar för att kommunicera vikten av det förändringsarbete som nu ska starta, att de aktivt ska delta på de olika seminarierna som är inplanerade och att de ska leda arbetet mellan seminarierna tillsammans med sina medarbetare.

Företagsledningen uttrycker vikten av att arbeta igenom värdegrunden ordentligt så att det inte bara blir en pappersprodukt. Omgående börjar man använda termer som ”vi måste leva värdegrunden och vi måste prata och agera i linje med den”. Ledningen diskuterar också hur de ska kunna ha en strukturerad uppföljning på ledningsgruppsmötena. Ett förslag är att de ska ta upp konkreta situationer som de fångar upp ute i verksamheten. Ett annat är att genomföra en enkätundersökning med samtliga medarbetare vid starten av arbetet, för att ha ett ingångsvärde för uppföljning varje år.

Mötet med ledningen var en förutsättning för att arbetet med chefer och medarbetare skulle kunna gå igång. Ledningen var nu enad och kunde på ett tydligt sätt kommunicera till andra chefer och medarbetare varför värdegrundsarbetet var prioriterat och viktigt för företaget. Det gav tyngd och trovärdighet åt det fortsatta värdegrundsarbetet.

## **Cheferna involveras**

I och med att ledningen tagit de strategiska besluten är det dags för nästa steg, att involvera samtliga chefer. Vi på Näringslivets Ledarskapsakademi skräddarsyr en chefsutbildning som fördelas över fyra dagar, två på våren och två på hösten 2009. Syftet med chefsutbildningen är att ge cheferna förutsättningar att ta sitt chefsansvar för förändringsarbetet.

Cheferna delas upp i tre grupper, då alla inte kan vara borta från verksamheten samtidigt. Den första dagen, som infaller i mars för samtliga grupper, inleds med att olika representanter från ledningsgruppen ger

företagsledningens syn på den arbetsprocess som nu startats. De beskriver varför det är viktigt för företaget att ha en gemensam värdegrund, och vikten av att integrera ett genusperspektiv för att företaget ska kunna agera som en attraktiv arbetsgivare för både kvinnor och män.

Med stöd av den ledningsstyrningsmodell vi utarbetat genom Jämviktsprojektet tydliggörs nu ledningens och chefernas olika roller och ansvar, och även vår roll och vårt ansvar som konsulter. Vi presenteras som en resurs för cheferna med rollen att bidra med kunskap och processtöd, men att själva arbetet ute i verksamheten ska ledas och styras av cheferna själva. Till sin hjälp ska de genom chefsutbildningen få tillgång till olika metoder och ledarverktyg.

Då ett värdegrundsarbete handlar om företagskultur är det första inslaget i utbildningen att ta upp hur det går att se på vad en kultur innehåller, och hur den tar sig uttryck i ett företag.<sup>5</sup> En kritisk granskning av den befintliga kulturen utifrån ett genusperspektiv kommer att vara ett genomgående tema i arbetet. I allt vi presenterar finns ett genusperspektiv med som en förutsättning för att nå ett mer jämställt företag. Genom ökad medvetenhet om kulturens betydelse ska deltagarna komma fram till och ta beslut om nödvändiga förändringar för att leva upp till värdegrundens intentioner.

Vi ger också vår syn på chefs- och ledarskap för att tydliggöra chefernas olika ansvar utifrån ett strategiskt, administrativt och inte minst personligt perspektiv. I detta skede tar vi upp var frågor om jämställdhet hör hemma i ansvaret som chef, utifrån de olika perspektiven på chefs- och ledarrollen.

Vårt sätt att arbeta brukar vi benämna kunskapsprocesser. Det betyder att vi ger korta inspel, med t.ex. teorier som ovan, som cheferna sedan får reflektera kring och ge sin syn på, utifrån sina egna erfarenheter.

Därefter är det dags att ta tag i utkastet för Indexators filosofi. Vi börjar med de tre första delarna i dokumentet som handlar om ledarskap, medarbetarskap och kunder. Cheferna får läsa igenom texten och i dialog med varandra tolka vad som står, vad de i stora drag kan ställa sig bakom och vad de anser behöver omformuleras.

Cheferna konstaterar att vissa delar i värdegrunden redan är på plats

i företaget, vilket de upplever som positivt. Det gör det lättare att se vad som behöver förändras. En framgångsfaktor är att deltagarna får samtala om det som de känner igen sig i när det gäller såväl den egna rollen som chef, som hur de ser på medarbetarskap och kunder.

Utifrån chefernas reflektioner kan vi lyfta in ett genusperspektiv, vilket underlättar förståelsen av på vilket sätt genusfrågorna finns integrerade i såväl chefs- som medarbetarskap och i relationer till kunder. Vi gör kopplingar till företagskultur och inte minst normer för chefskap. Att synliggöra normer, framförallt för de som tillhör normen, är en inte helt enkel uppgift men i och med att vi utgår från chefernas egna erfarenheter och vardagskunskap, om hur de uppfattar vad som fungerar i verksamheten och vad som behöver förändras, underlättas arbetet betydligt. Det blir tydligt för cheferna att det de lyft fram handlar mycket om samarbete och kommunikation inom och mellan avdelningar i företaget. Det stärker nu viljan att arbeta vidare tillsammans.

Allt dokumenteras och sänds till VD efter att alla tre grupperna genomfört det första chefsseminariet. Han har som vi nämnt uppgiften och ansvaret att med stöd av styrgruppen revidera i texten, allt eftersom arbetet fortskrider med chefer och medarbetare. Ett reviderat utkast ska finnas tillgängligt direkt efter sommaren, inför det fortsatta arbetet.

## **Cheferna hämtar in medarbetarnas reflektioner**

För att ett förändringsarbete ska bli genomgripande och långsiktigt hållbart behöver alla som är berörda av förändringen ges möjlighet att delta i och lära genom förändringsarbetet. Det är ute i verksamheten värdegrundsarbetet ska ge synliga resultat. I syfte att åstadkomma detta har cheferna i uppgift att mellan chefsutbildningstillfällena på olika sätt involvera medarbetarna. Den första uppgift cheferna har är att presentera utkastet till filosofin för sina medarbetare, läsa igenom dokumentet tillsammans och ta med medarbetarnas reflektioner till nästa chefsseminarium. De ska också beskriva på vilket sätt medarbetarna ska vara delaktiga i förändringsprocessen. Dessutom får de i uppgift att, utifrån genomgången om företagskultur, kritiskt granska den egna gruppens kulturuttryck.

Nu följer det andra chefsseminariet då vi går igenom resultatet av uppgifterna. Medarbetarna har reagerat positivt på filosofidokumentet och på hur de förväntas vara delaktiga och bidra i förändringsarbetet.

När det gäller kulturuttrycken tydliggörs svårigheten med att uppmärksamma sin egen kultur, i synnerhet om man levt i den under en längre tid. Cheferna har främst blivit medvetna om hur det pratas om de andra avdelningarna. De upplever ett starkt behov av att förbättra kommunikationen och förståelsen för de olika avdelningarnas villkor för att utföra sina arbetsuppgifter. Det finns ett prat som handlar om ”vi och dom” i medarbetargrupperna som cheferna vill arbeta för att få bort.

Vi fortsätter att arbeta med företagskulturen och fokuserar på normer för chefskap och hur de hänger ihop med normen för manlighet. Vi diskuterar vad det betyder att vara avvikare från normen och vad det har för betydelse att vara i minoritet, till exempel för möjligheter till utveckling och förflyttning i en organisation. Vi tar också upp kopplingen mellan jämställdhet och lönsamhet. Dagen avslutas med att vi fokuserar på det egna förhållningssättet som chef och ledare, och hur det påverkar möjligheterna att arbeta för jämställdhet.

Uppgiften till nästa gång är att konkretisera vad cheferna ser som utvecklingspunkter både för dem själva och i relation till sina medarbetare och kunder. De ska alla också ha gjort en medveten konkret handling utifrån filosofin.

Nu är det dags att mer konkret involvera medarbetarna.

## **Värdegrundsarbetet presenteras i storseminarier**

Under maj månad inleds arbetet med medarbetarna genom två storseminarier, dit alla medarbetare är kallade. Indexators VD inleder med att utifrån företagets vision – att företaget ska vara en världsledande leverantör – förklara på vilket sätt värdegrundsarbetet är viktigt för att nå visionen.

Under våren har företaget genomfört en enkätundersökning med alla medarbetare. För att förtydliga hur viktigt det är för företaget att arbeta för jämställdhet lyfter VD fram de frågor och svar som fanns i enkäten. Där framgick hur medarbetare såg på och upplevde jämställdhetsarbetet

på Indexator. Han beskriver också de områden där han förväntar sig förbättringar genom värdegrundsarbetet, och betonar vikten av att alla ska delta i arbetet. Alla behöver bidra om de ska kunna utveckla såväl arbetsmiljön som företagets affärer. Han tar även upp vikten av ett företags varumärke och att han ser värdegrundsarbetet som ett sätt att stärka Indexators varumärke. Han avslutar med att framhålla sin starka tro på att arbetet ska leda till ökad konkurrenskraft.

Vi från Näringslivets Ledarskapsakademi börjar med att beskriva hur förändringsarbetet ska genomföras, med fokus på medarbetarnas roll och ansvar. Vi berättar vilka aktiviteter som ingår i arbetsprocessen som medarbetarna ska vara delaktiga i och hur vi tänker arbeta med stöd av Jämviktscykeln. Vi förklarar även vikten av genusmedvetenhet för att nå jämställdhet och går igenom vad som händer med människor i förändring.

Medarbetarna får utrymme att själva fundera över betydelsen av en gemensam värdegrund och tillfälle att ställa frågor, framförallt till VD men även till oss konsulter. Det visar sig vara en bra start, som snabbt gör hela organisationen medveten om att alla från och med nu är involverade i arbetet med filosofin.

## **Kunskapsseminarier med medarbetare**

Grunden är lagd och det är dags för kunskapsseminarier med medarbetarna i mindre grupper, där den närmaste chefen ska delta med sin grupp. Syftet med medarbetarseminarierna är att ge förutsättningar för medarbetarna att kunna bidra professionellt i förändringsarbetet under ledning av sin närmaste chef.

Under juni månad träffar vi samtliga medarbetare på Indexator. De delas in i sex mindre grupper utifrån tanken att alla ska få möjlighet att komma till tals. Cheferna har inför seminarierna haft till uppgift att gå igenom filosofidokumentet med sina medarbetare, så att de kan komma med synpunkter på texten.

Teman under det första seminariet var medarbetarskap, ledarskap och kunden. Medarbetarna diskuterar på vilket sätt det som står i dokumentet har bäring på deras eget arbete och arbetsmiljö. Inför arbetet med medarbetarna

har vi utvecklat ett handledningsmaterial till cheferna. Det utgår ifrån ett nuläge och hur företaget ska nå det önskade läget enligt filosofin. Materialet innehåller ett antal processfrågor. Frågorna ska ge svar på vad som redan idag fungerar, och även fortsättningsvis kommer att bidra till det önskade läget med filosofin, men också vad som går stick i stäv med det företaget vill uppnå. Det gäller vad man måste sluta att göra och vad de inte gör idag, men som de behöver börja med. Tanken är att cheferna tillsammans med medarbetarna ska kunna bli så konkreta att de kan gå från ord till handling. Som stöd i arbetet under seminariet använder vi processfrågorna i handledningsmaterialet.

Chefernas uppgift är att fånga upp medarbetarnas tankar om vad respektive avdelning behöver fokusera på i förändringsarbetet. Cheferna sammanställer därefter de förslag på konkreta åtgärder som medarbetarna arbetar fram och som de nu kan arbeta vidare med ute i verksamheten. Den sammanställningen har de också i uppgift att delge VD. På så sätt får VD och ledningen en möjlighet att förstå och följa det arbete som nu startar ute i verksamheten.

Vårt bidrag är att utifrån grundläggande förståelse av vad en företagskultur är, där genusfrågorna har sin självklara plats, ge medarbetarna förutsättning att reflektera över de aktuella teman vi arbetar med. Hur t.ex. normer för chefskap och medarbetarskap tar sig uttryck i deras egen arbetsgrupp och påverkar deras arbete och arbetsmiljö. Vår upplevelse är att de från att lägga mycket ansvar på chefer och ledning nu börjar förstå vilket ansvar de har som medarbetare. En medarbetare uttrycker det som att ”det handlar om att vi ska börja tänka själva”. De blir medvetna om att de själva kan påverka sin egen arbetsmiljö så att den ger förutsättningar för alla att bidra på bästa sätt. Denna insikt växer sig allt starkare under arbetets gång.

## **VD ger feedback i halvtid**

I slutet av juni, inför sommaren och semestrarna, skriver Indexators VD till samtliga medarbetare via företagets intranät. Arbetet hade nu kommit ungefär halvvägs och VD är angelägen om att få ge uttryck för sin

upplevelse av hur det hittills fungerat, och förtydliga sina förväntningar på fortsättningen. På så sätt får alla en feedback på att ledningen följer arbetet och uppmärksammar både chefers och medarbetares intresse och engagemang i förändringsarbetet.

VD tar också tillsammans med oss ett beslut om att lägga in ett uppföljningsseminarium med samtliga chefer direkt efter sommaren. Det behövs för att få en uppfattning om hur arbetet fortskrider, men också för att ge cheferna stöd inför höstens arbete. Cheferna på Indexator har inte tidigare haft några kontinuerligt återkommande chefsträffar där alla chefer deltar. Genom filosofiarbetet blir det tydligt hur viktigt det är för cheferna att träffas regelbundet. VD inför nu det som kommer att kallas chefsforum. Cheferna ska från och med nu träffas regelbundet för att bland annat följa upp värdegrundsarbetet.

## **Chefsforum en uppskattad ny arena**

I augusti träffar vi samtliga chefer, inklusive ledningsgruppen på Indexator, för att stämma av var de är i arbetsprocessen och för att få bekräftat att arbetet löper på som planerat. Vi har flera frågor till dem att arbeta med. Hur uppfattar cheferna de förväntningar som finns på dem att leda och styra arbetet? Hur ser de på samarbetet mellan cheferna? Vad vill de själva uppnå och hur ska det synas ute i verksamheten? Hur ska de säkerställa att arbetet blir gjort och vilka konkreta förändringar ser de framför sig att de behöver genomföra?

Cheferna får nu möjlighet att dela erfarenheter om hur det varit att arbeta med värdegrunden så här långt, utifrån arbetsuppgiften från det senaste chefsseminariet och det arbete som redan är genomfört. De ger varandra tips och idéer som bland annat handlar om att få till konstruktiva samtal med sina medarbetare och komma till konkret handling. VD och ledning får återkoppling på arbetet med ledning och styrning av hela processen. Kommunikation lyfts också upp som en springande punkt. Vikten av att kommunicera på vilket sätt ledningen själva arbetar med värdegrunden och vad de har för fortsatta förväntningar på arbetet ute i verksamheten betonas. Att ledningen efterfrågar resultat är viktigt och ger trovärdighet

åt arbetet. Cheferna vill också att ledningen ger konkreta exempel på hur värdegrunden haft betydelse hittills för företaget, för alla medarbetare. De föreslår att resultat som nåtts till exempel kan synliggöras genom företagets intranät.

I efterhand blir det tydligt att denna halvhalt varit helt nödvändig. Resultatet är att vi kan bli än mer konkreta i det fortsatta arbetet med chefer och medarbetare.

## **Chefsutbildningen fortsätter**

I september träffar vi cheferna för den tredje dagen i chefsutbildningen. Vi börjar med att stämma av deras tankar kring chefsforum, den nya arenan för kommunikation som inte cheferna haft tillgång till tidigare. Deras reflektioner är positiva och de ser fram emot att detta ska bli en återkommande aktivitet i företaget. Genom chefsforum finns möjlighet för cheferna till erfarenhetsutbyte och kollegialt stöd, och att kommunicera mellan avdelningar som i vardagen inte har en naturlig kontakt. Med andra ord ett viktigt forum för en ökad förståelse för varandras olika arbetsuppgifter och situationer.

När det gäller det pågående förändringsarbetet är vår upplevelse att cheferna arbetar på med sina medarbetare, samtidigt som det också blir tydligt att de kommit olika långt. Därför är det viktigt att fokusera på hur de ser på det egna ansvaret och rollen som chef och ledare under dagen. Vi bidrar med ytterligare genusteoretisk kunskap kopplad till chef- och ledarrollen, för att öka förståelsen för vikten av deras arbete som chefer och ledare. Vi har en djupare dialog om vilka drivkrafter som gör att man blir chef och ledare på Indexator. Cheferna får också göra en egen karta över personer som på olika sätt är beroende av hur de utövar sitt ledarskap. De får fundera över vilka förväntningar som finns på dem i deras roll som chef och ledare och till nästa tillfälle får de i uppgift att stämma av om deras uppfattning stämmer eller inte. Allt detta kopplas sedan till arbetet med värdegrunden.

Arbetet ska nu gå vidare med medarbetarna, med fokus på de delar i värdegrunden som ännu inte behandlats. Vissa delar känner cheferna sig



väl förtrogna med och vet hur de ska hantera. Svårare tycker de att det är att kommunicera betydelsen av arbetet för jämställdhet. Inför de kommande medarbetarseminarierna tar cheferna därför uppgiften att tillsammans formulera och presentera för sina medarbetare varför arbetet för jämställdhet är viktigt för Indexator i stort och för den egna arbetsgrupper. Det är ett sätt att förtydliga vikten av arbetet för sig själv och träna på att kommunicera arbetet för jämställdhet.

## Medarbetarseminarium

I oktober träffar vi på nytt medarbetarna tillsammans med sina respektive chefer. Mycket av arbetet med filosofin handlar om att förstå hela verksamheten och varandras roller och ansvar. I ett par fall innebär storleken på gruppen att bara en chef är med, i andra grupper ingår flera chefer. Detta är något som lyfts upp som både positivt och negativt. I de grupper som innehåller flera arbetsgrupper får man mer inblick i varandras arbete och det ökar förståelsen för varandras arbetssituation, inser deltagarna. Den möjligheten får inte de grupper som enbart består av medarbetare från den egna avdelningen. Det som medarbetarna i de grupperna lyfter fram är den samsyn de nått, som underlättar värdegrundsarbetet. En medarbetare uttrycker det som att ”det är den bästa teambuildning jag har deltagit i”.

Under seminariet återkopplar vi till det förra seminariet och för en dialog om vad som varit möjligt att jobba med och hur arbetet fortlöper. Grupperna har nått olika långt men alla för dialog om filosofin kontinuerligt och kan redovisa att de genomfört något konkret i vardagen.

Vi jobbar vidare med de delar i värdegrunden som inte tidigare behandlats. Cheferna har samma uppgift som på det första medarbetarseminariet och ska på nytt ge en rapport till VD. De får även från detta seminarium med sig konkreta aktiviteter att arbeta vidare med, tillsammans med sina medarbetare. Cheferna inleder ett pass med att förmedla hur de ser på vikten av arbetet för jämställdhet och vi bidrar därefter med genus- och jämställdhetskunskap. Vi ger också modeller för förändringsarbete med ett tydligt genusperspektiv. De blir konkreta verktyg för chefer och medarbetare att använda i förändringsarbetet.

Som avslutning på seminarierna får respektive chef tillsammans med sin grupp ha en dialog kring det fortsatta arbetet, där de också mer tydligt tar med jämställdhetsperspektivet. Medarbetarna ger uttryck för att de förstått hur viktigt det är att vara aktiva i förändringsarbetet och att de har möjlighet att påverka t.ex. sin egen arbetsmiljö. Men de är också tydliga med att det är ledningen och cheferna som måste ge dem förutsättningar för att gå vidare. Det är viktigt för alla att det blir tydligt var ansvaret ligger, utifrån att de har olika yrkesroller i företaget.

## **Chefsutbildningen fortsätter**

Chefsutbildningen avslutas i november månad och vi åker till företaget med målsättningen att cheferna från och med nu ska kunna hantera arbetet utan vårt stöd. Det är med visst vemod vi träffar cheferna för sista gången i chefsutbildningen, även om vi vet att vi ska träffa dem igen i februari då alla chefer ska samlas i ett nytt chefsforum. Vi har lärt känna dem väl och fått insyn i ett företag som ställts inför tuffa påfrestningar under en finanskris och en lågkonjunktur som kommer att gå till historien. Givetvis ställs chefs- och ledarskapet på hårda prov i en sådan situation. Trots detta har de entusiastiskt arbetat på med förändringsarbetet.

Vi börjar med att lyssna in hur medarbetarna uppfattat det sista medarbetarseminariet. En samstämmig bild är att det nu på allvar gått upp för medarbetarna att de måste vara delaktiga och att de tillsammans med sin chef behöver ta ett aktivt ansvar för det arbete som pågår. Cheferna anser också att det under det sista seminariet blivit tydligt vad som konkret behöver göras. De tycker att det är positivt att diskussionerna tydliggjort att alla inte var av samma uppfattning. Det hänger t.ex. ihop med strukturer och subkulturer i företaget, kopplat till olika arbetsområden och arbetsuppgifter.

Cheferna har olika situationer att ta ansvar för, inte minst när det gäller jämställdhetsarbetet. De få kvinnor som arbetar på företaget finns inom mer administrativa avdelningar, medan det ute i produktionen kan handla om att skapa förutsättningar för att lyckas rekrytera in den första kvinnan i arbetsgruppen och se till att hon vill stanna kvar i företaget. Samtalen

synliggör bland annat på vilket sätt genus är inbyggt i såväl struktur som kultur i företaget, och vad som krävs för att filosofiarbetet också ska leda till jämställdhet i företaget.

Allt förändringsarbete väcker motstånd, vilket självklart är synligt i processen på olika sätt. På seminariet blir det därför viktigt att diskutera synen på motstånd i förändringsarbetet. Hur man kan hantera motstånd och att motstånd kan användas som en förändringskraft. Det handlar både om motstånd hos cheferna själva och bland medarbetarna. Cheferna konstaterar att motståndet kan se olika ut i olika faser i processen. Vi belyser detta med stöd av en för cheferna välkänd processmodell, Jämviktscykeln. Cheferna upplever att de fick ett nytt konkret verktyg att använda i det fortsatta förändringsarbetet.<sup>6</sup>

Vi diskuterar vidare kring hur förändringsarbetet ska fortsätta och cheferna har vissa farhågor inför framtiden. De är oroliga för att värdegrundsarbetet ska tappa fart och att det riskerar att bli ett avgränsat arbete, om det inte blir en integrerad del i allt som pågår i företaget. I lågkonjunkturen och med överkapacitet av personal fanns utrymmet, men hur kommer det att bli när konjunkturen vänder? Det synliggör att tiden varit för kort för att arbetet ska ha fått fäste i det dagliga arbetet fullt ut.

Mot bakgrund av denna oro får cheferna dela tankar och idéer om hur de ska kunna bidra till att hålla värdegrundsarbetet vid liv. De kommer på många konkreta förslag. Den starkaste insikten är att det viktigaste av allt är det kollegiala chefstödet. I vardagen ska de berätta för varandra hur de arbetar och vad de når för resultat. De ska också påminna varandra om att ständigt leva filosofin. Gör de avsteg från filosofin i sitt handlande och någon kollega ser det ska kollegan påpeka vad han eller hon sett. Vid alla beslut de tar själva och gemensamt ska de ställa frågor om beslutet är i linje med filosofin. Det kräver ett öppet klimat där feedback ses som ett stöd.

Cheferna anser att det är viktigt för trovärdigheten att de handlar på ett genomtänkt och samstämt sätt. Det kollegiala stödet ger dem kraft och energi att arbeta vidare. Som avslutning på dagen får cheferna ge varandra feedback på hur och på vilket sätt de upplevt varandras bidrag i arbetet så här långt. De konstaterar att detta borde göras oftare för att visa varandra

uppskattning och ge kollegialt stöd.

Det finns delar kvar att arbeta igenom i filosofin som har en mer direkt koppling till Lean produktion. Företaget kommer att fortsätta arbetet med både chefer och medarbetare. En produktionsledare har fått uppdraget från ledningen att med stöd av utbildning i Lean produktion leda den processen.

Nästa gång vi träffar cheferna är på chefsforum där arbetet ska följas upp och nya beslut tas om fortsättningen.

## **Chefsforum i februari 2010**

Vi åker genom ett fantastiskt vackert vinterlandskap på väg till Vindeln och Indexator i februari 2010. Det har då gått nästa exakt ett år sedan vi startade arbetet tillsammans med cheferna. Vi är nyfikna på hur arbetet har fortlöpt.

På plats får samtliga chefer redovisa vad de har arbetat med sedan vi sågs i november 2009. De redogör för sina egna personliga åtaganden som chefer och hur de ser på sin roll och sitt uppdrag i värdegrundsarbetet. Det blir på nytt tydligt att cheferna kommit olika långt och gjort olika saker. Orsakerna till detta varierar. Flera av cheferna har hittat sitt arbetssätt. Det kan handla om att kontinuerligt tillsammans med sina medarbetare lyfta upp och föra dialog om hur de lever filosofin, genom att diskutera konkreta situationer på veckomöten.

Några av cheferna har också fått uppdrag som mer konkret handlar om ledning och styrning av hela affärsprocessen utifrån filosofin. Fortfarande tycker några chefer att det varit svårast att hålla liv i jämställdhetsarbetet. En chef tar då upp att hans grupp läser ett kapitel i jämställdhetsboken.<sup>7</sup> som de sen diskuterar och gör kopplingar till utifrån sin egen vardag. Vi konstaterade att cheferna har tillräckligt med kunskap för att vara genusmedvetna, men att alla inte riktigt hittat formerna för att integrera ett genusperspektiv fullt ut i sitt dagliga arbete. De tycker att de behöver ett konkret verktyg, framförallt för att känna sig bekväma i att kommunicera vikten av arbetet kontinuerligt.<sup>8</sup>

Trots vissa tveksamheter från en del av cheferna är vår upplevelse att förändringsarbetet pågår. De har redan gjort mycket, som de nu inte riktigt

ser då det blivit en del av deras vardag. Lite frustration tror vi också är bra som drivkraft för att komma vidare. Det är bara att konstatera – cheferna har gjort en hel del men är inte nöjda utan anser att det finns mer kvar att göra.

## Möte med ledningsgruppen

Det är dags att utvärdera och lära av vårt gemensamma arbete med företaget. Den sista mars träffar vi ledningsgruppen. Tillsammans är vi överens om att så här långt vara nöjda med det arbete som genomförts och det resultat arbetet gett. Vi gör en utvärdering utifrån den effektlogikprövning som vi arbetade igenom inför starten av processen. De direkta resultat vi trodde oss kunna nå var utveckling och förbättring av chefs- och ledarskap, medarbetarskap, ledningsstyrning, företagskultur och jämställdhet. Vi konstaterar att vi nått önskade resultat.<sup>9</sup> Det viktiga är nu att hålla i arbetet och se till att värdegrunden blir integrerad i allt företaget arbetar med. Vi diskuterar tillsammans det fortsatta arbetet och vi på Näringslivets Ledarskapsakademi får i uppdrag att ta fram ett enkelt verktyg som stöd för det fortsatta arbetet, inte minst när det gäller arbetet för jämställdhet. Vi kommer att kalla verktyget Månadens fråga. VD kommer att en gång i månaden sända ut frågan till cheferna, som ett underlag för dialog och fortsatt arbete med medarbetarna. Frågan kan t.ex. vara: hur kan alla bidra till att både kvinnor och män trivs på arbetsplatsen. Samtliga chefer ska rapportera hur de arbetat med frågan till VD och det samlade resultatet ska tas upp på ledningsgruppsmöten en gång i månaden. På så sätt blir värdegrundsarbetet en stående punkt på agendan och månadens fråga blir ett verktyg för ledningen för att följa upp och efterfråga resultat från cheferna. Det tas också ett beslut om att vi ska komma tillbaka på chefsforum i november för att på nytt följa upp vad som hänt och hur arbetet fortskrider.

## **Chefsforum i oktober 2010**

Det har nu gått åtta månader sedan vi senast träffade Indexators alla chefer under ett chefsforum. Vi har haft kontinuerlig kontakt med VD och följt hur företaget långsamt återgått till mer normala förhållanden efter finanskrisen och lågkonjunkturen. Självklart är vi spända på att få höra på vilket sätt de hållit i och fortsatt arbetet med värdegrundsarbetet.

Företaget har nu hunnit genomföra ytterligare en enkätundersökning, i vilken de kan läsa av positiva effekter av förändringsarbetet.<sup>10</sup> Tillsammans med VD tar vi fram ett upplägg för dagen där vi integrerar frågor från enkäten med viktiga delar i filosofin. Cheferna får ta ställning till hur långt de upplever att de kommit t.ex. i arbetet att nå företagets vision, hur ledarskapet utvecklats och hur arbetet för jämställdhet fungerar. De tycker att jämställdhetsarbetet har varit och fortfarande är svårast, men i stort sett alla ger konkreta exempel på hur de arbetar.

Vad som nu är mest aktuellt är att på nytt rekrytera in personal och rekryteringsprocessen har utvecklats. Den bygger idag helt på filosofin och är genomarbetad i allt från utformningen av annonser till nya bedömningar av lämplighet för olika typer av arbete. Det har blivit mycket viktigt att rekrytera personer som stämmer med förväntningarna på chefs- och medarbetarskap, utifrån riktlinjerna man arbetat fram i värdegrunden. Önskan är nu stark att få in fler kvinnor i företaget och vid alla rekryteringar bidrar cheferna aktivt på olika sätt till att fler kvinnor söker och att de får komma på intervju. Av de personer som rekryterats de senaste månaderna är hälften kvinnor. Några av dem är återanställningar.

Cheferna arbetar hårt på att utforma en mer kvantitativ jämställdhet, men också en kvalitativ genom ett förnyat förhållningssätt i sina ledarroller. Det handlar bland annat om att relationsarbetet får ta betydligt mycket mer tid än tidigare.<sup>11</sup> I stort sett samtliga chefer anser att de idag arbetar konkret för jämställdhet, ungefär 75 procent att de nått en bit men har mer kvar att göra och 25 procent att de nått långt.

## Att beskriva arbetsprocessen

I arbetet med att skriva fram arbetsprocessen från början till slut har det blivit tydligt att vi inte kan gå in på alla delar i det arbete som genomförts. Vissa delar av arbetet har utmynnats i nya strategier och arbetsformer som ingår i företagets sätt att driva sina affärer. Det är och får förbli företagets egendom. Vi har valt att fokusera på hur vi arbetat in ett genusperspektiv och fått jämställdhetsarbetet integrerat i värdegrundsarbetet. Det har inte varit en helt lätt uppgift, men med stöd av genuskunskap har chefer och medarbetare blivit alltmer genusmedvetna och förstått att ett jämställdhetsarbete gynnar både kvinnor och män på en arbetsplats. Kopplingen till den egna arbetsmiljön har gjort arbetet konkret för medarbetarna. I kapitel 6 får några av dem själva komma till tals och berätta hur de ser på betydelsen av det arbete vi genomfört tillsammans.









## 6. INTERVJUER

Sabina Sjölander, Christina Franzén

Vi vill få svar på vad vårt gemensamma arbete har haft för betydelse för Indexator som företag och för de människor som arbetar där, och beslutar att genomföra intervjuer med personer som på olika sätt varit direkt berörda av eller involverade i värdegrundsarbetet.

I den första delen av kapitlet intervjuar vi medarbetare och chefer som deltagit i det konkreta förändringsarbetet för att få deras bild av hur de upplever att arbetet påverkat dem själva och företaget i stort. Därefter får Indexators styrelseordförande berätta om styrelsens syn på arbetet och det fulla stöd han personligen visat företagets VD. Vi avslutar med en intervju med Västerbottens läns landshövding för att få hennes reflektioner om arbetets betydelse och på vilket sätt det bidragit till jämställdhetsarbetet i Västerbottens län.

De personer Sabina Sjölander och Jack Borgström väljer att intervjua på Indexator är Tord Johansson, produktionschef och ledningsrepresentant, Robert Hedman, produktionsledare på monteringen och tre av hans medarbetare, Ingela Fromheden, Robert Adelson och Patrik Åsberg. Fem personer som har varit med sedan Jämvikt startade. Tord har till helt nyligen varit Roberts chef.

Då kvinnor är i klar minoritet på Indexator, samtidigt som ett av målen med detta förändringsarbete är att öka andelen kvinnor och vi själva vill ha en jämnare könsfördelning mellan de intervjuade, väljer vi även att ta med två kvinnor från en annan del av verksamheten. Jenny Fredriksson och Anna Gabrielsson som båda arbetar inom logistik.

Två chefer och fem medarbetare får därmed sätta ord på och besvara frågor om vilken betydelse vårt gemensamma förändringsarbete haft för dem själva i det dagliga arbetet och för den arbetsgrupp, avdelning eller chefsgrupp de tillhör, samt för Indexator i stort. Vi ställer även en fråga kring hur de ser på vår roll i detta arbete. Vad har det haft för betydelse att vi kommit in utifrån med spetskompetens inom jämställdhet och genus, och kring hur förändringsprocesser behöver drivas för att bli framgångsrika?

Det är med stor respekt vi möter de människor vi ska intervjua. Vi har arbetat tillsammans under flera år och alltid känt oss varmt välkomna och vänligt och professionellt bemötta på Indexator. De har alla visat oss stort förtroende som gäster i deras företag. I intervjuerna lyfts nu mycket snabbt kunskap om jämställdhet upp som det viktigaste verktyget när det gäller att bedriva ett professionellt arbete för att skapa lika villkor mellan kvinnor och män, utan att vi ställer någon egentlig fråga om det. Samtliga intervjuade tar upp att möjligheten till ny kunskap och tid för reflektion och erfarenhetsutbyte, även med personer de aldrig tidigare har pratat med, har varit mycket värdefullt. ”När Robert började sitt arbete i Jämviktsprojektet var jag inte på banan. Fönstret öppnades först när jag varit på egen utbildning vid två tillfällen och började fundera över om jag gör skillnad mellan kvinnor och män – jag blev medveten om att jag inte vill göra skillnad”, säger Tord när han pratar om betydelsen av kunskap och reflektion.

De vi intervjuar är alla positiva till arbetet i stort och det är tydligt att VD Pär Lärkeryds och ledningens engagemang i arbetet har varit avgörande. Detta är återkommande i samtalen. Upplevelsen är att VD visat ett stort och genuint intresse genom att t.ex. ha varit ute bland medarbetarna och tagit reda på hur de uppfattat de seminarier som genomförts. De intervjuade säger bland annat att det varit ”positivt att ledningen vill veta vad vi tycker och att grytan har hållits varm”.

Förändringsarbetet vi bedrivit tillsammans med Indexator kallas i allmänt tal inom företaget för arbetet med Indexators filosofi. Detta är också namnet på dokumentet som gemensamt arbetats fram och som beskriver den värdegrund alla inom företaget är överens om ska gälla nu och i framtiden. Hur värdegrundsarbetet har genomförts finns beskrivet i kapitel 5.

## Intervju med produktionschefen

Vi börjar med vår intervju med Tord som har varit involverad i förändringsarbetet i flera år och som sitter med i Indexators ledningsgrupp. Han berättar att arbetet med filosofin gjort det enklare att ta beslut i vardagen. Han upplever det lättare att utöva sitt ledarskap nu, tack vare det arbete som hittills genomförts. Cheferna har nått en samsyn kring många frågor och kommunicerar mycket mer med varandra. Det är ett mer öppet klimat och fler frågeställningar är möjliga att lyfta. Genom filosofin går det att få svar på hur en viss situation behöver hanteras. Den fungerar idag som ett konkret verktyg och även som en slags överenskommelse mellan alla chefer om hur de ska agera i sina ledarroller. Han upplever att det skapar en trygghet i chefsgruppen och att det underlättar att ta tag i vissa problem som dyker upp.

Under arbetet med filosofin har gruppen av produktionsledare, som Tord varit chef över, haft filosofin uppe som en stående punkt varje vecka. De har diskuterat hur de upplevt veckan som gått, hur de använt filosofin och om de gjort något avsteg från den. Syftet har varit att få konkreta händelser att diskutera kring. Tord anser att det är viktigt att hålla filosofin vid liv genom att hela tiden prata om den. Det gör att det pågår andra samtal än tidigare. ”På vår fabrik saknas det kvinnor och det är hela tiden en pågående diskussion, det hade det inte varit om vi inte gett oss in i detta arbete”, säger Tord och belyser även vikten av en medvetenhet om kulturen då fler kvinnor börjar arbeta på Indexator.

”När kvinnor kommer in behöver vi bli mer uppmärksamma på vår jargong. För mig handlar det till exempel om att ingen får göra sig lustig på någon annans bekostnad, då måste jag som chef reagera.”

Tord är övertygad om att Indexator utvecklar ett långsiktigt lärande och att förändringsarbetet kommer att leda till ökad konkurrenskraft och lönsamhet. ”Ju mer variation bland våra medarbetare, ju snabbare tror jag att vi är i en lärprocess. Alla våra anställda ska ha en möjlighet att komma med sina idéer. Självklart leder detta till att vi blir en mer attraktiv arbetsgivare och därmed ökar vår konkurrenskraft. Det höjer kvaliteten och kunden får

vad den vill ha. ”Tord lyfter även fram den publicitet som Indexator fått på grund av förändringsarbetet, och att den påverkat omvärldens syn på företaget i en positiv riktning. Det har ett stort värde och påverkar i sin tur hur de som arbetar där ser på sig själva. ”Omvärlden ser på oss på ett annat sätt och vi ser på oss själva på ett annat sätt. Vi kan brösta upp oss lite när vi jämför oss med andra i samma bransch. Vi har fått pris, varit med i flera tidningar, det kommer hit studiebesök för att se hur vi arbetar”, avslutar Tord.

## **Intervju med produktionsledaren**

Vi går vidare till vår intervju med Robert, som även han är involverad i förändringsarbetet sedan många år och som under denna tid gjort ett fantastiskt arbete med sin egen grupp. Hans upplevelse är att arbetet har gett resultat och att han idag kan arbeta med frågan på ett djupare sätt. ”Min grupp gjorde resan under Jämvikt, vilket gjort filosofarbetet lite enklare för oss. Vi kan gå ett steg vidare till exempel genom att jobba konkret med feedback och att integrera jämställdhet i det vardagliga arbetet.” På sina återkommande veckomöten med gruppen lyfter Robert upp ämnen kopplat till filosofin. Han upplever att det är ett öppet klimat, och att det finns ett intresse för att diskutera arbetsmiljön och hur de som arbetar i gruppen förväntas förhålla sig till varandra. Idag är det mycket sällan någons beteende behöver uppmärksammas för att det inte stämmer mot det förväntade medarbetarskapet enligt filosofin. Det finns en vilja i gruppen att ha ett öppet och trivsamt arbetsklimat.

På monteringen arbetar de idag med rotation, det vill säga att alla arbetar med alla olika arbetsmoment. Syftet är att människor inte ska fastna vid ett visst moment, att man vill bredda kompetensen och för att undvika att någon står för länge i ett tungt arbete. Det har varit en lång process och nu i höst ingår för första gången alla moment i rotationen. Arbetssättet bidrar till jämställdhet när det gäller arbetsuppgifter. Kvinnor och män utför samma typ av arbete. På så sätt blir inga arbetsuppgifter könsmärkta. Det finns en grundtanke om att alla ska kunna göra allt på Indexator. Är arbetet t.ex. för tungt för en kvinna så är det för tungt även för män,

och då ska det finnas hjälpmedel för alla, för att undvika skador.

Robert berättar att han sedan februari har anställt fyra kvinnor och fem män, vilket innebär att det idag arbetar fyra kvinnor och sjutton män på monteringen. ”De kvinnor som nu anställts har jag täta möten med. Jag vill kolla av att de känner att de har möjlighet att säga ifrån om något inte känns bra. De ska veta att de inte bara behöver acceptera det som sker.”

Tack vare värdegrundsarbetet finns det idag en högre medvetenhet kring hur rekryteringsprocessen ser ut och vad som är viktigt att ha med sig ur ett jämställdhetsperspektiv. ”En bra sak vi gjort är en guide att använda i rekryteringssammanhang som är kopplad till värdegrundsfrågor. Det innebär att de personer jag rekryterat nu har en schysst värdegrund med sig in till Indexator och det får stor betydelse” säger Robert.

Hans upplevelse är att filosofin inte är lika levande längre. Den diskuteras inte lika mycket som när arbetet startade. Han tycker att filosofiarbetet ska ha hög prioritet, då han har sett betydelsen av att arbeta professionellt med denna typ av frågor i sin egen grupp under flera år nu. Robert upplever att han hela tiden har haft ett stort stöd från VD.

”Han har en tydlig målsättning. Den kan jag luta mig mot och köra lite mitt eget race. Det är viktigt som ledare att vara närvarande och att vara tydlig med allas lika värde, att alla är viktiga.”

Robert minns att Pär i början av detta arbete sa: ”jag kommer att bedöma er som ledare utifrån hur ni bidrar i detta arbete”, och tycker att det ska bli intressant att få veta hur det kommer att synas, till exempel efter den lönerrevision som pågår i företaget. I stort anser han att förändringsarbetet har haft betydelse på olika sätt. ”Det är mer öppet, bättre jargong, bättre samarbete, gemensam kunskapsbas och värdegrund och då går det att börja förändra i kulturen. Vi är helt klart en bit på väg. Vissa grupper har gjort mycket, andra mindre,” säger Robert. Han lyfter även fram sin övertygelse om att arbetet har haft betydelse när det gäller omvärldens syn på Indexator. Han själv har varit ute i kommuner och berättat om det jämställdhetsarbete Indexator bedriver och om hur hans egen resa i detta arbete sett ut. Robert brukar sammanfatta sitt deltagande i förändringsarbetet

med ”jag hade ett liv före Jämvikt och ett annat liv efter”. Idag är han väl medveten om vilken betydelse hans bemötande och förhållningssätt som chef och ledare har, i mötet med andra människor och för hans trovärdighet som en stark kulturbärare på Indexator.

## Intervjuer med medarbetare

Ovan har två chefer fått belysa det arbete som gjorts utifrån sitt perspektiv och nu är det dags för fem medarbetare att få lyfta upp vad de anser har varit viktigt. Den gemensamma bilden är att de ser arbetet som positivt och att det blivit ett annat klimat i arbetsgrupperna. Både kvinnorna och männen kopplar detta till att det nu finns kvinnor i verksamheten, på vissa avdelningar en mer jämn fördelning mellan kvinnor och män och att det i hög utsträckning påverkar deras sätt att samtala och lösa problem. De sätter även ord på att ju jämnare fördelning det är, desto mindre kvinnligt och manligt blir det i gruppen. De förklarar det med att alla får vara den människa de är, utan att leva upp till förväntningar om hur du bör vara som kvinna respektive man. Det ger en frihet i gruppen och i arbetet. De konstaterar bland annat att:

”Kill-andan är borta nu när det kommit in fler kvinnor, det är en helt annan jargong. Vi har ett vårdat språk och pratar som vuxna människor med varandra, förut var det inte så. Vår chef har varit bra på att föra in detta. Det handlar helt enkelt om att tänka sig för innan man säger något.”

En av medarbetarna beskriver stämningen i den egna arbetsgruppen: ”Idag har vi en härlig jargong som handlar om att vi är en blandad grupp. Det gör att arbetet blir effektivare utfört. Öppenheten i gruppen har blivit bättre.” Han konstaterar samtidigt att öppenheten är något de behöver arbeta vidare med i gruppen och att det bästa är om gruppen själva kan lösa ett problem som dyker upp direkt, utan att alltid behöva ta stöd från chefen. Han anser att detta i sin tur bygger på att alla tar mer eget ansvar och inte lägger allt beslutsfattande på chefen eller på andra i gruppen.

Som grupp tycker medarbetarna att det är svårt att tydligt säga hur arbetet påverkat chefernas gemensamma arbete, då de mest träffar sin egen chef.



Man anser ändå att arbetet har haft betydelse för ledarskapet. De upplever att cheferna träffas mer, har en bättre kommunikation, diskuterar lösningen på problem gemensamt och stöttar varandra mer än tidigare. Detta har påverkat de olika arbetsgrupperna, som de anser är mer öppna för förändring idag. Det finns en samsyn kring många frågor, även om det finns mycket kvar att göra när det gäller arbetet med filosofin. En medarbetare uttrycker det så här: ”Fortfarande är det så att vissa inte riktigt är med, men vi har många ess som förstått arbetet med filosofin. De utgår från den i det dagliga arbetet och låter filosofin styra vad som ska göras eller inte göras. Det är bra.” Gruppen ser filosofin som ett verktyg för cheferna och för dem själva. ”Filosofin har gjort det tydligt att alla behöver vara på samma fotbollsplan, vi kan inte vara på åtta olika planer. Filosofin blir ett verktyg, så här ser planen ut. Det här ska vi utgå ifrån i vårt arbete.”

Genom förändringsarbetet har människor börjat träffas över avdelningsgränser, vilket gruppen upplever som klart positivt. De är överens om att toppstyrningen har försvunnit mer och mer under åren och att mer ansvar är delegerat till respektive chef, vilket gör det lättare att driva verksamheten. De är också helt överens om att Indexator är en bra arbetsgivare som vill de anställda väl. Kvinnorna tar upp att det finns en bra inställning när det gäller föräldraledighet och att kombinera arbetet med familj, både gentemot kvinnor och gentemot män. De är säkra på att förändringsarbetet ökat Indexators attraktivitet som arbetsplats. ”Det här arbetet sprider sig. Kommer det in fler tjejer som det gjort nu, blir det intressant för ännu fler. Indexator är idag en attraktiv arbetsgivare på alla sätt.”

När det gäller vikten av arbetet kan det sammanfattas genom det en av de intervjuade säger. ”Jobbet med filosofin har varit bra och viktigt – inget onödigt! Nu måste det fördjupas och det måste spräckas hål på det negativa.” Arbetet behöver fortsätta, det som hittills är gjort har varit bra men det finns mycket kvar att göra.

## Synen på Näringslivets Ledarskapsakademis bidrag i arbetet

Som gäster på Indexator under många år är det självklart intressant att få höra hur den här gruppen och cheferna tänker om vår närvaro och vårt bidrag i arbetet. För oss har det hela tiden handlat om en balansgång – att ge tillräckligt med kunskap och verktyg och att hitta en arbetsprocess som passar företaget, men utan att ta över arbetet. Utgångspunkten har hela tiden varit ledningsstyrningen, vilket har inneburit att det är cheferna som har och ska ta det operativa ansvaret, själva och tillsammans med sina medarbetare. Vi upplever att vi tillsammans med Indexator har hittat en framgångsrik arbetsmodell och under intervjuerna får vi den återkopplingen. I ärlighetens namn ska vi dock säga att vi enbart frågat om vilken betydelse det haft att vi varit där och inte ställt frågor om vad vi eventuellt kunde ha gjort annorlunda.

Vårt förhållningssätt har byggt på att visa respekt för alla som vi mött, att vi ser var och en som viktig i vårt gemensamma arbete och att de alla har en unik kunskap om Indexator som är av stor betydelse. En av medarbetarna säger: ”Att ni har funnits med har varit positivt. Ni har kommit med bra tankar, men också tagit Indexator för vad det är, inte värderat, inte pekat med hela handen och inte dömt några människor.” En annan säger: ”Seminarierna har varit mycket intressanta, kanonbra. De har gett verktyg och kunskap.”

Intervjuerna ger oss feedback på att vårt bidrag varit viktigt. Nedan låter vi några citat få illustrera hur cheferna ser på det vi bidragit med under de år vi nu har samarbetat.

”Väldigt viktigt, det finns en risk att ha en övertro på sig själv, Jag tycker inte att man ska uppfinna alla hjul själv. Hade vi gjort arbetet själva hade vi nog sidsteppat jämställdhet, tyckt att annat varit viktigare.”

”Ni har varit motorer, drivit lasset tills vi kunnat dra det vidare själva. Ni har bidragit med kunskap och pedagogik.”

”Väldigt värdefullt, för mig handlar det mycket om att få ny energi.”

”Ni har med genus i allt och det får betydelse i alla diskussioner.”

En av cheferna tar upp det verktyg vi utvecklat för att ge stöd i det fortsatta arbetet med filosofin som vi gett namnet, Månadens fråga. ”Bra med månadens fråga för att hålla jämställdhetsarbetet vid liv. Det tvingar oss att hålla oss på banan och inte slappna av.”

## Intervju med Indexators styrelseordförande

Christina Franzén träffar Hans Jonsson, en av delägarna och styrelseordförande i Indexator, för en intervju om hans syn på det värdegrundsarbete som pågår i företaget. Det blir ett öppet samtal om företagande och människosyn.

Hans börjar med att berätta om hur viktigt det var år 2005 att rekrytera rätt VD till det familjeägda företaget. Det var första gången man valde att gå utanför den egna familjen vid rekryteringen. Den skedde med stor noggrannhet och fick ta den tid som krävdes för att ägarna skulle känna sig säkra på att ha valt rätt. Man sökte en person som både kunde föra viktiga värden i företaget vidare och samtidigt utveckla företaget. Hans uttrycker det som att de ville hitta en modern ledare som kunde verkstadsindustri och samtidigt kunde vara coach och ledare för människorna i företaget. De sökte en ledare som kunde skapa bra team. ”Det känner jag idag när jag kliver in på företaget. Jag möter ett starkt team med en oerhörd vilja och en bra sammanhållning mellan framförallt cheferna på Indexator”, säger Hans.

Indexator var i en mycket expansiv fas, företaget växte så det knakade när den nye VDn tillträdde. Ett växande företag ”späder kulturen fort”, säger Hans. Under ledning av den nye VDn skulle företaget fortsätta att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare. ”Det ska kännas att alla har en bra arbetsmiljö där människor syns och bekräftas”, fortsätter Hans.

Under intervjuens gång kommer vi in på behovet av att kunna rekrytera personal. Företagets beslut om att bygga ytterligare en fabrik innebar att man måste anställa nya medarbetare. Hans förklarar: ”Vi är en inlandskommun så självklart måste vi ha ett starkt samhällsengagemang. Ett väl fungerande samhälle är en förutsättning för att företaget ska fungera. Här kommer vikten av att även kunna rekrytera kvinnor till företaget. Vi behöver

vara en intressant arbetsgivare även för unga kvinnor som ser en framtid på företaget. Det är inte bra om bara ungar stannar kvar här, jag har sett symtomen.”

Tidigare fanns en syn på kvinnor inom företaget att de ”inte har något på verkstan att göra”. Idag ser man det som ett lyft för företaget, att de lyckats rekrytera fler kvinnor. Hans uttrycker det som att det blivit mer ordning och reda och att det skett en uppräckning generellt i företaget. Alla är mer måna om den fysiska arbetsmiljön, vilket är viktigt med tanke på de produkter de tillverkar. Hans beskriver företaget som en ”ren” industri, vilket i sig gör det lättare för företaget att rekrytera även kvinnor.

Vi kommer därefter in på värdegrundsarbetet och Hans säger att det var viktigt att arbetet skulle ha fokus på jämställdhet. Jämviktsprojektet hade gjort det ännu tydligare hur viktig denna fråga var för företaget.

”VD har haft mitt fulla stöd för arbetet. Vi måste alla tycka att det här arbetet är viktigt och tro på att med arbetet kommer ekonomin i det”, säger Hans.

Ett värdegrundsarbete kan lätt bli en papperstiger om det inte görs ordenligt, menar han. Hans tror att många företag som startar denna typ av utvecklingsarbete slutar alldeles för tidigt, ”det blir bara ord och ingen handling”. Ett värdegrundsarbete blir aldrig färdigt utan måste hela tiden utvecklas i takt med att företaget utvecklas och ”plattformen är människorna i företaget”, fortsätter Hans. Företagets VD har med nyfikenhet och stark tro på människan visat stort intresse för uppgiften och drivit arbetet målmedvetet och noggrant. Hans beskriver det som att ”han gick ner i botten” och jag tolkar det som att arbetet var väl genomtänkt och utgick ifrån en övertygelse om att alla måste delta, både chefer och medarbetare, om det skulle bli långsiktigt hållbart.

Företaget har fått stor medial uppmärksamhet som självklart bidrar till företagets varumärke. Jag frågar Hans om vad han själv hört från andra företag inom verkstadsindustrin, om de uppmärksammat Indexators arbete och vad de i så fall sagt till honom. Han säger att han får olika reaktioner, några har förstått värdet av arbetet medan andra tycker att det mest är

flum och kan säga att ”det där är inte min grej”. De förstår inte bättre, menar Hans.

Vi sammanfattar och Hans konstaterar att det finns flera komponenter för ett företag som vill vara framgångsrikt. Den första komponenten är människorna, det är därför värdegrunden är så viktig. Därefter behövs självklart ett långsiktigt affärsmässigt tänkande, bra produkter och kunniga medarbetare. Resultat de kan se direkt när det gäller jämställdhetsarbetet är att betydligt fler kvinnor söker arbete på Indexator, och företaget får in de människor de önskar. Genom värdegrundsarbetet har ”vi satt upp ett myggnät som kommer att sila fram de människor vi vill ska arbeta på företaget. Vi har höjt ribban och både chefer och medarbetare har idag vår värdegrund som vi kallar vår filosofi som ett verktyg med tydliga riktlinjer för vårt arbete. Systemet är jätteoljat och alla kuggarna är på plats”, säger Hans avslutningsvis.

## Intervju med landshövdingen

Länsstyrelsen i Västerbotten var vår partner i Jämviktsprojektet. Dåvarande jämställdhetsdirektör Margareta Berggren identifierade Indexator som ett företag länsstyrelsen gärna såg som medverkande i projektet. När det var dags att sprida kunskap om projektet genomförde vi ett antal seminarier, varav ett var på länsstyrelsen i Umeå. Chris Heister, som då var nytilträd landshövding, bjöd in till seminariet och deltog själv. Hon inledde seminariet med att berätta om vikten av jämställdhetsarbete för utveckling av hela länet. Hon har sedan dess följt Indexators arbete och länsstyrelsen har på olika sätt både gett stöd till företaget och använt de resultat som Indexator uppnått i länsstyrelsens arbete för jämställdhet. Länsstyrelsen har bland annat tagit fram en film tillsammans med Vindeln Utveckling om arbetet på Indexator. Den bär namnet, *Investera i jämställdhet – en film om jämställdhetsarbete i företag*, och används av länsstyrelsen i kommunikation kring vikten av jämställdhetsarbete ute i länet.

Utifrån länsstyrelsens intresse känns det därför angeläget att göra en intervju med Chris Heister kring det arbete Indexator fortsatt med, som ett resultat av Jämviktsprojektet. Vi vill fånga upp hennes syn på vikten av

det företaget genomför, som ett bidrag till utveckling av jämställdhetsarbetet i hela länet. Christina Franzén intervjuar landshövdingen. Chris Heister börjar med att berätta att hon av eget intresse följt Indexators arbete, då hon personligen alltid tyckt att jämställdhetsfrågor är viktiga. Hon har haft kontinuerlig kontakt med Indexators VD Pär Lärkeryd. I deras möten har samtalen handlat om det värdegrundsarbete företaget arbetar med, som en viktig del i deras strategiska arbete för att utveckla verksamheten och klara konkurrensen på den världsmarknad som företaget arbetar på. De har talat om hur företaget insett att jämställdhet i sig är en av de viktigaste frågorna inför framtiden. Den demografiska utmaningen är stor för företaget, de har den ”in på bara skinnet”, säger landshövdingen. Hennes utgångspunkt är att företag i länet behöver arbeta för att vara attraktiva arbetsgivare för att klara kompetensförsörjningen. Företagen måste göra sin hemläxa. Från att ha sett jämställdhet som ett påhäng där arbetet föll ihop när eldsjälén försvann måste man nu se det som en strategisk fråga. ”Vi ligger långt framme i hela länet då den demografiska situationen tvingat fram ett mer strategiskt arbete”, menar landshövdingen och ser Indexators arbete som ett genombrott på området. Indexators VD har haft stor betydelse, fortsätter Chris Heister. ”Hans personliga ställningstagande och att han sett frågan som strategiskt viktigt för företaget har varit betydelsefullt. Han har haft en stark drivkraft och visat ett starkt engagemang som lett till att alla ville följa med på resan.” Hon beskriver också VDs strategier för att få människor med sig och för att få stöd för och få fram resurser för arbetet. Företaget hamnade i uppenbara svårigheter när finanskrisen och lågkonjunkturen slog till. Istället för att säga upp personal, som inte behövdes fullt ut under krisen, satsade företaget på att behålla personal och arbeta långsiktigt, bland annat med kompetensutveckling. Man satsade både på yrkeskompetens och på värdegrundsarbetet. Här har länsstyrelsen gett sitt fulla stöd och bidragit till att företaget fått medel från Europeiska socialfonden för kompetensutveckling. Samarbetet med den egna kommunen lyfter Chris Heister också fram som viktigt och framgångsrikt.

Landshövdingen berättar vidare om att hon ofta pratar med andra företag

i regionen om Indexators framgångsrika arbete och att det som händer på Indexator är en ”enorm inspirationskälla”. Generellt upplever hon att det finns en större medvetenhet hos företag i länet idag om att arbete för jämställdhet har betydelse för arbetsmiljön, för stämningen på företagen och för ökad produktivitet.

Vi kommer senare in på länsstyrelsens arbete för jämställdhet. Målet är att öka attraktionskraften för länet som helhet och få genomslag för jämställdhetsarbetet utifrån de nationella jämställdhetspolitiska målen. Länsstyrelsen har gjort en genomgripande kartläggning av jämställdhetsläget i länet. Den inkluderade från början inte näringslivet, men genom den delegation för jämställdhet där landshövdingen är ordförande och där företrädare för stat, kommuner, landsting, akademien och näringslivet ingår, togs beslut att genomföra samma kartläggning även av näringslivet, på önskemål av näringslivsrepresentanten. Det är viktigt att ”de själva ser behovet, det blir en annan höjd på arbetet då”, menar landshövdingen. Hon syftar på att ämnet bör lyftas in på företagsledningarnas agenda som en strategisk, viktig fråga för utveckling av verksamheten.

Idag fungerar kartläggningsarbetet som utgångspunkt för länsstyrelsens arbete för jämställdhet. En jämställdhetsexpert, med titeln Jämställdhetsdirektör, finns på länsstyrelsen och ingår i chefsrådet, det forum där länsstyrelsens chefer träffas kontinuerligt. Jämställdhet är en strategisk fråga även här hos oss på länsstyrelsen, och behöver finnas på chefernas agenda, säger landshövdingen. Hon ger fler exempel på hur de arbetar, till exempel genom det nätverk hon skapat där hon bjuder in till träffar med kvinnor i ledande positioner i länet. Det har bland annat synliggjort hur många framgångsrika kvinnor det faktiskt finns i länet på tunga befattningar. Nätverkets syfte är att möjliggöra kontakter mellan kvinnor som annars inte skulle träffas, för att de ska ha nytta av varandra, se samarbetsfördelar och t.ex. skapa nya affärer. Kvinnorna som bjuds in finns på alla typer av chefspositioner på alla nivåer. Chris Heister tror att det är viktigt för kvinnor på väg upp i karriären att få träffa kvinnor på toppositioner, för att få förebilder och se att det är möjligt även för kvinnor att nå och verka i dessa positioner. ”Vi har både topp och bredd”, säger hon och

menar att det är viktigt att se möjligheterna framåt. Nätverksarbetet ligger därmed helt i linje med länsstyrelsens mål att öka attraktionskraften i länet genom ökad jämställdhet.

Vårt samtal återgår till Indexator och landshövdingen berättar att hon själv ingår i ett nätverk med kvinnor som är landshövdingar. Tillsammans med VD för Indexator bjöd hon in kvinnorna till ett studiebesök på företaget, för att sprida kunskapen om hur företaget arbetat med jämställdhet som en integrerad del i värdegrundsarbetet. Det blev ett mycket uppskattat besök av både företaget och landshövdingarna.

Till sist frågar jag henne om hur känt Indexator är idag. Självklart är företaget välkänt i Vindeln och för sina kunder, men att det idag är många som känner till Indexator både i och utanför länet anser landshövdingen hänger ihop med deras arbete med värdegrunden och framförallt med jämställdhetsarbetet. Landshövdingen konstaterar att Indexator, som trots allt är ett relativt litet företag beläget i Norrlands inland, ”inte hade varit lika känt utan arbetet för jämställdhet”. Jämställdhetsarbetet har utan tvekan bidragit till att förädla företagets varumärke.<sup>1</sup>

## **Tankar om framtiden**

Genom intervjuerna med chefer och medarbetare blir det tydligt att de anser att värdegrundsarbetet varit värdefullt för företaget och dem själva. De upplever att det har inneburit stora förändringar när det t.ex. gäller arbetsätt, samarbete och arbetsmiljö. Alla vi intervjuat är dock överens om att företaget har en bit kvar att gå när det gäller arbetet med filosofin, och att ledningen även fortsättningsvis behöver visa att detta arbete har högsta prioritet både i ord och i handling. Arbetet får inte rinna ut i sanden nu när konjunkturen vänder och det är full fart på affärsverksamheten igen.

I intervjun med styrelseordföranden synliggörs ägarnas syn på människor och företagande. Det är ingen slump att Indexator valt att arbeta så genomgripande med sitt värdegrundsarbete. Det finns en stark tro på människan och att arbetsmiljön har betydelse för de människor som arbetar i företaget och för det resultat företaget når. Chefer och medarbetare betonar vikten av att ledningen ska fortsätta att prioritera arbetet men det



är minst lika viktigt att styrelsen står bakom, ger stöd och efterfrågar resultat av arbetet. Med stor sannolikhet kommer styrelsen att se till att arbetet kommer att fortsätta.

I mötet med landshövdingen är det tydligt att värdegrundsarbetet på Indexator har fått betydelse även utanför företaget. Det är glädjande för företaget som har ett starkt samhällsengagemang att erfarenheter av det förändringsarbete de genomfört även kan vara till nytta för andra organisationer. Det stöd som Länsstyrelsen kunnat ge Indexator visar på vikten av samarbete mellan olika aktörer i samhället för att skapa arbetstillfällen och arbetsmiljöer som ger förutsättningar för utveckling av hela länet.



## 7. RESULTAT

Christina Franzén, Pär Lärkerud

Ett par år av förändringsarbete inom företaget Indexator – under en mycket svår period med finanskris och lågkonjunktur – ska trots omständigheterna utvärderas. Vad har varit möjligt att uppnå och vilka förväntningar finns för framtiden?

I detta kapitel beskriver vi ingångsvärden och förväntade och uppnådda resultat. Därefter berättar Indexators VD om hur man inom företaget upplevt och kunnat mäta effekter av värdegrundsarbetet. Han konstaterar att värdegrundsarbetet haft betydelse för arbetsglädjen inom företaget och Indexators förmåga till förnyelse.

Syftet med hela projektet var att genom ett värdegrundsarbete med ett integrerat genusperspektiv utveckla en företagskultur som innebär att företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för både kvinnor och män. En företagskultur där kvinnor och män kan arbeta och bidra till verksamheten på lika villkor. Förändringsarbetet skulle även bidra till utveckling av chef- och ledarskap, medarbetarskap, innovationskraft, konkurrenskraft och hållbar tillväxt.<sup>1</sup> Projektet har erhållit finansiellt stöd av VINNOVA, som själva arbetar med effektlogikprövningar. Vi på Näringslivets Ledarskapsakademi valde därför att göra en effektlogikprövning av projektet tillsammans med VD för Indexator. Vår effektlogikprövning utgick från en interventionslogik och omfattade ingångsvärden, aktiviteter, direkta resultat samt effekter på kort och lång sikt.<sup>2</sup>

## Effektlogikprövning

Den effektlogikprövning vi gjorde utgick från hypotesen att ett värdegrundsarbete med ett integrerat genusperspektiv skulle bidra till en utveckling av företagskulturen och de människor som deltog i förändringsarbetet. En ökad genusmedvetenhet hos chefer och medarbetare förväntades leda till en möjlighet att bredda rekryteringsbasen, så att både kvinnor och män kunde rekryteras till och arbeta i verksamheten på lika villkor och att företaget uppfattades som en attraktiv arbetsgivare.

Vi utgick också ifrån att genuskunskap i sig bidrar till innovationskraft när den omsätts i handling. Innovationer kan beskrivas som att förvärvat kunskap omsätts i nya produkter och tjänster som efterfrågas på marknaden eller som ger företagets kunder ett ökat mervärde. Det ökade mervärdet kan handla om kundens totalekonomi, ökad flexibilitet och nya affärsmöjligheter.

Sammantaget förväntades arbetet på sikt bidra till ökad konkurrenskraft och hållbar utveckling och tillväxt.

## Ingångsvärden

De kunskaper och erfarenheter vi tog med från Jämviktsprojektet benämnde vi ingångsvärden.

Det första och viktigaste var att arbetet skulle vara ledningsstyrt. Vi skulle vidare använda oss av den processmodell vi utvecklat, Jämviktscykeln. Genuskunskap skulle genomsyra arbetet som en förutsättning att integrera ett genusperspektiv i hela värdegrundsarbetet. Det var väsentligt i arbetet för jämställdhet.

Att vi var tydliga och hela tiden arbetade utifrån ingångsvärdena ser vi som viktigt för de resultat vi uppnådde, det var en framgångsfaktor.

## Aktiviteter

I arbetet skulle det ingå utbildningar och seminarier för företagsledning, chefer och medarbetare.

De möten vi haft med företagsledningen har genomförts som kunskapsseminarier med fokus på ledning och styrning och vi bidrog även med genuskunskap. Med stöd av ingångsvärdena utvecklade vi en chefsutbildning som omfattade fyra seminariedagar. Vidare genomförde vi tre kunskapsseminarier för medarbetarna i större och mindre grupper, där också deras chefer deltog. Ett tillägg blev de chefsforum som utvecklades som en konsekvens av arbetet med värdegrunden. Vi har träffat samtliga chefer vid tre chefsforum.

Utbildningarna och seminarierna har fungerat som stöd för chefer och medarbetare för arbetet som genomfördes ute i verksamheterna.

## Direkta resultat

De direkta resultat vi förväntade oss att nå under projekttiden handlade om att med stöd av arbete och resultat som nåddes i Jämvikt vidareutveckla en ledningsstruktur för förändringsarbete. Vi förväntade oss också att projektet skulle bidra till utveckling av såväl chefs- som medarbetarskap och av företagskulturen. Sist men inte minst förväntade vi oss att arbetet skulle leda till ökad jämställdhet.

Under de följande rubrikerna finns de resultat som cheferna upplever att de nått, enligt de presentationer cheferna gjorde vid Indexators chefsforum i oktober 2010.

### Ledningsstruktur

Vi följde helt den modell för ledningsstyrning som vi utvecklat i Jämvikt. Vår intention var att företaget skulle utveckla en tydlig struktur för ledning och styrning av förändringsarbete. Det blev så mycket mer.

Ledningen fick anledning att granska hur företagets ledning och styrning fungerade i stort. Att alla chefer behöver samverka inte bara i gemensamma

projekt utan överhuvudtaget blev snabbt ganska synligt. Ett resultat av den insikten var skapandet av chefsforum där samtliga chefer även framåt ska träffas två gånger om året. Andra typer av chefsamlingar finns på företaget sedan tidigare, men då i mindre grupper av chefer. Idag anser ledningen att projekt och förändringsarbete aldrig ska delegeras till det de kallar eldsjälarna. Man har insett att om ledningen vill nå resultat är ledningsstyrning en förutsättning. Ledningen måste fatta de strategiska besluten, själva delta i förändringsarbetet, delegera det operativa ansvaret till cheferna, se till att alla som är berörda av förändringen deltar och lär i förändringsarbetet, och framförallt kontinuerligt följa upp arbetet.

### **Chefs- och ledarskap**

Som stöd för att cheferna, såväl i ledningsgruppen som i linje och staber, skulle kunna ta sitt ansvar för värdegrundsarbetet utvecklade vi en chefs- och ledarutveckling. I utbildningen fick cheferna först av allt arbeta fram vad ett professionellt genusmedvetet chefs- och ledarskap innebär i företaget i stort. De fick utforska hur utövandet av chefs- och ledarskapet såg ut i nuläget och hur de vill att framförallt ledarskapet ska utvecklas för att de ska kunna leda, styra och leva den nya värdegrunden. Ett värdegrundsarbete med genusperspektiv var basen för arbetet. Chefsutvecklingen handlade om fakta, lagar och avtal medan ledarutvecklingen handlade om det egna förhållningssättet till värdegrundsfrågor, jämställdhet och i relation till medarbetarna. Mellan seminarietillfällena har cheferna arbetat aktivt både kollegialt och med sina medarbetare.

Den absolut största vinsten för företaget är den utveckling som cheferna upplever att de nått genom förändringsarbetet. Ledningen pekar på att det idag finns en betydligt bättre synkronisering mellan cheferna. Insikten är nu stark om att i utveckling av verksamheten behöver alla delar samverka. Man har genom arbetet ”länkat ihop olika enheter och avdelningar och nått en samsyn”. Cheferna samverkar mellan avdelningarna vilket gör det lättare att styra verksamheten. Frågor som tidigare behövde upp på ledningens agenda löser cheferna oftare själva ute i verksamheten.

Cheferna i sin tur beskriver ledarskapet som att det är öppnare, att de

är tryggare i rollen, att det finns en bra dialog och samstämmighet mellan cheferna. De känner kollegialt stöd och tycker att arbetet är roligare och anser att de har utvecklat ett nytt arbetssätt som bland annat innebär att de arbetar mer målstyrt än tidigare.<sup>3</sup>

Tidigare bevakade var och en sina områden. Nu anser man att arbetet har ”fört oss samman, vi är beroende av varandra och hjälper varandra”. Vi har lärt oss att prata med varandra, säger en chef. ”Vi sitter ihop, tidigare var det vattentäta skott.” Företagets filosofi har varit ett stöd i förändringarna. ”Det är lättare att vara chef tack vare filosofin, man har något att hålla sig till och hänvisa till.” Det är idag ”mindre risk att någon fegar ur, var och en tar större ansvar för verksamheten”.

## Medarbetarskap

För att medarbetarna skulle kunna bidra på ett professionellt sätt i förändringsarbetet fick även de ta del av såväl jämställdhets- som genuskunskap, kunskap om företagskultur och vad som händer med människor i förändring. Det skedde i seminarieform vid tre tillfällen. Utbildningens innehåll var kopplat till den egna arbetsplatsen och den egna arbetsmiljön.

När vi frågar ledningen hur de upplever medarbetarnas bidrag och utveckling lyfter de fram att arbetet i sig visat vilken människosyn företaget står för. En människosyn som innebär att alla på företaget är viktiga och att ledningen vill lyssna på och ta emot synpunkter från medarbetarna, men samtidigt anser att alla medarbetare har och ska ta ett eget ansvar kopplat till den egna arbetsuppgiften. Det har medarbetarna fått göra i projektet, vilket de uppskattat. De har fått möjlighet att föra dialog om sina egna arbetsvillkor och sin arbetsmiljö, och själva komma fram till och genomföra förbättringar.

Cheferna tar också upp vikten av att medarbetarna förstår sin egen del i helheten. Genom projektet har det blivit tydligare för medarbetarna hur allt arbete i företaget hänger ihop. Förändringsarbetet har bidragit till att medarbetarna upplever sin arbetssituation som mindre regelstyrd och att de kan ta mer egna beslut. Medarbetarna har också bidragit till att arbetet mellan olika avdelningar blivit mer effektivt.<sup>4</sup>

## Företagskultur

Värdegrundsarbetet skulle bidra till en utveckling av företagskulturen.

Företagets värderingar och normer är kritiskt granskade av all personal. Mycket fanns redan på plats men var inte så tydligt, och framförallt inte kommunicerat som en viktig grund att stå på.<sup>5</sup> I arbetet har det varit viktigt att alla medarbetare kommit till tals och delat sina verklighetsbilder med varandra. Det har förtydligat var i kedjan det egna arbetet krokar i, och vikten av att leverera resultat till rätt mottagare i företaget. Allt för att se till så helheten blir så effektiv som möjligt. Förståelsen för varandras arbeten har ökat betydligt och det ”vi och dom” som cheferna ville arbeta bort har ersatts av ett mer kollegialt tänkande och bland annat inneburit nya arbetssätt.

När det gäller den egna arbetsmiljön har normer för både chefskap och medarbetarskap granskats och på många sätt förändrats. I arbetet för jämställdhet har till exempel språkbruk och jargong diskuterats utifrån ett inkluderande perspektiv. Utgångspunkten har varit att aldrig tillåta diskriminering, och att arbetsmiljön ska ge stöd till alla att bidra på bästa möjliga sätt.

## Jämställdhet

Företaget behövde bredda sin rekryteringsbas. Ett mål med projektet var att kunna anställa och behålla fler kvinnor på alla nivåer i företaget.

Genom ett värdegrundsarbete med ett tydligt genusperspektiv skulle förutsättningar skapas för det arbetet i projektet. Vidare ville vi i projektet arbeta med att synliggöra möjligheter och hinder för att arbetsuppgifter inte ska könsmärkas, i och med att fler kvinnor arbetar i verksamheten.

Projektet startade under sämsta tänkbara förhållanden med en nedgång i produktionen som företaget aldrig tidigare upplevt. Det gjorde att många av de kvinnor som anstälts under Jämviktsprojektet tvingades sluta. De få kvinnor som blev kvar var alla i en stark minoritetsposition, en tuff position där de blev tydliga normbrytare. Detta oroade ledningen mycket. Med stöd av genuskunskap hade ledningen förstått att detta kunde bidra till att även dessa kvinnor slutade. Ledningen hade olika funderingar kring hur de skulle säkra upp att inte kvinnorna lämnade företaget. De skulle



bland annat vara uppmärksamma på situationen och se till att kvinnorna fick känna utveckling i arbetet.

Samtidigt fanns i flera arbetsgrupper positiva erfarenheter av att ha kvinnor som kolleger, och det fanns en genuin vilja till att rekrytera in kvinnor i företaget redan vid start av projektet. Vi ser det som att företaget hade ett organisatoriskt minne som kom att underlätta värdegrundsarbetet och att ta upp genusproblematik i en starkt mansdominerad verksamhet. Det känns därför glädjande att företaget, nu när projektet avslutas, har börjat rekrytera personal igen och att hälften av de som hittills rekryterats är kvinnor. En del av dem är återanställningar, vilket ger företaget en tydlig signal om att kvinnorna trivdes på Indexator och gärna ville komma tillbaka.

När vi utvärderade jämställdhetsarbetet med samtliga chefer på chefsforum i oktober 2010 var intresset stort bland cheferna att ge förutsättningar för att fler kvinnor nu rekryteras in till företaget. De kopplar också ihop vikten av att fler kvinnor arbetar på företaget med företagets konkurrenskraft då de behöver bredda kompetensbasen. De tror att de kommer att behöva rekrytera kvinnor från andra verksamhetsområden, kvinnor som kan ha med sig helt andra erfarenheter in i företaget. De behöver självklart en grundkompetens för att klara arbetet, men därefter räknar företaget med att de på olika sätt kan bidra med kompetenshöjande åtgärder. Det viktiga är att alla som nu anställs stämmer med förväntningar på chefer och medarbetare, utifrån den värdegrund de arbetat fram tillsammans.

Flera av cheferna upplever att de arbetar mer än någonsin med jämställdhet samtidigt som de ger uttryck för att de hittills bara skrapat på ytan. Att det finns mycket kvar att göra. Som vi ser det har de kommit längst när det gäller den kvantitativa jämställdheten. Men genuskunskapen finns där, och förståelsen av vikten att fortsätta att arbeta för jämställdhet. Cheferna ger uttryck för att de med jämna mellanrum vill ha påfyllning som stöd i det fortsatta arbetet, vilket de t.ex. kan få på de inplanerade dagarna för chefsforum framöver.

Under projektet ville vi också säkerställa att arbeten inte blev könsmärkta,

då kvinnor kom in i verksamheten på avdelningar som tidigare varit helt mansdominerade. På grund av att de flesta av kvinnorna blev uppsagda, och avdelningar på nytt blev helt enkönade, har det varit något som enbart kunnat diskuteras. Den chef som deltog i Jämvikt och som under projektperioden anställde flera kvinnor har arbetat vidare med frågan trots att kvinnorna försvann. Han har utvecklat ett system för arbetsrotation där alla som arbetar på avdelningen ska kunna genomföra alla delmoment. Det infördes hösten 2010 och innebär att kvinnor och män utför exakt samma arbetsuppgifter. På så sätt förebyggs att något moment blir könsmärkt.<sup>6</sup> Den modellen finns nu i företaget och kan överföras även till andra avdelningar, vilket är en viktig förutsättning för att kvinnor och män ska arbeta på lika villkor i företaget.

## **Personalfunktionens roll och ansvar**

Vi hade ytterligare en intention i projektet och det var att vi ville tydliggöra hur personalfunktionen kan bidra genom expertis och genom att utveckla stödprocesser för förändringsarbetet.

I kapitel tre berättar företagets VD om hur företaget parallellt med Jämviktsprojektet genomförde en lönekartläggning. Det visade sig att det fanns löneskillnader, och de justerades omedelbart. En ytterligare åtgärd var att se över rekryteringsprocessen, ett arbete som fortsatt under hela projekttiden och förs i en ständig dialog mellan personalchefen och cheferna, om allt från bilder i annonser till kravprofiler och val av medarbetare. Ett annat område som företaget arbetar med är att se över att både kvinnor och män finns representerade i viktiga arbetsgrupper.

Arbetet med värdegrunden har inneburit att personalchefen nu kan arbeta mer konsultativt än tidigare och lägga mer fokus på att utveckla stödrutiner för cheferna i deras arbete.

## Effekter på kort sikt

De effekter vi förväntade oss att se och kunna mäta var kopplade till företagets prestationsförmåga. De nyckeltal som har följts är produktivitet, kvalitet, leveranssäkerhet, takthållning, kapitalbindning och frisknärvaro. Nedan beskriver företagets VD hur man utvecklat arbetet och kunnat mäta resultat av förändringsarbetet på kort sikt.

### Beräkning av nyckeltal

Inför projektet utvecklades ett antal nyckeltal för att beskriva företagets prestation. Av konkurrensskäl kommer nyckeltalets beräkningsgrund inte att redovisas närmare, utan enbart deras relativa förändring, där nyckeltalets värde normerats till siffran 100 vid projektets början. För alla nyckeltal har normeringen gjorts så att en ökning av siffran återspeglar förbättringar.

För nyckeltalen beräknades även hur förändringar av dem var och en för sig påverkar företagets vinstmarginal. Av konkurrensskäl redovisas inte heller denna beräkningsmodell, utan enbart den beräknade effekten av respektive faktor.

### Produktivitet

Produktiviteten beräknas som antal producerade produkter per anställd. Varje produkt viktas i förhållande till dess relativa kapacitetsbehov så att en förändrad produktmix inte påverkar siffran.

### Kvalitet

Kvaliteten beräknas som andelen kassationer i förhållande till total tillverkningskostnad.

### Leveranssäkerhet

Leveranssäkerheten beräknas som andelen produkter som utlevereras rätt dag.

## **Takthållning**

Takthållningen beräknas som ett genomsnitt av den veckovisa avvikelserna från planerad produktionstakt. Enbart negativ avvikelse beaktas.

## **Kapitalbindning**

Kapitalbindningen beräknas som totalt lagervärde plus kundfordringar, dividerat med omsättningen.

## **Frisknärvaro**

Frisknärvaron beräknas utgående från kort- och långtidssjukskrivning.

## **Jämförelse över tid**

Inför projektets start i december 2008 var avsikten att mäta dessa nyckeltal under en referensperiod av 6 månader. Dessa data skulle sedan jämföras med en motsvarande lång period efter projektets slut. Insamlingen av data startade därför i maj 2008 för att kunna innefatta 6 arbetsmånader, maj till november 2008, semester månaden juli borträknad. Det visade sig tyvärr att referensperioden inte alls blev representativ, på grund av den lågkonjunktur som startade i princip samtidigt. Företagets försäljning föll under referensperioden kontinuerligt och hade vid periodens slut minskat med över 40 procent. På grund av detta blev naturligtvis produktiviteten extremt låg, samtidigt som kapitalbindningen sköt i höjden. Detta påverkade i sin tur möjligheterna för leveranssäkerhet och takthållning i positiv riktning.

Den enda av referensmånaderna som inte blev påverkad av lågkonjunkturen och därför kan sägas vara representativ var den första månaden, maj 2008. Detta var den enda av månaderna då försäljningsläget låg stabilt och nyckeltalen opåverkade av lågkonjunkturen.

På liknande sätt har det varit omöjligt att mäta en referensperiod av 6 månader vid projektets slut. Det är inte förrän under september 2010 som lågkonjunkturen inte längre bedöms påverka företagets egen prestationsförmåga. Detta innebär att säkerheten i utvärderingen blir sämre eftersom vi blir tvungna att jämföra två enskilda månader istället för längre

perioder. Dessa två månader, maj 2008 och september 2010, hade enbart 1 procent skillnad i omsättning vilket gör jämförelsen intressant, trots att den på grund av den korta perioden knappast kan betraktas som statistiskt säker.

Den största skillnaden mellan de två månaderna är att september 2010 uppvisar en produktivitet som är hela 10 procent högre än maj 2008. Även om siffran statistiskt är osäker råder det inget som helst tvivel om att produktiviteten verkligen har ökat, detta syns tydligt i verksamheten. Dessutom vittnar produktionspersonalen om att arbetet flyter på betydligt smidigare än före lågkonjunkturen. Det är mindre stress och hets trots en hög produktionstakt. Även siffrorna visar att så är fallet. Takthållningen i september 2010 visar 9 procents förbättring jämfört med maj 2008.

Ett mätetal som rört sig åt fel håll är leveranssäkerheten. Den är 6 procent sämre i september 2010 jämfört med maj 2008. En närmare granskning av detta visar dock på ett intressant mönster, nämligen att företaget även tidigare år normalt har en betydligt sämre leveranssäkerhet månaderna efter semestern än månaderna före. Detta kommer sig av svårigheter kopplade till stilleståndet i produktionen under semestern.

Även nyckeltalet för kapitalbindning uppvisar förbättringar. I september 2010 har företaget 6 procents mindre kapitalbindning i lager och kundfordringar. För de två övriga nyckeltalen Kvalitet och Frisknärvaro syns för de två månaderna inga påvisbara skillnader. Dessa två bedöms dessutom vara de nyckeltal som sannolikt har sämst möjlighet att låta sig mätas över så kort mätperiod som en månad.

Sammantaget så visar nyckeltalen att företaget presterar bättre i september 2010, än i maj 2008. De ovan redovisade nyckeltalsförändringarna påverkar företagets vinstmarginal med motsvarande 1 procentenhet. Störst påverkan på vinstmarginalen har ökningen i produktivitet och takthållning, medan den försämrade leveranssäkerheten och den förbättrade kapitalbindningen i det närmaste tar ut varandra. Den korta mätperioden som varit möjlig gör naturligtvis detta resultat osäkert, men väger man samman resultatet med den generella upplevelse som finns inom företaget råder ingen tvekan

om att avsevärda förbättringar skett. I det fall att förbättringarna är av den storleksgrad som mätningarna visar, så motsvarar detta en resultatförbättring på hela 4 miljoner kronor över ett verksamhetsår.

## Medarbetarenkäten

Medarbetarenkäten, som är en attitydundersökning, var även det ett verktyg företaget använde för att mäta effekter. Den genomfördes med ett års mellanrum, i februari 2009 respektive 2010. Svarsfrekvensen var sammanlagt 83 procent. Enkätfrågorna utgick från avsnitten i Indexators filosofi, som handlar om chefs- och medarbetarskap och jämställdhet men även om andra delar i filosofin som också ingått i värdegrundsarbetet. I filosofin har följande rubriker ingått: visioner och mål, miljö och säkerhet, löften till kund, rätt från mig, ständiga förbättringar samt långsiktighet.

Enkäten bygger på att den som svarar får ta ställning till påståenden.

För dessa påståenden finns fyra svarsalternativ:

Tar helt avstånd

Tar delvis avstånd

Håller delvis med

Håller helt med

För de påståenden som rör jämställdhet finns dessutom ett ytterligare alternativ, Tar inte ställning. Anledning till detta är att dessa frågor utvecklades redan år 2007 i samband med projektet Jämvikt och vi ville kunna jämföra svaren. Nedan följer först resultaten av arbetet för jämställdhet följt av de andra delarna i filosofin.

### Jämställdhet

På frågan om jämställdhet gynnar företagens resultat svarar 93 procent att de håller helt eller delvis med om att så är fallet. Det är en ökning med 3 procentenheter.

Samma positiva rörelse kan ses även på påståenden om att det pågår

ett aktivt jämställdhetsarbete, att man själv kan påverka jämställdheten på arbetsplatsen samt att jämställdhetsfrågan inte är överdriven.

87 procent håller helt eller delvis med om att maskiner och redskap lämpar sig för både män och kvinnor. Denna andel har ökat med 4 procentenheter.

I den enkätundersökning som ingick i Jämviktsprojektet, med de medarbetare som då deltog, gjordes en rejäl förflyttning när det t.ex. gällde hur de såg på föräldraledighet. Vid det första mättillfället tog många inte ställning alls till frågan. Ytterst få behöll den attityden vid nästa mättillfälle. Vid första mätningen uppgav 35 procent av medarbetarna att de ansåg det vara viktigt att vara föräldraledig, medan det sista mättillfället visade att 73 procent då ansåg att föräldrar bör dela föräldraledigheten lika.

Samtal och arbete kring jämställdhet har pågått i företaget under flera år och har med stor sannolikhet påverkat svaren i den nya enkäten. Hela 90 procent håller helt eller delvis med om att föräldraledigheten ska delas lika mellan man och kvinna. Mellan mätningarna är det en ökning med 4 procentenheter. Sammantaget kan man av dessa svar se en tydlig tendens att jämställdhetsarbetet under året gett ett positivt resultat.

På några påståenden sjönk dock den positiva svarsfrekvensen. På påståendet att kvinnor och män utför samma arbetsuppgifter sjönk andelen som helt eller delvis håller med från 91 procent till 89 procent. På påståendet att det inte förekommer ett kränkande språkbruk sjönk motsvarande siffra från 75 procent till 73 procent. På påståendet att män och kvinnor arbetar på lika villkor sjönk siffran från 80 procent till 79 procent. Rörelserna är mycket små men visar sammantaget på ett intressant mönster. Varför har inte just dessa frågeställningar rört sig i en positiv riktning? Trots att positiva förändringar skett gör jämställdhetsarbetet sammantaget att allt fler samtidigt får upp ögonen för de skillnader som trots allt finns, vilket förmodligen visar sig i just dessa frågeställningar.

## **Ledarskap och medarbetarskap**

Ett av målen med förändringsarbetet var att Indexator skulle uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Av enkätsvaren framgår att hela 97 procent av alla medarbetare håller helt eller delvis med om att Indexator är en bra arbetsgivare. Siffran har mellan mätillfällena sjunkit med 1 procentenhet. Detta måste trots allt ses som en framgång, med tanke på att företaget drabbades hårt under lågkonjunkturen och tvingades säga upp personal under året.

När det gäller företagets människosyn svarar 88 procent att man helt eller delvis håller med om att företaget har en positiv människosyn. Denna siffra har ökat med 6 procentenheter.

Hela 93 procent menar att man blir respektfullt bemött av ledningen och 97 procent av sin närmaste chef. Bägge dessa siffror har ökat med 9 procentenheter. På frågan om att man får den feedback man behöver från sin chef svarar 87 procent att de håller helt eller delvis med. Denna siffra har ökat med hela 10 procentenheter.

## **Visioner och mål**

Bägge åren anger 98 procent av personalen att man helt eller delvis känner till företagets visioner och mål och 93 procent att man helt eller delvis håller med om att man har tydliga mål för sitt eget arbete. Skillnaden kan sammanfattas i att 8 procent av de anställda flyttat sig från nivån ”håller delvis med” till ”håller helt med” på bägge frågorna.

## **Miljö och säkerhet**

När det gäller miljö och säkerhet håller 90 procent helt eller delvis med om att arbetsmiljön känns säker. Ingen större förändring kan uppmätas mellan åren.

## **Våra löften till kunden**

Resultatet visar att betydligt fler medarbetare tänker på kunden i det dagliga arbetet samt bidrar till att lösa kundens problem. På dessa punkter har 15 procent respektive 18 procent rört sig i en positiv riktning.



## **Rätt från mig**

Rätt från mig handlar om att veta vad medarbetarna förväntas leverera internt och till vem. I stort sett alla, 98 procent, anger att man helt eller delvis vet vad som förväntas av dem. Här har 9 procent rört sig i en positiv riktning.

## **Ständiga förbättringar**

Arbetet med ständiga förbättringar är vitalt i företaget. 91 procent anger att man helt eller delvis gör ständiga förbättringar i sitt eget arbete, och 95 procent att man direkt påtalar fel som man ser. Ingen större förändring kan uppmätas mellan åren.

## **Långsiktighet**

Hela företagets filosofi bygger på ett långsiktigt tänkande. 90 procent anger bägge åren att man helt eller delvis anser att företaget har ett långsiktigt tänkande. 98 procent tror dessutom på företagets framtid, en ökning med 1 procentenhet. På frågan om ledningens beslut är väl genomtänkta har dock andelen sjunkit från 91 till 85 procent. Kanske ett resultat av lågkonjunkturen och de uppsägningar av personal företaget därmed tvingades genomföra mellan mätningarna?

## **Höga betyg av medarbetarna**

Sammantaget kan konstateras att företaget rent generellt fått höga betyg av sina medarbetare. Trots den höga startnivån år 2009 har arbetet under året lett till att svaren på hela två tredjedelar av frågorna är mer positiva år 2010 än året innan. Den största positiva förändringen gäller företagets ledarskap.

## **Effekter på lång sikt**

De förväntade effekterna på lång sikt är stärkt innovationskraft, stärkt konkurrenskraft och ökad tillväxt. Vidare att företaget är en attraktiv arbetsplats med en breddad rekryteringsbas så att både kvinnor och män kan

rekryteras till och behållas i verksamheten. Vissa av effekterna kan redan nu avläsas utifrån de resultat som redovisas ovan.

## **Medias intresse – en oväntad effekt**

En helt oväntad effekt som fått stor betydelse för Indexator är det intresse som tidningar och andra media visat för värdegrundsarbetet och då särskilt för jämställdhetsarbetet. Det har funnits artiklar i riksmidia som DI och i olika branschtidningar. Sveriges Radio har också uppmärksammat arbetet och gjorde ett reportage i november 2010. VD Pär Lärkeryd har anlitats som krönikör i olika branschtidningar, deltagit i bokprojekt och i olika seminarier, bland annat i Almedalen, där han berättat om arbetet med värdegrunden.<sup>7</sup> Den uppmärksamhet arbetet rönt har bidragit till att stärka företagets varumärke och till att få ut budskapet att företaget vill vara en attraktiv arbetsgivare för både kvinnor och män. Det har också skapat stolthet inom företaget då mediabevakningen givit starka signaler från omvärlden att värdegrundsarbete ses som viktigt och är intressant även för människor utanför företaget.

## **Slutord från Indexator**

Jag har arbetat inom verkstadsindustrin i över 20 år och under denna tid fått förmånen att leda en lång rad projekt för verksamhetsutveckling. Inget enskilt projekt har dock varit så personligt utvecklande för min egen del som just detta projekt. Anledningen är att jag nu ser övrig verksamhetsutveckling från ett nytt perspektiv. Jag vill kalla det att arbeta från en ny nivå.

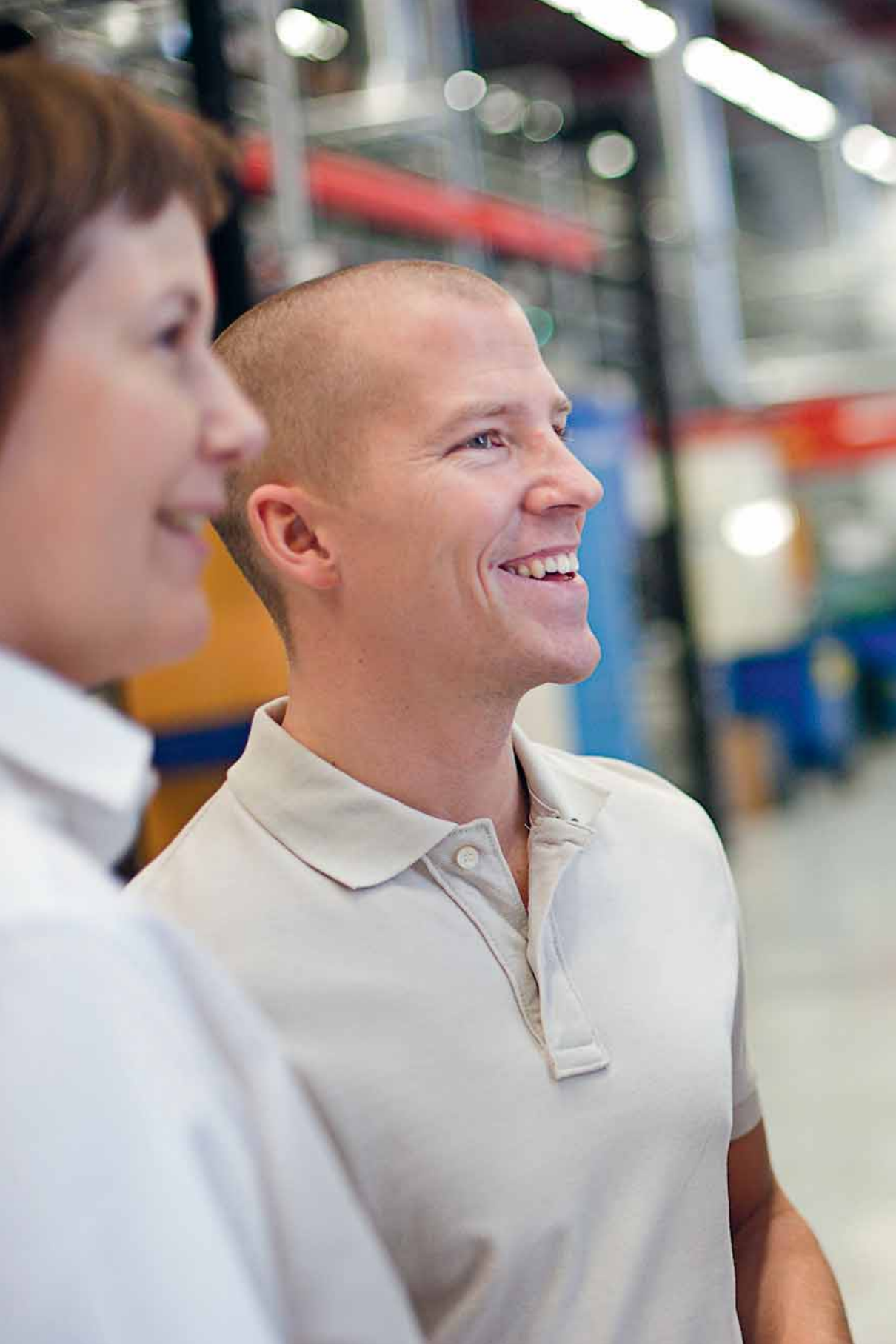
När jag i tidigare projekt utvecklat till exempel ett nytt löne- eller kvalitets-system har jag aldrig egentligen reflekterat över i vilken utsträckning som dessa projekt begränsats av den egna arbetsplatsens förmåga till utveckling. När jag rört mig mellan olika organisationer har jag förvisso tydligt känt av skillnader i kultur, men jag har aldrig egentligen förstått betydelsen över hur dessa olika kulturer ger helt olika förutsättningar att lyckas med förändringsprojekt. I grund och botten rör det sig om organisationens

egen förmåga till förnyelse, dess öppenhet och arbetsglädje. Jag har genom projektet tydligt insett att den enda över tid bestående konkurrensfördelen är organisationens förmåga att ta till sig och lära sig nya saker snabbare än konkurrenterna. Jag har även insett att denna förmåga är direkt kopplad till organisationens värdegrund.

Genom detta projekt har jag fått insikt om värdegrundens betydelse för organisationens grundläggande förmåga att utvecklas, och även verktyg för att arbeta med frågan. När vi för några år sedan startade vårt jämställdhetsarbete inom ramen för projektet Jämvikt var det med målet att bredda rekryteringsbasen för att garantera tillgången på arbetskraft. När jag nu ser på resultatet av vad som gjorts inser jag att vi för alltid förändrat företaget i grunden och skapat ett klart mycket starkare företag som inte bara ökat sin prestationsförmåga, utan som även fått bättre förutsättningar att fortsätta utvecklas.

Pär Lärkeryd, VD Indexator







## 8. DET LÖNAR SIG

Christina Franzén

Det är dags att summera. Glädjande nog kan vi göra det utifrån titeln på denna bok – Det lönar sig. Det värdegrundsarbete som Indexator startade 2009, och gav namnet Indexators filosofi, har visat sig vara en för företaget lönsam affär.

Med stöd av vår processmodell Jämviktscykeln sammanfattar vi arbetet och de resultat vi uppnådde tillsammans med företaget. Vi avslutar med de lärdomar vi själva gjort. De tar vi nu med oss i vårt fortsatta arbete på Näringslivets Ledarskapsakademi.

I vår processmodell, Jämviktscykeln, börjar arbetet med att en förändring initieras.<sup>1</sup> Indexators VD Pär Lärkeryd inledde processen när han presenterade det tänkta värdegrundsarbetet, med ett integrerat genusperspektiv, som en fortsättning på det förändringsarbete företaget genomfört i Jämviktsprojektet.

Utifrån beslut i styrelsen förankrades värdegrundsarbetet i hela ledningen, som initialt avsatte tid för att själva komma fram till vitala delar i den filosofi de ville skulle genomsyra företaget. Med stöd av en styrgrupp arbetades därefter ett utkast till filosofin fram, som ledning, samtliga chefer och medarbetare sedan granskade. Från alla parter kom förslag till förbättringar som en del av förändringsarbetet.

### **KUNSKAP**

Nästa steg blev att skapa arenor för kunskapsförmedling. Syftet var att ge en gemensam plattform att stå på, så att alla skulle kunna bidra professionellt i förändringsarbetet. Den kunskap som förmedlades handlade om genus- och jämställdhetskunskap men även om företagskultur och förändringsprocesser.

För ledningen genomfördes kunskapsseminarier med fokus på deras strategiska ansvar för förändringsarbetet. För samtliga chefer skräddarsyddes en chefsutbildning med fokus på deras operativa ansvar för förändringsarbetet ute i verksamheten. Medarbetarna deltog i medarbetarseminarier som fokuserade på deras roll och ansvar utifrån de egna arbetsuppgifterna.

Parallellt med att vi förmedlade kunskap tog ledning, chefer och medarbetare fram fakta om verksamheten som en viktig del av kunskapsbyggandet.

## **INSIKT**

Genom diskussioner kring nya kunskaper och fakta om verksamheten fick ledning, chefer och medarbetare nya insikter. Framförallt handlade insikterna om vilken betydelse en öppen och för alla känd värdegrund har, för att skapa tydlighet i vilka förväntningar som finns på alla som arbetar i verksamheten.

För cheferna blev insikten om att de behöver samverka och kan ta stöd av varandra kanske den viktigaste. För medarbetarna att det var de själva som både kunde och fick påverka den egna arbetsmiljön.

Helt klart fick alla förståelse för vad det betyder att vara genusmedveten, för att ge kvinnor och män möjlighet att arbeta på lika villkor i företaget. Insikten om att jämställdhet påverkar verksamhetens resultat växte fram under projektet och stärkte viljan att aktivt bidra i arbetet för jämställdhet. Frågan blev intressant både ur ett rättviseperspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

En insikt som chefer och medarbetare fick, redan genom att delta i Jämviktsprojektet, var betydelsen av att fler kvinnor anställts i företaget. Inte som en direkt följd av att de anställts, utan utifrån den dialog det medförde om vem eller vilka som kunde inkluderas i arbetsgrupperna. Diskussionerna ledde fram till konkreta förbättringar i arbetsmiljön som gynnade även männen. När kvinnorna på grund av lågkonjunkturen fick sluta i företaget fanns en oro bland dessa män att de skulle falla tillbaka till ett tidigare, nu inte önskvärt, socialt mönster. Efter de erfarenheter företaget gjort, genom att rekrytera in även kvinnor med gott resultat, fanns insikten om vikten av jämställdhetsarbetet.



## PLANERA

Med stöd av nya insikter var det dags att planera för hur värdegrundsarbetet skulle synas ute i verksamheten. För ledning och chefer var det viktigaste, som de själv uttryckte det, att de ”levde värdegrunden”.

Cheferna var ansvariga för det arbete som skulle genomföras tillsammans med medarbetarna. Arbets sättet som anammades av de flesta cheferna var att kontinuerligt ta upp värdegrundsfrågor på ordinarie möten med den egna personalen. Man stämde t.ex. av hur arbetsgruppen arbetat utifrån filosofin under den vecka som gått. I planeringen ingick att hålla filosofin levande genom samtal och medarbetarna kunde själva komma med förslag på förbättringar. Vissa delar i filosofin som mer handlade om förbättringar i t.ex. produktionsprocessen planerades in för genomförande.

## HANDLA

Utifrån planeringen var det dags att gå till konkret handling. Förutom att delta på olika utbildningsinsatser och hålla kontinuerliga möten med medarbetarna handlade det för cheferna mycket om dialog med kolleger för att komma fram till gemensamma ställningstaganden och beslut utifrån filosofin. Men också påtala för varandra om någon inte levde filosofin. I möten med medarbetare diskuterades olika förändringar i arbetsmiljön, allt från språkbruk till förbättringar i den fysiska miljön. Medarbetarna fick sedan själva bidra till att förändringarna genomfördes. Då samarbetet mellan avdelningar kom i fokus besökte chefer varandras arbetsgrupper för att ge information om den egna avdelningen. Det var mycket uppskattat av medarbetarna som fick en helt annan förståelse t.ex. för hur hela produktionskedjan hängde ihop och lättare kunde förstå sin egen arbetsuppgift i den. Cheferna tog gemensamt fram hur de ville kommunicera vikten av jämställdhetsarbete och förmedlade det till sina medarbetare på ett av medarbetarseminarierna. Andra delar i filosofin som hade direkt bäring på förbättringar i själva utförandet av arbetsuppgifter, genomfördes som de var planerade.

## RESULTAT

I kapitel 7 finns resultaten av arbetet beskrivna och i kapitel 6 beskriver vi vad chefer och medarbetare upplever att de fått ut av delta i arbetet. Man kan sammanfatta dessa kapitel i att företaget nått det man önskat med värdegrundsarbetet och att satsningen lönat sig.

Indexator har utvecklat en tydlig struktur för ledning och styrning, inte bara i förändringsarbete utan av företaget i stort. Chefsstrukturen är mer sammanhållen och cheferna upplever själva att filosofin underlättat deras arbeten. Chefskapet har utvecklats och cheferna är i dag genusmedvetna vilket möjliggör att de kan fortsätta arbetet för jämställdhet utifrån det ansvar de har, både för sin personal och för verksamhetsutveckling.

Medarbetarna har fått möjlighet att påverka sina egna arbetsmiljöer. De ger uttryck för att de nu kan fatta mer egna beslut och att samarbetet både i den egna gruppen och mellan olika avdelningar förbättrats. Genuskunskapen har bidragit till en förståelse av att det görs genus som påverkar normer även i grupper av bara män, och att detta behöver granskas kritiskt för att arbetsmiljön ska kännas attraktiv för alla som arbetar i den.

## UTVÄRDERING

Vi på har utvärderat projektet med såväl ledning som samtliga chefer. Ledningen behöver fortsättningsvis kontinuerligt efterfråga resultat och utvärdera om arbete ska hållas vid liv. Ansvar för utvärdering med medarbetarna ligger på cheferna utifrån den ledningsstruktur som hela projektet vilar på. Utvärdering behöver göras kontinuerligt av chefer, utifrån delegerade uppgifter till medarbetarna. Det krävs för att hela tiden hålla filosofin levande. Det är också så vi uppfattar att de chefer gör som har kontinuerliga möten med sina medarbetare.

## LÄRA

Vad har då företaget lärt i förändringsarbetet? Den viktigaste lärdomen är förmodligen att arbetet inte är färdigt utan tvärtom, att företaget bara har startat en resa som måste fortsätta. En annan att ett ledningsstyrt värdegrundsarbete där alla förväntas delta öppnar upp för ett intresse att bidra

hos såväl chefer som medarbetare. När människor känner att de får vara med och påverka, framförallt sin egen arbetssituation, så blir de engagerade och kan medverka till utvecklingen av såväl arbetsmiljön som de egna arbetsuppgifterna. En medarbetare uttrycker det som att förändringsarbetet ”varit bra och viktigt – inte onödigt”.

Säkert var det flera, som innan arbetet kom igång, tyckte att ett värdegrundsarbete lät flummigt och att det fanns viktigare frågor att ta tag i. Men värdegrundsarbete handlar om – som namnet antyder – den grund företaget bygger sin verksamhet på, och kan därför aldrig anses vara ett onödigt arbete. Utifrån den grunden kan verksamheten arbeta med utveckling av både medarbetare och verksamhet. Finns den förståelsen så förstår man också värdegrundarbetets betydelse.

Det tydligaste svaret på vikten av arbetet ger VD Pär Lärkeryd i kapitel 7. Han anser att värdegrundsarbetet ”förändrat företaget i grunden och skapat ett mycket starkare företag som inte bara ökat sin prestationsförmåga, utan även fått bättre förutsättningar att fortsätta utvecklas”.

## Lärdomar

Vad tar vi på Näringslivets Ledarskapsakademi med oss för lärdomar av vårt arbete med Indexator? Det första är att ledningens betydelse aldrig ska underskattas. I allt förändringsarbete som är av betydelse för företagets utveckling är det styrelsen som har ansvaret att ge förändringsuppdraget till företagsledningen. De i sin tur har det strategiska ansvaret för arbetet och ska leda och styra arbetet utifrån det företaget vill uppnå. Själva genomförandet ska delegeras till chefer i verksamheten som själva och tillsammans med sina medarbetare ska arbeta för att förändringen uppstår. Alla medarbetare som är berörda av förändringen ska delta och bidra i förändringsprocessen och därigenom lära av den inför framtiden. Det finns inga genvägar – alla behöver medverka. Att det är ledningsstyrt är inte detsamma som att det är toppstyrt. Tvärtom, en tydlig ledning och styrning ger förutsättningar för både chefer och medarbetare att bidra, var och en utifrån sin egen roll och sitt ansvar i företaget. Det handlar i grund och botten om vilken människosyn företaget har. Hur man ser på sina

medarbetare och det arbete de bidrar med till verksamheten. Ser ledningen på medarbetarnas kunskaper, tankar och idéer som viktiga i förändringsarbetet kan de se till att medarbetarna, som var fallet i Indexator, får komma till tals och påverka förändringsarbetet.

För att lyckas med ett arbete för jämställdhet är ledningsstyrningen helt avgörande. Om ledningen ser jämställdhetsarbetet som en viktig strategisk fråga som handlar om verksamhetsutveckling och lyfter in arbetet i ordinarie lednings- och styrsystem, exempelvis i verksamhetsplaner, öppnas möjligheten till förändring på en strukturell nivå. Vi menar att det leder till långsiktigt mer hållbara resultat för både organisationer och samhället i stort.

Den andra lärdomen handlar om arbetet för att förändra en företagskultur. Det är ett mycket grannliga arbete då t.ex. de normer som finns i ett företag tas för givna och sällan granskas kritiskt. Det finns också en inbyggd svårighet i att de som tillhör en norm har särskilt svårt att synliggöra den, då den uppfattas som självklar. Trots det är ett normkritiskt förändringsarbete den möjlighet som finns för att uppnå förändring. Handlar förändringen om arbete för jämställdhet kan normer synliggöras med hjälp av genuskunskap. Det är viktigt att inte fokusera på de som avviker från normen, de ska inte behöva känna sig utpekade i arbetet. Det är också viktigt eftersom fokus på det som avviker ofta osynliggör det egentliga problemet – de normer som behöver förändras.

I vårt arbete med Indexator har arbetet med att synliggöra normer varit det absolut svåraste. Det kräver mycket av de som deltar, att kritiskt granska sig själva och förstå hur de t.ex. ingår i en norm som de själva varit med och skapat och som de upprätthåller, många gånger helt oreflekterat. Normer tas ofta för givna eller till och med för sanningar både av de som är inkluderade i dem och av de som är exkluderade. Det är därför viktigt att i det dagliga arbetet ha med sig en normkritisk blick och träna sig i att se det normsystem som finns i ett företag, då det i sig kan vara ett hinder för utveckling och förändring. Vi brukar kalla det arbetet för att normstäda.

Den tredje lärdomen handlar om vikten av genuskunskap som ett medel för att förstå en organisations inre liv. Utifrån den genusordning vi har i samhället, och som återspeglas i organisationer, är det helt avgörande för

ledning och chefer att de är genusmedvetna för att kunna leda och styra en verksamhet professionellt. Vill ett företag ta tillvara all den kompetens som finns hos medarbetarna är en förutsättning att de arbetar på lika villkor. En genusmedveten chef kan använda sin fördelningsmakt för att se till att så blir fallet.

Den fjärde handlar om att gå från ord till handling. Prat kommer alltid före handling och är viktigt för att komma fram till vad som ska göras. Men det är först med handling det går att nå resultat. I Indexators värdegrundsarbete har vissa delar i filosofin känts hemtama för chefer och medarbetare, där har steget till handling varit lätt att ta. När det gäller delar i filosofin som mer har krävt tid för en öppen dialog och reflektion mellan chefer och medarbetare har arbetet inte känts lika bekvämt för alla. Att exempelvis föra dialog om genusproblematik och vikten av jämställdhetsarbete är en helt ny situation för chefer och medarbetare. Men precis som i allt som är nytt är det bara träning som ger färdighet. Vi har sett skillnader i resultat hos de chefer som tog tag i dialogen med sina medarbetare och öppet började diskutera arbetsmiljön, och hur den behövde förändras för att både kvinnor och män ska kunna arbeta i den på lika villkor.

En femte lärdom handlar om motstånd. I allt förändringsarbete ska man förvänta sig motstånd. Det är aldrig så att alla är vinnare i en förändring. I ett förändringsarbete som handlar om att förändra värderingar och normer och påverka människors verklighetsuppfattningar möter företagets värdesystem den enskilda medarbetarens. Stämmer värdesystemen känns det rätt och lätt att anamma det företaget vill stå för, och gäller det motsatta kan det kännas tungt och kanske förvirrande.

Med den genusordning vi har i vårt samhälle så tas de värderingar och normer den bygger på ofta för givna. Det blir ett hinder i sig, i jämställdhetsarbetet som kan handla om att förändra värderingar, normer och starka könsstrukturer inbyggda i ett företags kultur. Vår verklighetsuppfattning kan utmanas och leda till en revidering av vår världsbild. Ingen kan göra denna resa utan att bli berörd på djupet och den kräver självreflektion och förmåga att omvärdera. Alla är inte beredda att ta detta steg då de kanske tycker att genusordningen är bra som den är. Det föder

motstånd. Det öppna motståndet är enklare att hantera, det tysta betydligt svårare att få grepp om.

Självklart har vi mött motstånd även i arbetet med Indexator men precis som i Jämviktsprojektet mindre än vad vi kunde förvänta oss. En anledning till det är VDs tydlighet. När han involverade cheferna redan i Jämviktsprojektet påpekade han att de i sin roll som mellanchefer dagligen påverkar personalen och därför måste stå bakom jämställdhetsarbetet. Han poängterar ”att som ledare har man det yttersta ansvaret och måste ta ett personligt ansvar”. ”Tycker ni inte att det här är viktigt påverkar det min syn på er, hur jag värderar er, eftersom det är viktigt för mig”, säger han. Det fick betydelse för cheferna, och innebar att det var viktigt även för dem själva att de tog arbetet på allvar.

En annan anledning att motståndet blev mindre än förväntat är att det var ledningen som ledde, styrde och följde upp arbetet. Det gav tydliga signaler ut till medarbetarna att arbetet var prioriterat. Och sist men inte minst att alla anställda varit involverade i arbetet och att det varit högt i tak dvs. att människor har fått ge uttryck för sina egna tankar och funderingar. Ett arbetsklimat som vi känner att vi kunnat bidra till genom att möta alla med respekt. Som en medarbetare uttrycker det, ”Ni har kommit med bra tankar, men också tagit Indexator för vad det är, inte värderat, inte pekat med hela handen och inte dömt några människor”.

Den sista lärdomen handlar om våra roller och ansvar som konsulter. Det kan ibland vara frestande att gå in och ta över ansvar från t.ex. chefer men det är inte hållbart i längden. Vi har arbetet hårt på att bara se oss som gäster i företaget och att vi enbart är där som ett stöd i deras eget arbete. Det förhållningssättet har bidragit till vår arbetsglädje, då vi fått se människor utvecklas och växa i sina yrkesroller. Bättre belöning för vårt arbete kan vi inte få.

## Till sist

Kapitel 1 avslutas med tankar om Jämsviktsprojektet där vi konstaterar att om människor ges rätt förutsättningar är de kapabla att själva ta ansvar för och professionellt bidra i ett förändringsarbete. Det har alla, chefer och medarbetare på Indexator, verkligen bevisat. Cheferna har med stöd av varandra bidragit till att företagets ledningsstruktur fungerar mycket bättre än tidigare. Medarbetarna har av egen kraft utvecklat arbetsmiljöer som är mer inkluderande och ett samarbete, både inom den egna arbetsgruppen och mellan avdelningar, som bidrar till en mer sammanhållen företagsstruktur. Chefer och medarbetare har genom ett normkritiskt förändringsarbete utvecklat en mer inkluderande kultur där både kvinnor och män ska kunna trivas och bidra till företaget på bästa sätt. Det har lönat sig för alla som arbetar på Indexator att vara med om den resa som företaget har gjort genom värdegrundsarbetet. Projektet går även att räkna hem i reda pengar redan när det avslutas, men den stora vinsten ligger i framtiden.

Ett värdegrundsarbete är aldrig färdigt utan arbetet behöver hela tiden vidareutvecklas i takt med hur både företaget och det omgivande samhället förändras. Indexator har påbörjat en resa där de redan nu nått bra resultat men där det fortfarande finns mycket kvar att göra. Företaget är genom det värdegrundsarbete man genomfört väl rustat att möta de utmaningar som ligger framåt i tiden. Fortsätter man förändringsarbetet, som fortfarande är i sin linda, är det med stor sannolikhet möjligt att räkna hem de långsiktiga effekter som Indexator ville uppnå – innovationskraft, konkurrenskraft och långsiktigt hållbar tillväxt och lönsamhet.

Allt sammantaget är det bara att konstatera att ett ledningsstyrt värdegrundsarbete med ett integrerat genusperspektiv får betydelse och avgörande konsekvenser för ett företag – Det lönar sig!





# Noter

## Kapitel 1

1. Jämviktsprojektet i sin helhet är rapporterat till VINNOVA i rapporten, Jämvikt, Ledningsstyrjt jämställdhetsarbete. Rapporten går att ladda ner från vår hemsida: [www.ledarskapsakademi.se](http://www.ledarskapsakademi.se)
2. Begreppet jämställdhetsintegrering förklaras i kapitel 3.
3. Läs mer om företaget i kapitel 4 där VD själv beskriver det.
4. Hela beskrivningen av introduktionen från VD finns i kapitel 4 i rapporten, Jämställdhet, ledningsstyrjt förändringsarbete.
5. Lean produktion är en filosofi om hur man hanterar resurser. Syftet med Lean produktion är att identifiera och eliminera alla faktorer i en produktionsprocess som inte skapar mervärde för slutkunden.
6. Begreppen förklaras i kapitel 3.

## Kapitel 2

1. Corporate Social Responsibility förkortas CSR och innebär ett företags ansvarstagande i samhället med hänsyn till sociala, etiska och miljömässiga aspekter där jämställdhet är en del av den sociala dimensionen.
2. Begreppen förklaras i kapitel 3.
3. Vi väljer konsekvent att skriva kunder men självklart gäller samma principer för offentliga verksamheter som är till för medborgarna.
4. Begreppet förklaras i kap 3.
5. I kapitel 4 beskriver Pär Lärkeryd, VD för Indexator, hur personalfunktionen arbetade parallellt med förändringsarbetet med frågor om löner, arbetsvärdering och nya rekryteringsgrepp för att ge tyngd och stöd åt jämställdhetsarbete ute i verksamheten.
6. Det finns gott om studier som visar på mäns mer negativa inställning till jämställdhet. Ett exempel är den statliga utredning jag själv arbetat med (SOU 1994:3).
7. Det finns mycket skrivet om jämställdhet och förändringsarbete. Jag har hämtat det mesta om motstånd från Pia Hööks avhandling, Stridspiloter i vida kjolar.
8. Här refererar jag till Ingrid Pincus forskning och gör en kort sammanfattning av den.

## Kapitel 3

1. Mer om mänskliga rättigheter kan du läsa på regeringens hemsida, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se).
2. *Myths of Gender*, Ann Fausto-Sterling (1985).
3. Talet är verklighet, speglar villkor och verklighet och skapar villkor och verklighet, Yvonne Hirdman (2003) *Genus, om de stabila föränderliga former*.
4. Ty makten är din, Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige (SOU 1998:6).
5. På tal om kvinnor och män 2010.
6. Mellanchefen som maktpotential. Susanne Andersson, Eva Amundsdotter och Marita Svensson (2009).
7. Genuskontrakt är ett begrepp som introducerats av Yvonne Hirdman.
8. *Love and power in marriage*, Hanne Haavind (1984).
9. Det ordnar sig, teorier om organisation och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001).
10. Det ordnar sig, teorier om organisation och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001).
11. Grundförståelsen av organisationskultur har vi i stort hämtat från Henning Bangs bok, *Organisationskultur*. I boken gör han en genomgång av forskning inom fältet. Vi har lagt ett könsperspektiv på det han presenterar i boken.
12. *Ledare, makt och kön*, Gunnar Andersson (SOU 1997:135).
13. *Men and women of the corporation*, Rosabeth Moss Kanter (1977).
14. Chefskap kan utövas utifrån den formella positionen rekrytering till chef medför. I chefskapet ingår ett delegerat arbetsgivaransvar med allt vad det innebär men också ett ledarskap för de människor en chef har som underställda. Vi ser ledarskap som en del i chefskapet. När det i texten står chefskap ingår alltså ledarskap.
15. Att vara könsblind är att på grund av den inlärd könsordningen inte se att den finns eller vilka avtryck den sätter i hela samhället.
16. Förståelsen av chefskap som manligt normerat och att det är utifrån den normen kvinnor bedöms har bland annat Anna Wahl, Pia Höök, Charlotte Holgersson och Sophie Linghag forskat och skrivit om.
17. *Men and women of the corporation*, Rosabeth Moss Kanter (1977).
18. Gatekeeper är Rosabeth Moss Kanters uttryck som på svenska kan översättas med grindvakt.

19. Begreppen Glashiss är myntat av Elin Kvande och det är Hans Robertsson som beskriver mäns karriärer i offentlig verksamhet som att ställa sig i en rulltrappa och åka upp.
20. Ty makten är din, Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige (SOU 1998:6).
21. Se t.ex. Det ordnar sig, teorier om organisation och kön.
22. Mäns tysta medvetenhet är Charlotte Holgerssons beskrivning av den medvetenhet som finns bland män om kvinnor och mäns olika villkor i arbetslivet.
23. Normen för karriär har bland annat Gunnar Andersson synliggjort i sin forskning om chefer i Svenskt näringsliv.
24. Stridspiloter i vida kjolar, Pia Höök (2001).
25. Klass, kön och kirurgi, Gerd Lindgren (1999).
26. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3).
27. Företagsledning som konstruktion av manlighet, Anna Wahl (1996).
28. Mansdominans i förändring, Om ledningsgrupper och styrelser, Sophie Linghag (SOU 2003:16).
29. Från medarbetare till chef, Sophie Linghag (2009).
30. Tusentals små beslut, SACO 2009.
31. Från Medarbetare till chef, Sophie Linghag (2009).
32. Könsstrukturer i organisationer, Anna Wahl (2003).
33. Mer lika än olika, SACO (2007).
34. Artiklar i Ledare, makt och kön (SOU 1997:135).
35. Att peka med hela handen, Britt-Inger Kaisu (2009).
36. Att peka med hela handen, Britt-Inger Kaisu (2009).
37. Att peka med hela handen, Britt-Inger Kaisu (2009).
38. Könsstrukturer i organisationer, Anna Wahl (2003).
39. Det ordnar sig, teorier om organisation och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag ((2001).
40. Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998). Det som står i texten om strategier är mer eller mindre direkt hämtat från hur författarna beskriver kvinnors strategier i boken.
41. Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).

42. Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).
43. Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök (1998).
44. Ordet könspoliser har jag hämtat från artikeln, Den stora fjollskräcken.
45. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3).
46. Manlighetens fyra grundregler är hämtade från en artikel av Michael Kimmel, Den stora fjollskräcken.
47. Artikeln; Den stora fjollskräcken.
48. Artikeln; Den stora fjollskräcken.
49. Det är Gerd Lindgren som använt metaforen Fantomen för att beskriva den idealbild av manlighet som de flesta män har svårt att leva upp till.
50. Klass, kön och kirurgi, Gerd Lindgren (1999).
51. Klass, kön och kirurgi, Gerd Lindgren (1999).
52. Förändringens 4 rum. Claes Janssen (1996).

## Kapitel 5

1. Se definition av Lean produktion i kapitel 1.
2. Jämviktsprojektet presenteras i kapitel 1 och ledningsstyrningen i kapitel 2.
3. Processmodellen finns beskriven i kapitel 2.
4. För mer ingående presentation av effektlogikprövningen se kapitel 7.
5. I kapitel 3 finns företagskulturen beskriven i termer av kulturinnehåll och kulturuttryck.
6. Se kapitel 3.
7. Boken, Jämställdhet, människovärde och mänskliga rättigheter har samtliga medarbetare haft som utbildningslitteratur.
8. Vi utvecklar ett verktyg tillsammans med VD som får namnet Månadens fråga. Se beskrivning under rubriken Möte med ledningsgruppen.
9. I kapitel 7 beskriver vi mer ingående de resultat vi nådde.
10. Resultat av enkätundersökningen redovisas i kapitel 7.
11. För mer ingående beskrivningar av resultat, se kapitel 7.

## Kapitel 6

1. Alla som är intervjuade har läst och godkänt texten i sin helhet.

## Kapitel 7

1. Begreppet hållbar tillväxt definieras av VINNOVA som en långsiktig ekonomisk tillväxt som samtidigt är socialt och ekologiskt hållbar.
2. Med interventionslogik avses här interventioner i en företagskultur i t.ex. upparbetade och för givet tagna normer, i syfte att "skaka om" både tankar och regelstyrda handlingar och därmed öppna upp för nytänkande och nya handlingsmönster.
3. I kapitel 6 kommer några av cheferna själva till tals, i de intervjuer vi genomförde i anslutning till Indexators chefsforum i oktober 2010.
4. Se kapitel 6 där fem av medarbetarna själva beskriver hur de upplevt förändringsarbetet.
5. Se kapitel 6, intervju med styrelseordförande om företagets människosyn.
6. Se kapitel 6 där Robert Hedman själv berättar om arbetet med att ta fram ett system för arbetsrotation.
7. Ett bokprojekt är, Nyckeln till jämställdhet, Sveriges antidiskrimineringsbyråer i samarbete med Agera-projektet. En förteckning över för oss kända artiklar finns i referenslistan.

## Kapitel 8

1. Jämviktscykeln finns presenterad och förklarad i kapitel 2.

# Referenser

- ANDERSSON, G (1997) "Karriär, kön och familj", Ledare makt och kön (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- ANDERSSON, S. AMUDSDOTTER, E. SVENSSON, M (2009) Mellanchefen som makt-potential. Fiber Optic Valley, VINNOVA och Stockholms universitet.
- BANG, H (1999) Organisationskultur. Studentlitteratur.
- FAUSTO-STERLING, A (1985) Myths of gender. Biological Theories about Women and Men. New York: Basic Books.
- FRANZÉN, C (2003) Det handlar om vilja – Rekrytering av kvinnor till styrelseuppdrag i näringslivet. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, C (1994) "Mäns och kvinnors skilda föreställningar", Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- FRANZÉN, C. SJÖLANDER, S. BORGSTRÖM, J (2009) Jämställdhet, människovärde och mänskliga rättigheter. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, C. SJÖLANDER, S. BORGSTRÖM, J. LANTZ, J (2008) Jämvtikt, Ledningsstytjt jämställdhetsarbete. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, C. LANTZ, J (2000) Balanserad tillväxt – om lönsamma chefsvillkor och människovärdigt liv. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, C. LINGHAG, S. ZANDER, S (1998) Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet. Näringslivets Ledarskapsakademi.
- GOTHLIN, E (1999) Kön eller genus? Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.
- GÖRANSSON, A (2007) Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet. Nya Doxa, Bokförlaget.
- HAAVIND, H (Red.) (1984) Patriarchy in a Welfare Society. Oslo: Universitetsforlaget.
- HIRDMAN, Y (2007) Gösta och genusordningen. Ordfront.
- HIRDMAN, Y (2003) Genus- om det stabila föränderliga former. Liber.
- HIRDMAN, Y (1988) "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning", Kvinnovetenskaplig tidskrift 1998:3.
- HOLGERSSON, C (2003) Rekrytering av företagsledare, en studie i homosocialitet. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

- HÖÖK, P (2001) Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- JANSSEN, C (1996) Förändringens fyra rum. Wahlström & Widstrand.
- KANTER, R, MOSS (1977) Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- KEISU, B-I (2009) Att peka med hela handen. Sociologiska institutionen, Umeå universitet.
- LINDGREN, G (1999) Klass, kön och kirurgi. Liber AB.
- LINGHAG, S (2009) Från medarbetare till chef. Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.
- Mer lika än olika (2007) SACO.
- PINCUS, I (1998) "Jämställdhet och kommunerna." Genus i praktiken. Jämställdhetsarbetarnas förening.
- ROBERTSSON, H (2002) Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet. Arbetslivsinstitutet.
- SCB/Statistiska Centralbyrån (2010) På tal om kvinnor och män.
- SOU 2005:66 Makten att forma samhället och sitt eget liv. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2003:16 Mansdominans i förändring. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1998:6 Ty makten är din. Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. Stockholm: Fritzes.
- Tusentals små beslut (2009) SACO.
- WAHL, A (2003) Könsstrukturer i organisationer. Studentlitteratur
- WAHL, A (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet." Kvinnovetenskaplig tidskrift 1996:1.
- WAHL, A, HOLGERSSON, C, HÖÖK, P, LINGHAG, S (2001) Det ordnar sig, teorier om organisation och kön. Studentlitteratur.
- WAHL, A, HOLGERSSON, C, HÖÖK, P (1998) Ironi & sexualitet, om ledarskap och kön. Carlssons bokförlag.

## Artiklar

- Verksamhetsutveckling – satsade sig ur krisen. Kvalitetsmagasinet 3, 2010.
- Jämställdhetsarbete lönar sig. Entreprenör, nr 2-2010.
- Jämställdhet är en ren konkurrensfråga. Byggvärlden den 18 mars 2010.
- Jämställdhet är en ren konkurrensfråga. Ny teknik, den 17 mars 2010.
- Kvinnor hårdast drabbade av lågkonjunkturen. Jobb & pengar, den 10 januari 2010.

Kvinnor redo för styrelser. Jobb & pengar, den 21 januari 2010.

Om inte det är en innovation... Jamstall.nu 2010.

Jämställt jobb på Indexator. Arbetsliv 2009.

Jämställdhetsarbete en industriell framgångsfaktor för Indexator. Maskinkontakt, 3/09.

Konkurrerar med jämställdhet. VINNOVANYTT nr 3, 2008.

Kvinnor säkrar företagets tillväxt. DI, den 9 juni 2008.

Ledningen måste ta initiativet. DI, den 9 juni 2008.

Den stora fjollskräcken. Michael Kimmel. Ordfront nr 5, 1998.

## **Film**

Investera i Jämställdhet - en film om jämställdhet i företag. Länsstyrelsen Västerbotten

## **Hemsidor**

DO: [www.do.se](http://www.do.se)

Näringslivets Ledarskapsakademi: [www.ledarskapsakademi.se](http://www.ledarskapsakademi.se)

Regeringen: [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)



## FÖRFATTARPRESENTATIONER

**Christina Franzén** är VD för Näringslivets Ledarskapsakademi och seniorkonsult i verksamheten. Hon var sekreterare och författare i den statliga utredningen, Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap (SOU 1994:3) som legat till grund för etableringen av Näringslivets Ledarskapsakademi.

Christina har gedigna kunskaper i genusteori och mångårig erfarenhet av utvecklings- och förändringsarbete. Med stöd av VINNOVA har Christina initierat, utvecklat och varit med och genomfört ett antal forsknings- och utvecklingsprojekt varav värdegrundsarbetet med Indexator är det senaste. År 2009 utsågs Christina till Årets ledarutvecklare av Ledarna på Kompetensgalan.

**Pär Lärkeryd** är VD för Indexator. Han har lång erfarenhet av arbete i verkstadsindustri och offentlig verksamhet, och har under sina verksamma år drivit många utvecklings- och förändringsprojekt med fokus på utveckling av både människor och verksamheter.

Pär är även en uppskattad föreläsare och verksamhetskonsult. Han är initiativtagare till värdegrundsarbetet Indexators filosofi, det mest genomgripande utvecklings- och förändringsarbete han haft förmånen att leda tillsammans med sin företagsledning, enligt egen utsago.

**Sabina Sjölander** arbetar som konsult på Näringslivets Ledarskapsakademi, med ledarskaps- och organisationsutveckling, förändrings- och utvecklingsprojekt.

Sabina har sin bakgrund i finansbranschen där hon bl.a. arbetat som kontorschef på bank under många år. Hennes kunskap i genusteori är gedigen och hon har mångårig erfarenhet av utvecklings- och förändringsarbete. Sabina har varit med och utvecklat och genomfört värdegrundsarbetet på Indexator.

**Jack Borgström** arbetar som konsult på Näringslivets Ledarskapsakademi, med ledarskaps- och organisationsutveckling, förändrings- och utvecklingsprojekt.

Jack är ekonom med en bakgrund i finansbranschen där han bland annat arbetat som bankkontorschef. Han har gedigen kunskap i genusteori och mångårig erfarenhet av utvecklings- och förändringsarbete. Jack har varit med och utvecklat och genomfört värdegrundsarbetet på Indexator.

