

A diverse group of five people (three men and two women) are smiling and looking towards the camera. They are dressed in business casual attire. The background is a bright, out-of-focus office environment. A red banner is overlaid at the bottom of the image.

RIKTLINJER FÖR ETT JÄMSTÄLLT LEDARSKAP



*Jämställdhet
är lönsamt.*

ALLBRIGHT

INTRODUKTION

Dessa riktlinjer har sammanställts av kvinnor inom forskning och utveckling (FoU), i samarbete med Triple Steelix, tillsammans med forskare från Nordwit. De handlar om hur chefer på olika nivåer kan se till att kvinnors kompetens och potential används på bästa sätt. Målet är att hitta en ledarskapsfilosofi som går ut på att man i sitt ledarskap ska arbeta mer långsiktigt och strategiskt för att säkra kompetensförsörjning och företagets attraktionskraft. För att uppnå detta mål är det viktigt att utveckla sina kunskaper om vad ett ledarskap som verkar aktivt för jämställdhet innebär. Projektets resultat är av intresse för alla intressegrupper inom stål- och verkstadsindustrin som har ambitionen att locka och behålla spetskompetens inom FoU och därmed skapa en innovativ och hållbar utveckling av branschen.

VARFÖR ÄR DET VIKTIGT ATT ARBETA MED JÄMSTÄLLDHET?

En viktig förutsättning för att företag ska kunna växa och stärka sin innovations- och konkurrenskraft är att de kan behålla och rekrytera medarbetare med rätt kunskaper och färdigheter. De mansdominerade branscherna är könssegregerade på ett sätt som ofta är direkt begränsande för kompetensförsörjningen och lönsamheten. Stål- och verkstadsindustrin är ett sådant exempel. Branscher som är bra på att tänka utanför ramarna, eller från ett jämställdhetsperspektiv, kommer att kunna hantera stora utmaningar framöver när den globala konkurrensen skärps ytterligare.

Syftet med projektet har varit att hitta strategier för hur chefer och medarbetare på Triple Steelix' företag kan arbeta för jämställdhet i arbetsmiljön, en fråga som i grunden handlar om strategisk kompetensförsörjning och lönsamhet. En jämställd

innovationsmiljö blir mer kreativ, tar bättre beslut och attraherar rätt medarbetare. Mycket av det som hindrar innovationsförmågan sitter i huvudet, som normer med avseende på kön. Därför behöver en chef hitta ett sätt att leda för att förbättra arbetsmiljön, bemötandet, attityderna och normerna och förhindra diskriminering på grund av kön.

Samtidigt som en jämställd företagskultur är väsentlig om man ska kunna rekrytera och behålla kvalificerad personal ökar förväntningarna från kunder och andra intressenter på att företag har ett samhällsansvar (Corporate Social Responsibility, CSR) och en uppförandekod (Code of Conduct). Med andra ord blir CSR, och uppförandekod för att skapa en positiv företagskultur, alltmer nödvändig för att konkurrera på marknaden.



I Sverige har vi sedan den 1 januari 2017 nya regler om aktiva åtgärder i diskrimineringslagen som är ett bra verktyg för chefer och medarbetare som vill formulera en CSR-policy och uppförandekod. Det innebär att arbetsgivare ska bedriva ett förebyggande och främjande arbete för att motverka diskriminering och verka för lika rättigheter och möjligheter. De nya bestämmelserna innebär bland annat att arbetsgivaren ska:

- genomföra ett fortlöpande arbete i fyra steg (undersöka, analysera, åtgärda samt följa upp och utvärdera) inom följande fem områden:
 - arbetsförhållanden
 - bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor
 - rekrytering och befordran

- utbildning och övrig kompetensutveckling
- möjligheter att förena arbete och föräldraskap
- främja en jämn könsfördelning – även på ledande positioner
- ta fram, följa upp och utvärdera riktlinjer och rutiner för att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier
- genomföra årliga lönekartläggningar.

Ett strukturerat och systematiskt arbete med aktiva åtgärder kan med fördel integreras i CSR och uppförandekod. Det skulle medföra att företagskontexten blir mer orienterad mot könsneutralitet och jämställdhet och därmed även ge effekter på rekrytering och kompetensförsörjning, forskning och innovation, lönsamhet och konkurrenskraft.

MEDVETENHET, MOD OCH ÖPPENHET

VAD?

För att kunna skapa ett jämställdhetsmedvetet företag behövs både kunskaper om vad som är problemet och en förändringskompetens, det vill säga kunskap om hur det arbete som krävs kan utföras.

Ett jämställdhetsmedvetet företag förutsätter att det finns jämställdhetsmedvetna chefer, vars kunskap behöver omsättas i praktiken så att även övriga medarbetare blir jämställdhetsmedvetna. För att åstadkomma jämställdhet behövs ledare med mod att förändra, och med en öppenhet för hur både kvinnors och mäns behov kan tillgodoses i syfte att möta kraven på att kompetens och potential används på bästa sätt.

VARFÖR?

Ett jämställdhetsmedvetet ledarskap är nödvändigt eftersom den som har formell makt har möjlighet

att fördela arbetsuppgifter och resurser på sätt som skapar mer jämställda villkor för utveckling och karriär. Utan en jämställdhetsmedvetenhet riskerar chefer att ofreflekterat förstärka stereotypa könsföreställningar om potential, förmågor eller kompetenser. De riskerar att bidra, både genom informella och formella beslut, till att män får bättre karriärvillkor. Chefer har även möjlighet att påverka en mansdominerad arbetsplatskultur. Kunskaper om jämställdhet och ett aktivt jämställdhetsarbete skapar en god arbetsmiljö, som i sin tur skapar en attraktiv arbetsplats där kvalificerad arbetskraft vill arbeta och stanna.

FRÅN WORKSHOPS MED KVINNOR INOM FOU

En kvinna lyfter fram vikten av att ha en bra relation med chefen för att få stöd i form av tid och uppmärksamhet. Det kan man både ha och få oavsett chefs



Hon är någon som betyder något och man får lite draghjälp.

kön, men hon upplever att det är lättare att umgås med en chef av samma kön. Hon får nu tillgång till samma informella stöd som hon upplever att hennes manliga kollegor får av manliga chefer.

Jo, för att jag har ju en [kvinnlig kollega], och hon har blivit chef nu också. Alltså, hon har en maktposition så då blev det helt plötsligt: Jaha, är det så här det kan vara? Det blev jätteskönt. Nu kan vi hänga lite och hon är någon som betyder något och man får lite draghjälp.

Parallellt med att fler kvinnor får maktpositioner kommer de alltmer att ingå i de informella nätverk som historiskt sett har bestått av vissa män. Det behöver emellertid inte medföra att villkoren för andra kvinnor förändras. Jämställdhet är ett område som inte kvinnor på något självklart sätt omfamnar enbart på grund av sitt biologiska kön. Det är lika viktigt att kvinnor är jämställdhetsmedvetna som det är att män är det.



REKOMMENDATIONER MEDVETENHET, MOD OCH ÖPPENHET

Medvetenhet:

- För att lösa jämställdhetsproblem måste man först kartlägga och synliggöra könsskillnader på ett tydligt sätt. Många tror att arbetsplatsen är någorlunda jämställd, men har övertygats om motsatsen när de konfronterats med "hårddata" om hur det egentligen ser ut. För att kunna identifiera förbättringsområden och följa upp resultaten av jämställdhetsarbetet är det viktigt att titta på olika typer av könsuppdelad statistik. Det är en förutsättning för att kunna göra en analys av varför det ser ut som det gör och vad konsekvenserna av det blir för såväl kvinnors karriärutveckling som verksamhetens utveck-

ling. Det är viktigt att systematiskt samla in och analysera grundläggande data/fakta på framför allt tre områden:

- Könsfördelning på arbetsplatsen och i ledande positioner.
- Resursfördelning.
- Attityder och jargong.
- Kompetensutveckling på chefsnivå avseende jämställdhet. Det är viktigt att utbildningen når alla personer med ledningsuppdrag som har stort inflytande över det dagliga arbetet och kompetensförsörjning inklusive rekrytering.

Mod:

- Avdelnings- och enhetschefer måste få tydliga uppdrag från

högsta ledningen att arbeta aktivt med jämställdhet och skapa positiva förutsättningar. Fokus bör ligga på ett starkt stöd från högsta ledningsnivå.

Öppenhet:

- Chefens tid. Utöver ordinarie medarbetarsamtal kan chefen göra sig tillgänglig genom att avsätta tid för individsamtal med kvinnliga medarbetare, eller aktivt söka upp dem.
- Avdelnings- och enhetschefer kan göra sig mer tillgängliga för kvinnor genom att avsätta tid för regelbundna möten. Detta för att ha ordentliga gruppsamtal om vad de saknar i sin arbetssituation och för att kunna lösa viktiga problem.

KÖNSFÖRDELNING PÅ ARBETSPLATSEN OCH I LEDANDE POSITIONER

VAD?

Det är viktigt att ha tillgång till könsuppdelad statistik och bra analyser för att kunna främja en jämn könsfördelning på alla nivåer och i alla delar av verksamheten. En väg till framgångsrikt förbättringsarbete är att börja med en kartläggning av antalet kvinnor och män totalt på arbetsplatsen, inom produktionen och på tjänstemannasidan, per befattning, samt på chefspositioner.

VARFÖR?

Det finns många skäl till varför det är viktigt att rätta till obalansen mellan antalet kvinnor och män på mansdominerade arbetsplatser, till exempel att företag med könsblandade miljöer är mer effektiva och innovativa. En annan anledning är att andra jämställdhetsproblem löses om fler kvinnor anställs, i synnerhet på chefspositioner. Ett välgjort grundarbete skulle till exempel kunna få effekter även på hur stereotyp eller sexistisk jargongen är på

arbetsplatsen eller hur medarbetarna kommunicerar med varandra. Inte så att detta aldrig förekommer på arbetsplatser med jämn – eller kvinnodominerad – könsfördelning, men det är ändå en särskild problematik att arbeta och vara i minoritet på en mansdominerad arbetsplats. En blandad könsfördelning på ledande positioner bidrar också till att synliggöra fler karriärvägar för kvinnor.

FRÅN WORKSHOPS MED KVINNOR INOM FOU

Karriärvägar i många arbetsorganisationer, inte minst i mansdominerade organisationer, har varit ett centralt forskningsområde där det kommit fram att kvinnor sorterar ut vid olika steg i karriären. När kvinnors respektive mäns karriärer jämförs visar det sig att män har större möjligheter över tid att göra karriär inom forskning och utveckling. Män klättrar snabbt uppåt och blir antingen specialister eller får ledningsfunktioner, medan kvinnor når en viss nivå i karriären och sedan är det stopp och de får byta jobb eller



När de är redo för nya utmaningar, större utmaningar, då blir det liksom kompakt motstånd.

inriktning i karriären. I många mansdominerade organisationer gör villkor, möjligheter, struktur och kultur att kvinnor hamnar i de mjuka frågorna. En kvinna från en arbetsplats som kvinnor uppges ha lämnat för ställen med bättre kultur och förutsättningar:

Det brukar ofta börja med att det kommer in en väldigt ung, entusiastisk kvinna. Ofta har hon varit med i ett traineeprogram. Det är en person som redan från början har blivit identifierad som en guldkalvsperson, och initialt är uppbackningen från alla håll fenomenal, från alla chefer i organisationen. Och det är intressanta arbetsuppgifter och de blir exponerade internt och externt och de blir nästan exploaterade i vissa avseenden. Dom ska ju liksom alltid framträda när det är jämställdhet och sustainability. Det är dom som ska gå fram och visa och säga: Titta här vad vi är duktiga! Dom får väldigt stort utrymme. Och sen efter ett tag så växer den här kvinnan i sin roll och ofta gör de ju väldigt bra ifrån sig. Men när dom är redo för nya utmaningar, större utmaningar, då blir det liksom kompakt motstånd. Det kan vara alltifrån att man då uttalat säger att

du ska vara tacksam därför att du får göra det du gör och du kan ju inte bara förvänta dig att få göra roliga saker, och att man hittar såna här omöjliga karriärvägar så att man ska bli både gruppleadare, projektledare och specialist parallellt. Alltså, det blir fullständigt orimliga situationer.

Här är ett annat exempel:

Jag gick ju en ledarutbildning tillsammans med många av dom tjejerna också, och då är det så att även dom får andra roller. För att vi diskuterade det väldigt mycket att om man, nu blir det lite generalisering kanske, men om man väljer ett ingenjörsyrke så är man väldigt öppen som tjej för man bryter ju normer, och då när man hamnar i de här ingenjörstäta miljöerna så blir man kanske ofta den som får kommunicera och koordinera. Det visade sig i vår grupp att de flesta hade den typen, och det är det jag också hade med i vår undersökning här. Varför kommer man ut och inte väljer de rent tekniska yrkena utan får en annan roll som behövs? Man fyller ut något som behövs på sin arbetsplats.

REKOMMENDATIONER KÖNSFÖRDELNING PÅ ARBETSPLATSEN OCH I LEDANDE POSITIONER

Om kartläggningen visar att det råder en ojämn könsfördelning i skilda typer av arbeten, inom olika kategorier av arbetstagare och på ledande positioner kan man arbeta på olika sätt för att åstadkomma en förändring.

- Sätta mål för att kunna följa upp effekterna av arbetet. Till exempel att en jämn könsfördelning anses råda då andelen kvinnor respektive män i en grupp är 40/60 procent eller jämnare.
- En idé är att dela upp jämställdhetsarbetet på kort och lång sikt. Det går inte att åstadkomma stora förändringar på kort sikt, men det finns saker att göra som kan förbättra arbetssituationen för kvinnor (och män) redan nu.

- Bland annat genom att skapa grupper med många kvinnor, till exempel genom att pröva att ha 70 procent kvinnor i specifika projekt. Även på en mansdominerad arbetsplats går det att få ihop en sådan grupp i något sammanhang. Kvinnor får då prova hur det är att vara i majoritet och män hur det är att vara i minoritet. Detta skulle visa hur viktigt det är att utveckla en arbetsmiljö med fler kvinnor. Antal skapar säkerhet och trivsel.
- Arbeta kontinuerligt med kvinnors karriärutveckling och engagemang för att behålla dem. Det handlar framför allt om att se till att deras kompetens utvecklas och kommer företaget till godo.

En kompetent kvinna ska inte sluta på grund av att företaget inte erbjuder henne belöning, bekräftelse eller möjligheter.

- Vara mer vaksam på hur bemanningen ser ut, det vill säga sträva efter att den blir mer jämnt fördelad så att den inte missgynnar kvinnor respektive gynnar män.
- Ha tydliga och tydligt kommunicerade policyer för vad som krävs för olika positioner och förmåner.

Rekrytering:

Ett företag har större chans att rekrytera efterfrågade och kvalificerade personer om det genomför varje rekryteringssteg, i kedjan från beslut om rekrytering till beslut om tillsättning, på ett öppet och systematiskt



sätt. Vi vet att rekryteringsprocessen annars har en olycklig tendens att reproducera ett mönster som gynnar mäns karriärmöjligheter. En tydlig rekryteringsstrategi är en förutsättning för att inte riskera att hamna med för få kvalificerade kvinnliga sökande.

- Utbildning för alla involverade i rekrytering för att skapa medvetenhet kring jämställd rekrytering.
- En medveten och målinriktad rekrytering:
 - Ledningen måste sätta tydliga mål (KPIs/nyckeltal) för rekry-

teringen och följa upp dem.

- Öppenhet och transparens vid tillsättning av tjänster, till exempel genom att annonsera ut alla lediga tjänster och då i synnerhet chefstjänster.
- Vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få kvalificerade sökande av det underrepresenterade könet, till exempel genom att söka upp och uppmana kvinnor att söka tjänsten.
- Öka variationen bland de sökande, till exempel genom att

rikta annonser mot olika grupper, använda ett inkluderande språkbruk (inte formuleringar som kan uppfattas som manligt könsstereotypa), och bredda spridningen av annonser.

- Olika typer av traineeprogram:
 - Traineeprogram för kvinnor i produktionen.
 - Chefstraineeprogram inom företaget för att bygga upp en bra rekryteringsbas.
- Ta fram kvinnliga förebilder inom FoU för att öka företagets attraktivitet.

RESURSFÖRDELNING

VAD?

Ur karriärsynpunkt är det mycket viktigt att göra en kartläggning och strukturerad analys av hur resurser fördelas mellan könen. Med resurser menas i regel alla materiella tillgångar som behövs för jobbet, arbetsplats och även lön, men resurser kan även vara tid och information. Tid kan till exempel handla om vem som får ta tid att tala ostört i en grupp och information om hur och när olika grupper informeras, hur många och vilka möten de bjuds in till. För att svara på frågan hur resurser fördelas mellan könen kan man exempelvis kartlägga och analysera:

- hur löner fördelas mellan män och kvinnor
- hur forskningsresurser fördelas ur ett jämställdhetsperspektiv
- hur mycket pengar som läggs på kompetensutveckling för män och kvinnor, vilka kurser män och

kvinnor faktiskt får gå och om de handlar om "mjuka värden", säkerhet, eller om utveckling i jobbet

- hur många konferensresor män respektive kvinnor får åka på, samt hur många kvinnor och män som håller presentationer på konferenser
- hur många kundbesök som görs av kvinnor och med kvinnor i gruppen som besöks.

VARFÖR?

Bland kvinnor med utbildning och kunskap som är typisk inom de rent tekniska yrkena är det inte alla som stannar kvar hos sina arbetsgivare eller inom branschen. För att få dem att faktiskt göra det som de är utbildade till och tillvarata deras kompetens måste deras förutsättningar för att göra karriär stärkas. De som stannar i yrket är troligen de som har fått indikationer på att de kommer att få karriärstöd i form av



Det läggs mer tid på att förbereda projekt som leds av män.

resurser och nätverk. I forskningen har det kommit fram att det är lättare för män än för kvinnor att få tillgång till informella nätverk och därmed resurser. Därför är det en viktig jämställdhetsåtgärd att ställa sig frågan hur resurser fördelas mellan könen.

FRÅN WORKSHOPS MED KVINNOR INOM FOU

Det kan till exempel finnas könsmonster när det gäller vilka projekt och ansökningar, samt medarbetare, som prioriteras tidsmässigt på en arbetsplats:

Vi mäter resursfördelning både hos oss och i de projekt vi har och det är en väldigt stor skillnad. Det läggs mer tid på framför allt att förbereda projekt som leds av män tillsammans med andra organisationer och tillsammans med konsulter att skriva ansökningar. Nu är inte vi så jättemånga heller så jag kan inte jämföra med så många andra, men så ser det ut hos oss. Det är enormt stor skillnad, även lagarbete mellan män där man lägger mycket tid tillsammans.

REKOMMENDATIONER RESURSFÖRDELNING

Om könsskillnader i resursfördelning på företaget tydliggjorts och synliggjorts är det ett starkt vägande skäl för chefer att åtgärda genom att omfördela resurser mer jämställt.

- Sätta upp vettiga KPIs/nyckeltal som man följer upp.
- Ta lönekartläggningen på allvar: Hur genomförs den och vilka justeringar och förklaringar leder den till?
- Utbildning av chefer om hur man ska resonera om ett jämställdhetsperspektiv vid resursfördelning och hur man får tydlighet och öppenhet beträffande principer vid resursfördelning.
- Central pott i budgeten som gruppchefer kan äska pengar från för att ge kvinnor möjlighet till kompetensbyggande.

ATTITYDER OCH JARGONG

VAD?

Kulturen återskapas mellan människor när de kommunicerar med varandra och det är även här den kan förändras. Attityder och jargong framträder ofta särskilt klart i interaktionen under möten (och hindrar att allas kunskaper och idéer tas tillvara). För att försäkra sig om att den jargong och det samtalsklimat som råder på en arbetsplats är bra bör man först och främst bli medveten om hur det ser ut – sedan kan man göra insatser för att ändra på det som inte fungerar.

- Kartlägga den egna arbetsplatsen utifrån könsynpunkt genom jämställdhetsenkäter.

VARFÖR?

En faktor som har identifierats i forskning är den om diskriminering och trakasserier och dess inverkan vid rekrytering. Kompetenta kvinnor kan lämna verksamheten på grund av den jargong och de attityder som råder, alternativt avstå från att söka sig till arbetsplatsen om den har dåligt rykte och beskrivs som en arbetsplats där andra kvinnor blir diskriminerade och trakasserade.

Det är viktigt att arbeta med företagskulturer i form av bemötande, attityder och jargong för att undvika att återskapa strukturer och för att behålla kvinnor. Att lära sig bemöta och hantera kränkande jargong och ord är många gånger krävande såväl tids- som energimässigt och detta opåkallade arbete pågår parallellt med forskning och utveckling.

FRÅN WORKSHOPS MED KVINNOR INOM FOU

Forskning har visat att det i grupper finns könsmonster i interaktionen under mötena. Kvinnor får mindre talutrymme och blir avbrutna i större utsträckning än män. En av kvinnorna, som genomförde en observation av ett veckomöte på sin arbetsplats, iakttog att äldre män som har höga positioner talar mycket och med varandra, vilket resulterar i långa och ineffektiva möten.

Vi har det väldigt mansdominerat på våra möten och jag får höra att jag pratar väldigt mycket så jag har ju tagit tid då. Jag pratar 5 procent av tiden och vi är ungefär mellan fyra och fem personer på våra veckomöten. Jag pratar korta, och min [kvinnliga] kollega

pratar ännu kortare och väldigt skarpt, direkta svar medan två män står för 75 procent. Och när vi ska göra en runda på det här mötet på två minuter och alla ska få säga något, då är det en man som tar 40 minuter, ingen avbryter, en tar 30 minuter. Vi börjar klockan tre och till slut är det en småbarnspappa, inte jag, jag hade också behövt gå, som säger: Jag måste hämta mina barn så att jag måste sluta fem, då är vår arbetstid slut. Men då sitter man kvar, jag har varit kvar till sju utan paus. Talutrymmet är inte jämställt, ögonkontakten sker mellan män, och inte bara jag utan också män med lägre status, yngre blir avbrutna.

På sådana möten ges inte varje medarbetare utrymme att bidra med värdefull information och kunskap in i företaget. Alla medarbetare får inte heller den information de behöver för att utföra sina jobb på ett effektivt sätt. Bristande jämställdhet på möten kan också hända utanför själva mötet: vem blir inbjuden till mötet och vem anpassas mötestiden efter, vilken information ges till vem före mötet, samt huruvida de beslut som tas och de idéer som kommer fram implementeras eller inte. Ibland kan det till exempel hända att personer som tillför nödvändig kompetens för att lösa problem på ett tidseffektivt sätt inte bjuds in.

Som nu senast igår var jag på ett möte, som jag inte hade fått information om att det skulle vara. Men innan mötet så var det nån som ringde och sa; kan inte

du vara med? Javisst! Så kom jag dit, och då var det bara jag som visste hur vi skulle lösa grejen. Det var ju konstigt att jag inte var med från början. Det kanske hade sparat ganska mycket tid.

Att en kvinna inte får ta del av viktig information kan bero på mänskliga misstag, men det kan också bero på att kvinnor står utanför inflytelserika nätverk och att deras kompetens inte ses tillräckligt tydligt på mansdominerade arbetsplatser.

Ett annat problem som lyfts fram är jargong och oreflekterat språk som uppfattas som exkluderande eller kränkande.

För oss är det väldigt mycket hur man pratar med varandra, vilken jargong, hur det värdesätts och så där. I vissa fall är det så uppenbart att man inte ens tänker på att man behandlar varann olika och förstår inte ens att det är ett problem. Och så är det mycket killar ute på golvet och dom kan ju uttrycka sig, alltså på dom mest vidriga sätt ibland och man reflekterar inte ens och då har man så mycket att arbeta med redan där. Det måste ju komma från ledningshåll då att man kan börja med utbildning och allt sånt, men det är som svårt redan där.

Det bästa sättet att bli accepterad i såna här killgrupper är att börja driva om kvinnor själv, för då skrattar dom och tycker att det är kul och så blir man liksom en i gänget.



Det bästa sättet att bli accepterad i såna här killgrupper är att börja driva om kvinnor själv.

REKOMMENDATIONER ATTITYDER OCH JARGONG

- Tydligt visa att företaget arbetar aktivt med att förändra attityder och tar det på största allvar genom utbildning, inspirerande föreläsningar och riktlinjer för värdegrund.
 - Börja med ledningsgruppen och sprid i organisationen.
 - Höga chefer/ledningsgruppen går ut och säger vad som är okej och inte.
- Diskutera i chefsgrupper om hur man bör bete sig för att vara en bra chef/förebild. Vad är passande och opassande? Vad är inte okej att prata/skämta om? Var går gränsen för närhet och distans? Etc.
- Genomföra mötesobservationer ur ett jämställdhetsperspektiv genom att till exempel observera följande:
 - Vem blir tilltalad?
 - Hur kvinnor/män blir tilltalade.
 - Härskartekniker.
 - Kroppsspråk, placering.
 - Credit – vem får credit av vem?
 - Bemötande – hur mottas inlägg?
 - från olika personer
 - i olika frågor.
- Om mötesobservationer visar tydliga könsmonster i gruppdynamiken under mötena reflektera över hur såväl mötesledare som mötesdeltagare kan bidra till en positiv förändring av beteenden.
- Ge feedback och utbildning till mötesledare.
- Utbilda avdelningen i jämställdhetsperspektiv. Till exempel kan man starta tänkandeprocessen genom att ta fram lämpligt diskussionsmaterial om hur medarbetarna ska vara på jobbet och mot varandra som man diskuterar i grupp.
- Ledningen måste skapa bättre förutsättningar för att bedriva jämställdhetsarbete.

KVINNLIGA NÄTVERK OCH MENTORPROGRAM

VAD?

Att göra karriär handlar om kompetens, men också om nätverk, sponsring och om att känna till karriärens implicita spelregler. Så länge fler män än kvinnor har inflytelserika positioner, är detta ofta lättare för män än för kvinnor. Att hjälpa kvinnor att navigera i systemet handlar således inte om deras kompetens. På en allmän nivå handlar det inte heller om att ge dem fördelar i karriärkonkurrensen, eftersom de bara får vad männen i allmänhet tar emot på informella sätt – även om situationen ibland kan vara skev på individnivå, om en kvinna får en fördel framför en manlig kollega som kanske inte heller känner till de implicita spelreglerna.

VARFÖR?

Genom möjligheter till nätverk och mentorskap kan kvinnor bli mer motiverade att stanna kvar och ha tillgång till hjälp för vidare karriärplanering. Detta främjar också rekrytering av kvinnlig kompetens. Förutsättningarna att göra karriär ska vara tydliga och

alla ska få tillgång till samma stöd, till exempel från mentorer. Detta ska minska de informella vägarnas betydelse. Män har redan nätverk och skaffar mentorer informellt. Kvinnor kan också hitta mentorer på egen hand, men de kan behöva formellt stöd med detta i mansdominerade företag. Därför är kvinnliga nätverk och mentorprogram en jämställdhetsåtgärd.

FRÅN WORKSHOPS MED KVINNOR INOM FOU

Ett flertal av kvinnorna lyfter problem och hinder med hänsyn till att vara i minoritet på en mansdominerad arbetsplats och att detta bland annat får konsekvenser för deras deltagande i inflytelserika nätverk. Ett sådant deltagande har i forskningen visat sig vara mycket viktigt för mäns karriärutveckling, särskilt där systemet är otydligt. Att vara specialist kan vara ett alternativ till en karriär som chef med personalansvar.

För vi har lite problem med att det inte finns några alternativa karriärvägar, förutom att bli chefer då, linjeforf. Också finns det en sån här informell väg att man



”

Ofta rekryteras mentorer internt och jag är inte säker på att det blir bra.

kan bli specialist, och då är det hittills bara manliga tekniker som har kunnat bli specialist. Och dom kvinnliga teknikerna är inte glada, vilket man kan förstå, för det fanns ingen förklaring eller beskrivning på hur, vad man skulle göra, eller hur man skulle vara för att bli den här specialisten, men rollen var förknippad med en ganska kraftig löneökning.

Vi vet att otydliga karriärvägar och slutenhet gynnar män, eller vissa män, i mansdominerade organisationer. Kvinnor har ofta mindre nätverk och är därmed

mindre synliga för chefer. En kvinna menar att en oberoende mentor är nödvändig för att mentorskapet inte ska begränsas av personliga bindningar och informella allianser inom företaget.

Ofta rekryteras mentorer internt och jag är inte säker på att det blir bra, för dom är också fast i strukturerna som finns. Jag tror att man snarare, om man ska gå på den vägen, ska ha en extern mentor som inte är beroende av andra personer eller god vilja hos sina kollegor, utan kanske kan vara mer strategisk och offensiv i hur man kan ta sig vidare.

REKOMMENDATIONER KVINNliga NÄTVERK OCH MENTORPROGRAM

Kvinnliga nätverk:

Nätverket kan rikta sig mot kvinnor inom ett specifikt ämnesområde, vid ett visst företag eller på nationell eller internationell nivå. Den främsta rekommendationen är nätverk för att stärka och hålla ihop kvinnor inom företaget, till exempel genom att äta

hotellfrukost en gång i månaden. Det är viktigt att bestämma vilka som ska delta i nätverket och vad syftet med nätverket är. Nätverket kan vara en ventil, ett stöd och forum för utveckling.

Mentorprogram:

Arbetsgivare kan avsätta tid och

pengar för både mentorer och adepter, till exempel att träffas en dag (inklusive förberedelse) i kvartalet på neutral mark. Det är viktigt att träffarna är uppstyrda och att det finns en tydlig agenda. Det är också viktigt att mentorerna vet vad uppdraget innebär.

VAD ÄR NORDWIT?

Hur kan Norden vara den ledande regionen i världen gällande jämställdhet och samtidigt vara så medelmåttig när det gäller ledande befattningar inom forskning och innovation, framför allt inom industrin? Nordwit är ett nordiskt Centre of Excellence, som syftar till att undersöka orsaken genom att identifiera olika möjligheter, men också begränsningar för kvinnors karriärer i teknikdriven forskning och innovation inom och utom akademien. Sådan kunskap kan utgöra grunden för åtgärder

och rekommendationer som förbättrar kvinnors karriärmöjligheter.

Nordwit finansieras av NordForsk, och är ett samarbete mellan forskare från Uppsala Universitet, University of Tampere och Western Norway Research Institute, samt 24 externa partners. Projektkoordinatören finns i Sverige: professor Gabriele Griffin, verksam vid Centrum för genusvetenskap. Projektet pågår mellan mars 2017 och februari 2022.

www.gender.uu.se/nordwit/

OM TRIPLE STEELIX

Triple Steelix är en regional innovations- och utvecklingsstrategi med uppgift att stimulera stål – och verkstadsindustrins nytänkande och innovation i Bergslagen. Detta gör vi genom samverkan mellan näringslivets stora och små företag, samhällets offentliga organisationer samt akademi och forskning.

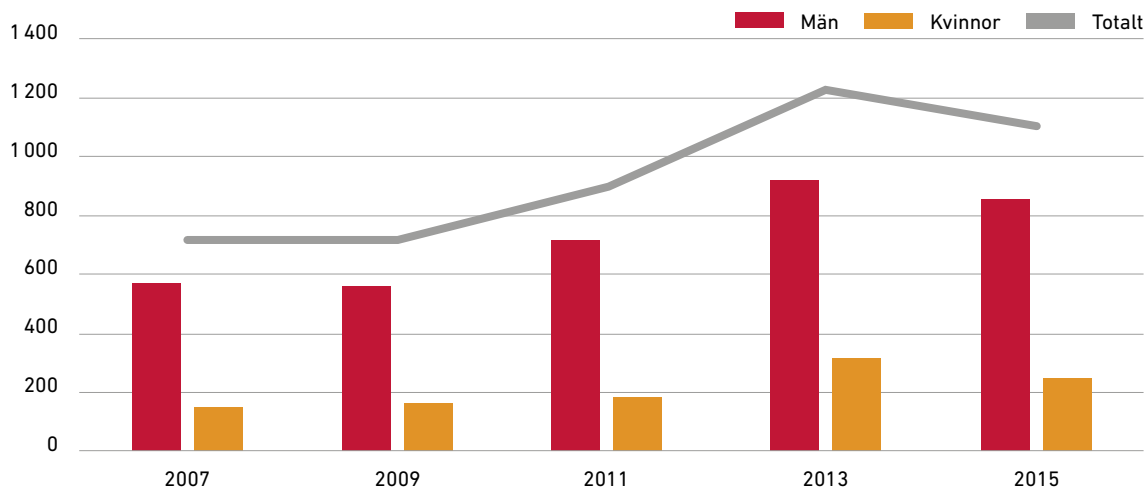
Ett av Triple Steelix fokusområden är kompetens och attraktivitet. Frågor som står högt på vår

och stål- och verkstadsindustrins agenda. Därför arbetar vi med och deltar i projekt om jämställdhet, mångfald och attraktiv arbetsgivare i syfte att stärka konkurrenskraften.

Triple Steelix finansieras och stöds idag av VINNOVA, Region Dalarna, Region Gävleborg, Länsstyrelsen i Västmanland, kommuner, företag och högskolorna i Bergslagen. www.triplesteelix.se

UTGÅNGSLÄGET

Antal personer i kvalificerad FoU-verksamhet inom stål- och metallverk per kön och vartannat år 2007–2015



Kvinnorna i stål- och metallverk utgjorde 23 procent av den kvalificerade FoU-personalen 2015 (846 män och 246 kvinnor). Andelen har varit rätt stabil mellan 20 och 23 procent sedan 2007, med undantag för 2013 då det var 26 procent.

Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

PROJEKTETS ARBETSSÄTT

Dessa riktlinjer för ett jämställt ledarskap är en del av projektet Nordwit och syftar till att förbättra kvinnors karriärmöjligheter inom FoU genom att öka medvetenheten och införa jämställdhetsåtgärder. Projektet har omfattat fyra träffar under året 2017 med kvinnor inom FoU från Scania, Höganäs, Outokumpu, Fagersta Stainless, Högskolan Dalarna, SSAB, Innomat, FindIt och Swerea. Träffarna har samordnats på Jernkontoret med det kvinnliga nätverket för ingenjörer och forskare inom stålindustrin, Metallkvinnor (tidigare Hera-N).

I centrum för träffarna har stått erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring kring jämställdhet i arbetslivet. Den första träffen fokuserade på att kartlägga vilka typer av jämställdhetsproblem som finns på arbetsplatserna. På den andra träffen diskuterades den organisatoriska vardagen ur ett genus- och jämställdhetsperspektiv. På träff tre dryftades utmaningar med jämställdhet som förändringsarbete. Den fjärde träffen handlade om att skapa ett skelett till dessa riktlinjer utifrån diskussionerna i de tidigare träffarna.

Dessa riktlinjer har sammanställts av kvinnor inom forskning och utveckling (FoU), i samarbete med Triple Steelix, tillsammans med forskare från Nordwit. De handlar om hur chefer på olika nivåer kan se till att kvinnors kompetens och potential används på bästa sätt.

KONTAKT

Nina Almgren, forskare vid Centrum för genusvetenskap, Uppsala universitet
Telefon: 070-167 95 43, mail: nina.almgren@gender.uu.se

Tiina Ohlsson, biträdande processledare, Triple Steelix
Telefon: 070-653 98 63, mail: tiina.ohlsson@triplesteelix.se

