



LÄNSSTYRELSEN
VÄSTERNORRLAND



Europeiska unionens
strukturfonder

JÄMNT PÅ TOPPEN
Uppföljning av mentorprogram
2004–2006

väl-färds
avdelningen

Förord

En viktig del i jämställdhetsarbetet ”Jämnt på toppen” har nu avslutats. Utbildningsprogrammet som initierades 2002 av Näringsdepartementet har följts upp och utvecklats av Länsstyrelsen i Västernorrland i samverkan med fyra av länets största företag i form av ett mentorprogram som avslutades i januari 2006.

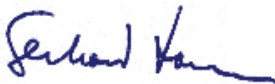
Deltagande företag representerades av fyra internationella företag inom pappers- och verkstadsindustrin. 13 adepter och 13 mentorer har under ett och ett halvt års utbildning utvecklat sitt ledarskap inom sina respektive företag. Företagen som är starkt mansdominerade har genom att delta i programmet vidgat basen för rekrytering av kvinnliga ledare vilket var ett av målen med programmet.

Den uppföljning som här redovisas visar bland annat att mentorprogrammet har blivit en del i den utvecklingsprocess som pågår i företagen för att öka jämställdheten och har gett en extra skjuts framåt. Rapporten visar också att mentorprogrammet har bidragit till ett ökat samarbete mellan de deltagande företagen.

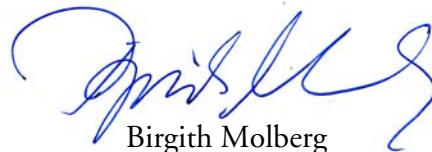
Mentorprogrammet som genomförts står nu som modell för nya utbildningsprogram för att ytterligare bredda basen för att öka antalet kvinnliga chefer. Intresset att fortsätta har spritt sig till andra företag i länet som nu deltar i en nysatsning som drivs helt av företagen själva.

För att fortsättningsvis förstärka jämställdhetsarbetet och för att nå det långsiktiga målet; fler kvinnor på ledande befattningar, fortsätter Länsstyrelsen detta arbete genom en ny satsning som benämns Balansprojektet.

Länsstyrelsen vill offensivt samverka med näringsliv, offentliga förvaltningar och statliga verk för att öka andelen kvinnor på ledande poster och därmed få ett jämlikare Västernorrland.



Gerhard Larsson
Landshövding



Birgith Molberg
Avdelningschef
Välfärdsavdelningen

Framtidens möjligheter – Jämställdhet?

Har mentorprogrammet påverkat jämställdheten på arbetsplatsen?.....	4
Bakgrund	4
Mentorprogrammets syfte.....	4
Mentorprogrammets mål.....	4
Ett annat exempel på projekt med anknytning till jämställt arbetsliv	5
Uppdraget	5
Uppföljningens syfte	5
Metod	5
Urval	5
Genomförande	5
Resultat	6
Gruppintervjuer med medarbetare till adepterna	6
<i>Jämställt arbetsliv</i>	6
<i>Ökad rekryteringsbas</i>	6
<i>Rekrytering</i>	7
<i>Jämställdhetsplaner</i>	7
<i>Familjen och företaget</i>	7
<i>Kvinnligt och manligt ledarskap</i>	8
<i>Mentorprogrammet</i>	8
Telefonintervju med de verkställande direktörerna vid de fyra företagen.....	8
<i>Jämställdhetsfrågor i ledningsgruppen</i>	8
<i>Rekrytering</i>	9
<i>Ledningsgruppernas sammansättning</i>	9
<i>Mentorprogrammet</i>	9
Slutsats	9

Bilagor

Bilaga 1: Westhagen Utbildning AB, Halvtidsuppföljning

Bilaga 2: Westhagen Utbildning AB, Slutrapport

Bilaga 3: Westhagen Utbildning AB, Utvärdering

Framtidens möjligheter – Jämställdhet?

Har mentorprogrammet påverkat jämställdheten på arbetsplatsen?

Bakgrund

Näringsdepartementet initierade 2002 en jämställdhetsatsning ”Jämnt på toppen”. Inom ramen för denna satsning genomfördes tre seminarier i Västernorrland. Landshövding Gerhard Larsson inbjöd verkställande direktörer och representanter för styrelser i länets företag och statliga myndigheter samt ”morgondagens ledare” till seminarierna. Det långsiktiga målet var att starta en process som på sikt skulle leda till att fler kvinnor når ledande befattningar i länets företag.

Seminarierna innehöll förmedling av både vetenskaplig och praktisk kunskap. Det gavs också möjligheter till reflektioner kring jämställdhet, kvinnor och män i företag och styrelser samt gav konkreta verktyg för utveckling. Seminarierna byggde på deltagarnas egna erfarenheter och syftade till nya insikter, kunskaper, handlingsstrategier och vilja till förändring.

Efter de tre seminarierna inbjöd Länsstyrelsen Västernorrland intresserade företag att fortsätta den påbörjade processen i form av ett mentorprogram. Fem arbetsplatser inom fyra större privata industriföretag hörsammade inbjudan: Emhart Glass AB Sundsvall, M-real Sverige AB med två arbetsplatser, Husum och Vivsta, Hägglunds Drives AB, Mellansel, Land Systems Hägglunds AB, Örnsköldsvik.

Företagen har tillsammans drygt 3000 anställda varav 10-15 procent är kvinnor, 85-90 procent är män. Kvinnorna finns i huvudsak inom företagets administrativa funktioner och männen i ledningsfunktion och ”på golvet”. Det finns få kvinnor på verkstadsgolvet och på ledande poster.

Mentorprogrammet som pågått under ett och ett halvt år avslutas i januari 2006. En styrgrupp under ledning av landshövding Gerhard Larsson har lett arbetet och Westhagen Utbildning AB i Sundsvall har varit projektledare. I starten av programmet ingick 15 adepter och 15 mentorer varav 13 fullföljt detsamma.

Mentorprogrammets syfte

- Att påskynda adepternas utveckling mot nya utmaningar.
- Att hjälpa företagen att ta tillvara den många gånger outnyttjade kompetensen som finns bland kvinnliga anställda.
- Att visa på hur företaget kan utvecklas till ett företag som lägger vikt vid könsblandade grupper och kvinnors karriärutveckling.

Mentorprogrammets mål

- Att skapa en grund för nya sätt att förstå och arbeta med jämställdhet.
- Att utveckla ett förhållningssätt och en kultur för framgång.
- Att ge verktyg för personlig utveckling och ökat lärande.
- Att växa som medarbetare/ledare och bli föredöme i organisationen.
- Att utveckla den pedagogiska förmågan kopplat till lärandet i organisationen.

Ett annat exempel på projekt med anknytning till jämställt arbetsliv

Lokalt resurscentrum i Sollefteå har inom ramen för projektet ”Attraktionskraft och tillväxt i Sollefteå” gjort en kartläggning av jämställdhetsarbete i 16 företag och organisationer i Sollefteå kommun. Där kom man fram till att en jämställd arbetsplats innebär ökat samarbete, ökat engagemang, ökad kompetens och ökad kreativitet. Flera tror också på att bättre image och bättre arbetsmiljö hänger ihop med jämställdhet.

Uppdraget

Styrgruppen beslutade våren 2005 att en uppföljning av mentorprogrammet skulle genomföras med syfte att klarlägga eventuella förändringar i arbetsmiljön på adepternas arbetsplatser. Förutom denna uppföljning görs en intern utvärdering inom ramen för det konsultkontrakt som upprättats för genomförandet av mentorprogrammet. En halvtidsavstämning har redovisats för styrgruppen i januari 2005 av utbildningsanordnaren.

Uppföljningens syfte

- Att belysa de erfarenheter som man fått i jämställdhetsarbetet och om arbetsmiljön på arbetsplatsen har påverkats av att företaget deltagit i utbildningsinsatser för att öka jämställdheten på ledande poster.
- Uppföljningen ska vara en del i processen som ska leda jämställdhetsarbetet på arbetsplatsen framåt och även kunna hitta nya infallsvinklar.

Metod

Urval

Totalt har 49 medarbetare/underställda till adepterna inbjudits att delta. Vid de fem intervju-tillfällena deltog 33 personer, 18 män och 15 kvinnor. Vid valet av intervjupersoner har en spridning avseende ålder och kön eftersträvat. Ingen hänsyn togs till anställningstidernas längd. Inbjudan förmedlades av en utsedd kontaktperson vid respektive företag, en till två veckor före intervjutillfället.

En kompletterande telefonintervju med de i mentorprogrammet ingående företagens verkställande direktörer har genomförts under december 2005.

Genomförande

Gruppintervjuerna genomfördes under november och december 2005. En frågeguide fanns utarbetad men diskussionen var informell och synpunkter som lyftes fram följdes upp och fördjupades. Inget av intervjutillfällena tog mer än en timme i anspråk. Frågeguidens öppna frågor belyste betydelsen av att arbeta med jämställdhet i allmänhet, att ha planer för jämställdhetsarbetet på den egna arbetsplatsen, att få fler kvinnliga ledare i företagen samt former för fortsatt jämställdhetsarbete på företagen. Intervjuerna spelades efter godkännande från deltagarna in på band och analyserades efter utskrift.

I telefonintervjun med företagens verkställande direktörer belystes frågor kring fortsatt arbete med jämställdhet i företaget, ledningsgruppernas sammansättning och hur man diskuterar ur ett könsperspektiv kring nyrekrytering i företagen, samt hur mentorprogrammet har bidragit till ökad uppmärksamhet kring jämställdhetsfrågor.

Huvudfrågeställningen var; hur får vi fler kvinnor på ledande poster och ökad jämställdhet i arbetslivet?

Resultat

Vid gruppintervjutillfällena uppnåddes i huvudsak en blandad köns- och åldersfördelning. De intervjuade hade arbetat mellan 1 år upp till 30-35 år. De som varit anställda länge i samma företag har ofta haft varierande arbetsuppgifter inom företaget i takt med att arbetet har utvecklats och förändrats. Redovisningen av intervjuerna sker samlat även om det finns vissa variationer mellan företagen.

Gruppintervjuer med medarbetare till adepterna

Jämställt arbetsliv

I princip ställer sig alla de intervjuade bakom ett jämställt arbetsliv men också att det återstår en hel del arbete för att nå dit.

- *”Det är för mig en självklarhet att man ska vara jämställd, men hur ska man jobba med det?”*
- *”Visst har vi kommit en bit på väg, men det går långsamt framåt och ibland tar vi flera steg tillbaka.”*
- *”Jag faller väl i samma fälla som många andra jag blir väldigt provocerad”. ”Det är också en generationsfråga.”*

Vid samtliga intervjutillfällen framkommer att de intervjuade anser att det är bra och önskvärt med jämnare könsfördelning, men det kan vara svårt att hitta kvinnor i de mansdominerade yrkena. Vanliga svar var:

- *”Det är kompetens som kommer i första hand och då är det svårt att hitta kvinnor med adekvat utbildning.”*
- *”Alla är överens om att det behövs fler kvinnor i ledande ställning men hur gör man då dom inte finns.”*
- *”För 20 år sedan fanns nästan inga kvinnor med civilingenjörsutbildning, även om det har förändrats till det bättre så återstår en hel del att göra för att stimulera kvinnor att ta sig in i mansdominerade verksamheter.”*

I ett par av intervjugrupperna har man tagit upp utländskt ägande av företagen och att det har blivit en tuffare personalpolitik. Ingen större skillnad har uppmärksammats när det gäller jämställdhetsarbetet men man befarar att det får en mera undanskymd plats.

Ökad rekryteringsbas

Det är inte för den enskilda kvinnans skull som rekryteringsbasen behöver breddas, det måste ingå i ett mycket större samhällsperspektiv. Det är den outnyttjade kompetensen som finns hos båda könen som ska tas tillvara. *”Om man inte tar tillvara allas egenskaper - vi är i alla fall ganska olika på många sätt, så missar man så mycket när man inte ser varje människa som unik.”*

Andra skäl för att öka andelen kvinnor inom industrin är att arbetsmiljön blir bättre när båda könen finns representerade i en arbetsgrupp. Bland annat påpekar man att språkbruket blir annorlunda. Samtalsämnen förändras och tonen blir mjukare. Men det finns också de som tycker att man som kvinna måste lära sig lite *”rakare och tuffare jargong”*.

När diskussionen berör kommunikation mellan människor på en arbetsplats finns samstämmighet i en del grupper kring följande citat; *"Det finns en skillnad, tror jag, mellan kvinnor och män, hur vi uttrycker oss. Man måste lära sig att kommunicera med varandra på ett bättre sätt, förstå varandra"*.

Denna synpunkt gäller generellt, inte enbart chefer.

Rekrytering

Hur lockar man då det underrepresenterade könet till arbetsplatsen? I stort sett alla intervju-grupperna betonade att företagen har kontakt med skolor ända från förskolan till gymnasiet och högskolor/universitet. Det är ett led i att göra barn och ungdomar uppmärksamma på att arbetet inom industrin är utvecklande och kan passa både män och kvinnor. Gamla fördomar om tunga smutsiga arbeten lever tyvärr kvar. Studiebesök och praktikarbete är också instrument för att göra arbetsplatserna attraktiva. Öppet hus för att visa arbetsplatsen påverkar attityder i samhället och bidrar till att synen på moderna arbetsplatser förändras. Man menar att detta på sikt ska hjälpa till att råda bot på problemet och bidra till en jämnare könsfördelning. *"Sedan måste man visa att det finns kvinnor i såna här verksamheter också. Jag tror att det är jätteviktigt. För tror man att det bara arbetar män här så tror jag att steget är ännu större för kvinnor att söka"*. Frågan om kvotering kom upp i en av intervjugrupperna. Man tog definitivt avstånd från denna fråga; *"Som man har jag lätt för att tycka att det här med kvotering blir på min bekostnad, varför ska jag få det sämre därför att jag är man? Det är inget snack, jag blir väldigt provocerad om man pratar om kvotering."*

Inom företagets personalpolicy finns regler för annonsering vid nyrekrytering till lediga tjänster. På vissa arbetsplatser är den särskilda formuleringen om att *"man gärna ser kvinnliga sökanden eftersom arbetsplatsen är mansdominerad"* borttagen. Vid intervjuerna framkommer ingen förklaring till detta och heller inga synpunkter på att återinföra formuleringen. Däremot arbetar företagen med nya annonsutformningar som till exempel lyfter fram bilder av kvinnor och män.

Jämställdhetsplaner

I allmänhet är inte jämställdhetslagens innehåll och arbetsplatsens jämställdhetsplaner kända. Jämställdhetsplanerna är inga aktiva instrument enligt de intervjuade. På några företag är det en särskild grupp som håller planen levande, på andra finns jämställdhetsarbetet inlagt i företagets miljöarbete. Där uttrycktes farhågor att jämställdhetsarbetet inte får plats. Även om kunskaper om jämställdhetsplanens innehåll är bristfälligt så finns det företag där de anställda upplever att jämställdhetsarbetet har prioriterats och fått en starkare ställning.

Alla är överens om att det är de tydliga signalerna från högsta ledningen som är helt avgörande för hur jämställdhetsarbetet prioriteras och utvecklas. Helt oproblematiskt är det inte att öka andelen kvinnor på ledande funktioner i ett mansdominerat företag. En man uttryckte det mycket tydligt; *"Det är för mycket, män har ingen chans, det är bara kvinnor som kommer i fråga."*

Vid någon av intervjuerna uttrycks viss uppgivenhet när det gäller löneskillnaderna; *"jag har gjort lönekartläggningar men inget görs åt det. Vi gör kartläggningar sedan blir det inget mer"*.

Familjen och företaget

Både män och kvinnor i intervjugrupperna diskuterade betydelsen av tider för sammanträden mm. Här var de unga papporna mycket tydliga. Det ska vara möjligt att hämta och lämna barn på dagis. På en av arbetsplatserna uttrycktes stor tillfredsställelse med att det fanns en policy för

detta. På en annan av arbetsplatserna var man missnöjd *”det är bara att rätta sig efter chefen, han bestämmer”*.

”Fast jag tycker att de senaste 17 åren har det förändrats, förut låg mötena mer ofta på eftermiddagarna, i alla fall så känner jag det så, jag tycker att det är mera ok att säga jag måste hämta på dagis än vad det var för en 5-6 år sedan”. Eller är det så att det kommit fler män hit som är med på mötena som måste hämta på dagis än vad det var förut”.

Andra erfarenheter är att man ser en ökad andel män som är föräldralediga.

Kvinnligt och manligt ledarskap

Det råder delade meningar i intervjugrupperna om det finns skillnader i kvinnligt respektive manligt ledarskap, de flesta tycker att det hör mera ihop med personlig läggning.

”Jag känner ju själv, jag jobbar bara med karlar och har alltid gjort det och jag har inte sett några problem. Men däremot tycker jag ibland att det känns som att det finns någon grundmall för vad som är rätt och fel hur problem ska lösas, då jag har försökt på andra sätt att lösa problemen så är det fel. Jag förstår inte dom här bångstyriga männen, att det ska vara så svårt att överbrygga. Nu svamlar jag men har man suttit med de här problemen så vet man precis vad jag pratar om”.

I intervjuerna har de flesta varit positiva till de kvinnliga chefer som finns i företagen med något undantag.

Vid chefsrekryteringar har vissa intervjuade påtalat att det har betydelse om den rekryterande chefen är man eller kvinna, det finns en mans- respektive kvinnomall; hur ser mallen ut när sökande bedöms? Det kan vara en svårighet i mansdominerade företag. Samma sak gäller naturligtvis i kvinnodominerade områden. Här behövs en ökad medvetenhet om vikten av olika synsätt, breddad kompetens och acceptans av andra och nya problemlösningar.

”Jag kanske måste vara någon som jag inte är, bara därför att jag bedöms efter en mansmall.”

Mentorprogrammet

Mentorprogrammet är i allmänhet inte känt i grupperna. Några har fått lite information i samband med att de fick inbjudan till intervjun. Det är inget som man talar särskilt mycket om på arbetsplatserna. En fråga som kommit upp – *”är mentorprogrammet något enbart för den enskilde individen eller är det en fråga för hela företaget?”*. Beroende på hur man sett på mentorutbildningen har man informerat i företagen. En intervjuad uttryckte: *”jag vet att det har nämnts om ett mentorprogram för ett år sedan och jag vet att det fastnat där bak, men det är ju inget man haft med sig. Det tycker jag är synd, det oavsett om det är ett program för att vi ska få duktiga ledare, det är ju korkat att det inte är känt i organisationen”*.

I några av företagen har man uppmärksammat mentorprogrammet och det har presenterats i personaltidningar, men någon ytterligare information har inte givits enligt de intervjuade. Det kan tyda på att det saknas en del i förankringsarbetet för att det ska bli mera känt i hela företaget.

Telefonintervju med de verkställande direktörerna vid de fyra företagen

Jämställdhetsfrågor i ledningsgruppen

De intervjuade VD:arna uppger samstämmigt att en ökad medvetenhet om jämställdhetsarbetet i företagen ökar förutsättningar för företagets framgång och på sikt också ger flera kvinnor på ledande poster. Någon uttrycker det så drastiskt ”att det handlar om en överlevnadsfråga”. Frågan är ständigt aktuell i ledningsgrupperna i företagen.

En av företagsledarna uppger att när kvinnor kom med i ledningsgruppen blev det mera spänst och vitalitet i diskussionerna. Kvinnorna tillförde nya synsätt på många frågor. Senare tiders ökning av kvinnor på verkstadssidan är positiv och anses bidra till utvecklingen och är en faktor för framgång. Här kan man också tänka sig att hitta kvinnor som genom satsning inom företagen kan avancera och på sikt på chefspositioner.

Rekrytering

Rekryteringsfrågorna finns alltid med på agendan och är en viktig del i en helhetsprocess. Men det finns svårigheter att hitta kompetenta kvinnor då det gäller utpräglade tekniska områden. Det är fortfarande relativt få som utbildar sig men det sker framsteg även om det går långsamt. När det gäller administrations- och personalsidan är rekryteringen betydligt enklare.

En VD uppger att han stött på problem vid rekrytering. Företaget ville framhålla i rekryteringsannonseringen att man gärna såg en kvinna på den tänkta posten. Rekryteringsföretaget åtog sig inte uppgiften då det ansågs allt för svårt att uppfylla önskemålet.

Ledningsgruppernas sammansättning

I två av företagen finns två kvinnor med i respektive ledningsgrupp, i de två andra finns endast män. Ledningsgrupperna består av mellan åtta och tio personer.

Mentorprogrammet

De 15 adepternas deltagande i mentorprogrammet gör att företagen har fått en bredare bas att göra chefsrekryteringar ifrån vilket sannolikt på sikt leder till att fler kvinnor kommer med i både verksamhetsledning och styrelser. Samtliga tillfrågade VD:ar uppger att blandade grupper är det bästa både på chefs- och medarbetarnivå. Någon påpekar att det är viktigt att säkerställa att rätt man/kvinna kommer på rätt plats och att rätt kompetens kommer i första hand.

Mentorprogrammet har inte i någon betydande omfattning bidragit till nya sätt att förstå och arbeta med jämställdhet. Det är en pågående process som fått en extra skjuts framåt då det uppmärksammas en del både inom och utom företagen.

Slutsats

Mentorprogrammet är ett projekt som avslutas men har varit en del i en utvecklingsprocess och bidragit till att bredda basen för nyrekrytering på ledande befattningar. Resultatet bör bli att vi i framtiden får se fler kvinnor på ledande befattningar i länets företag.

Enligt de intervjuade har jämställdhetsarbetet gått framåt, trots detta så finns utvecklings- och förbättringsutrymmen inom de berörda företagen. Företagsledningens prioriteringar och signaler är helt avgörande för om jämställdhetsarbetet ska bli framgångsrikt.

Syftet att starta en process för att få fler kvinnor på ledande poster har uppnåtts då flera av företagen tagit initiativ till att starta nytt mentorprogram med både nya adepter och mentorer.

Mentorprogrammet har bidragit till ett ökat samarbete mellan företagen beroende på att adepter och mentorer kommit från olika företag.

Mentorprogrammet är relativt okänt utanför den inre kretsen på samtliga företag som deltagit. Enligt de intervjuade saknas information på arbetsplatserna om programmet. Programmet har presenterats på arbetsplatsträffar, i personaltidningar och i vissa fall i lokalpressen men har ändå inte lyckats nå berörda medarbetare i någon större utsträckning. Bland adepternas medarbetare finns ett klart intresse av att få veta mer om mentorprogrammet och få känna sig mera delaktig i processen.

Ella Sohlberg
Utredare
Välfärdsavdelningen
Länsstyrelsen Västernorrland

Solgun Lundgren
Utredare
Välfärdsavdelningen
Länsstyrelsen Västernorrland

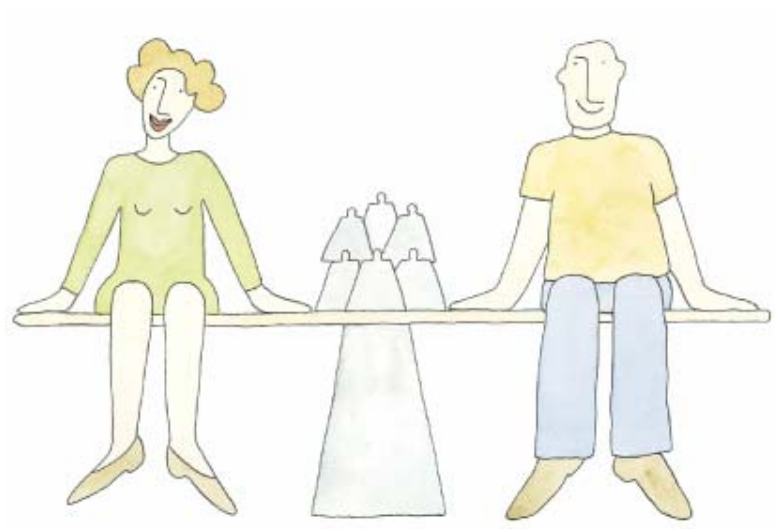


Illustration: Annika Molander