



-boken

Jämställdhet i arbetslivet 2002 - 2007

Doris Thornlund, projektledare
Länsstyrelsen i Norrbottens län



Länsstyrelsen
Norrbotten

Titel: JA -boken, Länsstyrelsens rapportserie 12/2007
Författare: Doris Thornlund, Länsstyrelsen i Norrbottens
län
ISSN: 0283-9636
Tryck: GTC Print AB, Luleå, september 2007
Upplaga: 1000 ex
Illustrationer: Lena Edselius, Ikioma Illustration
Grafik och layout: Rose-Marie Ekman, Länsstyrelsen i Norrbottens
län

Länsstyrelsens kontaktperson: Doris Thornlund
e-post: Doris.Thornlund@bd.lst.se

Länsstyrelsen i Norrbottens län
Besöksadress: Stationsgatan 5, 971 86 Luleå
Tel: 0920-960 00, Fax: 0920-22 84 11
e-postadress: lansstyrelsen@bd.lst.se
www.bd.lst.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	2
ATT STARTA EN PROCESS	3
DEN GODA FÖREBILDEN FÖR EN JÄMSTÄLLD ARBETSPLATS	5
VILJA, KUNSKAP OCH STÖDJANDE STRUKTURER	6
FALLGROPAR	8
HUR STARTADE VI I JA-PROJEKTET?	10
LEDNINGENS ANSVAR	12
METODER	14
Metod: Dialogkafé	14
Värderingsövningar som metod	16
Metod: Värderingsövningen "Fyra hörn"	17
PERSONALFUNKTIONEN	18
METODER	21
Modell: Förändringens fyra rum	21
MEDARBETARANSVARET	24
METODER	26
Metod: Heta stolen	26
Metod: Fritt flöde	27

Forts INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Medvetenhet om Härskarteknikerna	28
LÅNGSIKTIGHET	29
BEGREPP	30
Jämställdhet – jämlikhet	30
Genussystemteori	31
Biologiskt och socialt/kulturellt kön	31
LÄSTIPS/ÖVRIGA KÄLLOR	32
Några årtal att komma ihåg...	33

Förord

JA-boken innehåller råd och metoder för organisationer som vill arbeta processinriktat för ökad jämställdhet på arbetsplatsen. Bokens fokus är konkret och aktivt jämställdhetsarbete som involverar många på arbetsplatsen och därmed blir synligt i hela organisationen. JA-boken riktar sig till arbetsledning, personalfunktion och anställda som är förändringsledare. Den kan användas som handledning i den dagliga verksamheten. Den fungerar också som ett hjälpmedel för att medvetandegöra jämställdhetsaspekten och börja bygga en gemensam plattform för att bli en jämställd arbetsplats och därmed en god förebild. Grunden för JA-boken är metoder som har prövats i ett Mål 1 projekt i Norrbotten: JA, Jämställdhet i arbetslivet.

Projektet pågick 2002-2007 och finansierades av EU:s struktur-fondsmedel och länsstyrelsen i Norrbottens län. Målgruppen var arbetsplatser med minst tio anställda, d v s de som enligt lag ska ha en godkänd jämställdhetsplan.

Åtgärderna som ska finnas i jämställdhetsplanen utgjorde grunden för aktiviteterna under projekttiden.

Jag vill tacka alla personer som har deltagit i JA-projektets aktiviteter, förändringsledare och också de ledningsgrupper som har avsatt tid för att ge legitimitet för anställda att delta i JA-projektets processutbildningar och andra aktiviteter på arbetsplatserna.



Doris Thornlund, Projektledare
Länsstyrelsen i Norrbottens län

Att starta en process

Ett processinriktat arbetssätt är att föredra för den organisation som vill bli en jämställd arbetsplats. En process som löper över en längre tid, där många är delaktiga, gör arbetet synligt i hela organisationen och ger bestående effekter. Det leder till en jämställd kultur som i sin tur kan skapa nya och mer jämställda strukturer.

När många handlar på ett visst sätt blir det snart en norm i organisationen. Om normen föreskriver att både kvinnors och mäns kompetens ska tas tillvara och frågan ständigt hålls levande när beslut fattas och resurser fördelas så blir det snart en del av organisationens förhållningssätt och ett naturligt sätt att arbeta.

Men att ge sig utanför det invanda, som man dessutom kanske är ganska nöjd med och tycker fungerar, kan kännas onödigt och skrämmande. Därför är det viktigt att redan från början skapa en bild av hur det kommer att bli när målet är uppnått.

Allt förändringsarbete väcker motstånd av rädsla för att störa ordningen, och även de mest entusiastiska förändringsledarna kan studsas tillbaka till utgångsläget och bli nog så modstulna.

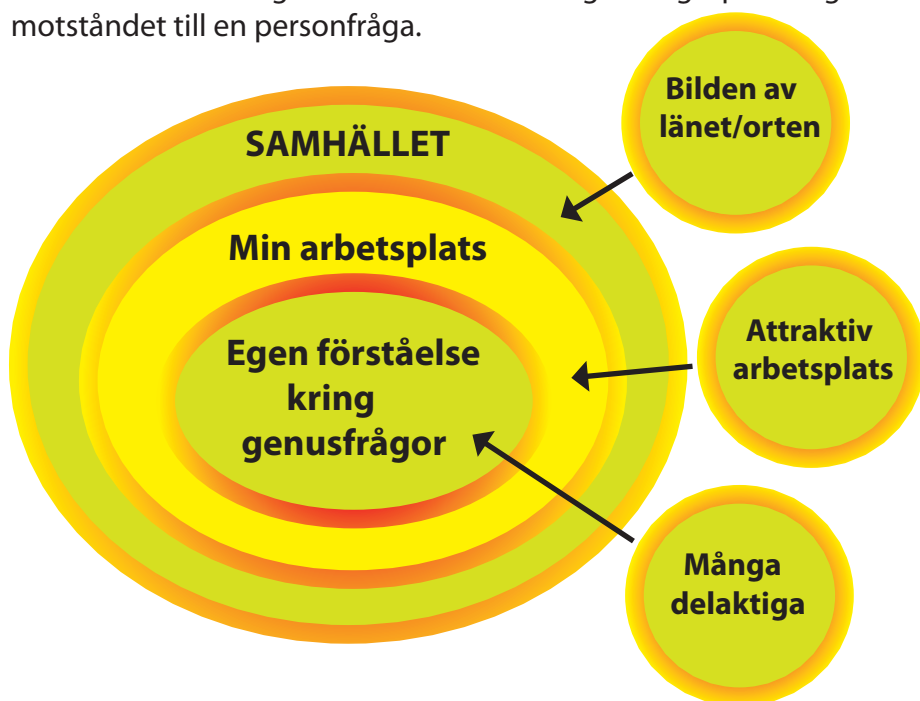
Ett processinriktat arbetssätt är en framgångsrik modell eftersom det ger utrymme för att pröva olika metoder och hitta de som passar för arbetsplatsen.

De interna förebilderna är viktiga, d v s ledningen, eftersom deras agerande anger riktlinjerna. Ledningens aktiva stöd och uttryckliga beställning är helt nödvändigt, och olika nivåer i organisationen behöver bidra till genomförandet.

I ett processinriktat arbetssätt kan en grupp medarbetare tillsammans med ledning och personalfunktion bilda den grupp som driver förändringsarbetet, och vara de som under en längre tid bygger plattformen genom att kartlägga, formulera mål och implementera nya handlingsmönster i organisationen. Ett förändringsarbete blir framgångsrikt med beställning och stöd från ledningen och med en väl sammansatt grupp som under en längre tid får mandat att genomföra aktiviteter som leder till större medvetenhet och nya handlingsmönster.

Det har visat sig att kvinnor och män som är drivande i förändringsprocessen möter olika motstånd. Det kan ibland vara lättare för en man att vara förändringsledare eftersom ledarskap är en funktion som ingår i den manliga normen.

Det är en viktig fråga att bemöta och diskutera för att synliggöra de strukturella svårigheterna istället för att gå i fallgropen att göra motståndet till en personfråga.



Den goda förebilden för en jämställd arbetsplats

Den jämställda arbetsplatsen som god förebild kännetecknas av att kvaliteten på personalpolitiken är hög. De anställda trivs och är nöjda med sin arbetssituation och villkoren för kvinnor och män är lika. Den goda förebilden visar också offentligt att den står för värderingar som främjar jämställdheten. Den visar, genom konkreta exempel, att det finns en jämställd företagskultur och ett medvetet arbete för att förändra strukturer i riktning mot en jämställd arbetsplats. Utmärkande för den arbetsplats som är en god förebild:

- Jämställdhetsplanerna omsätts i praktisk handling. Hela organisationen genomsyras av ett aktivt jämställdhetsarbete.
- Åtgärderna blir synliga i organisationen.
- Höjd kvalitet på arbetsplatsen.
- God personalpolitik.
- Ökad trivsel.
- Ökad effektivitet.
- Svarar mot kundernas behov.
- Attraktiv, modern arbetsplats.
- Lättare att rekrytera och behålla kompetent personal genom att båda köns kompetens tas tillvara på ett optimalt sätt.
- Jämställdhetsarbetet har långsiktigt fokus. Många är delaktiga vilket ger motivation och kraft att genomföra förändringar.

Vilja, kunskap och stödjande strukturer

Jämställdhet kan inte informeras fram, den kommuniceras i relationsskapande processer under en längre tid. Det handlar om att förändra attityder och beteenden. I allt förändringsarbete uppstår ett spänningsfält, de som är för och de som är emot.

För att hantera motstånd behövs en stabil faktagrund att stå på. Det krävs också att man har skärskådat sina egna värderingar och är medveten om hur motståndet kan se ut, både hos sig själv och hos andra. Det innebär ett ökat självförverkligande och meningsfullhet för den enskilde individen.

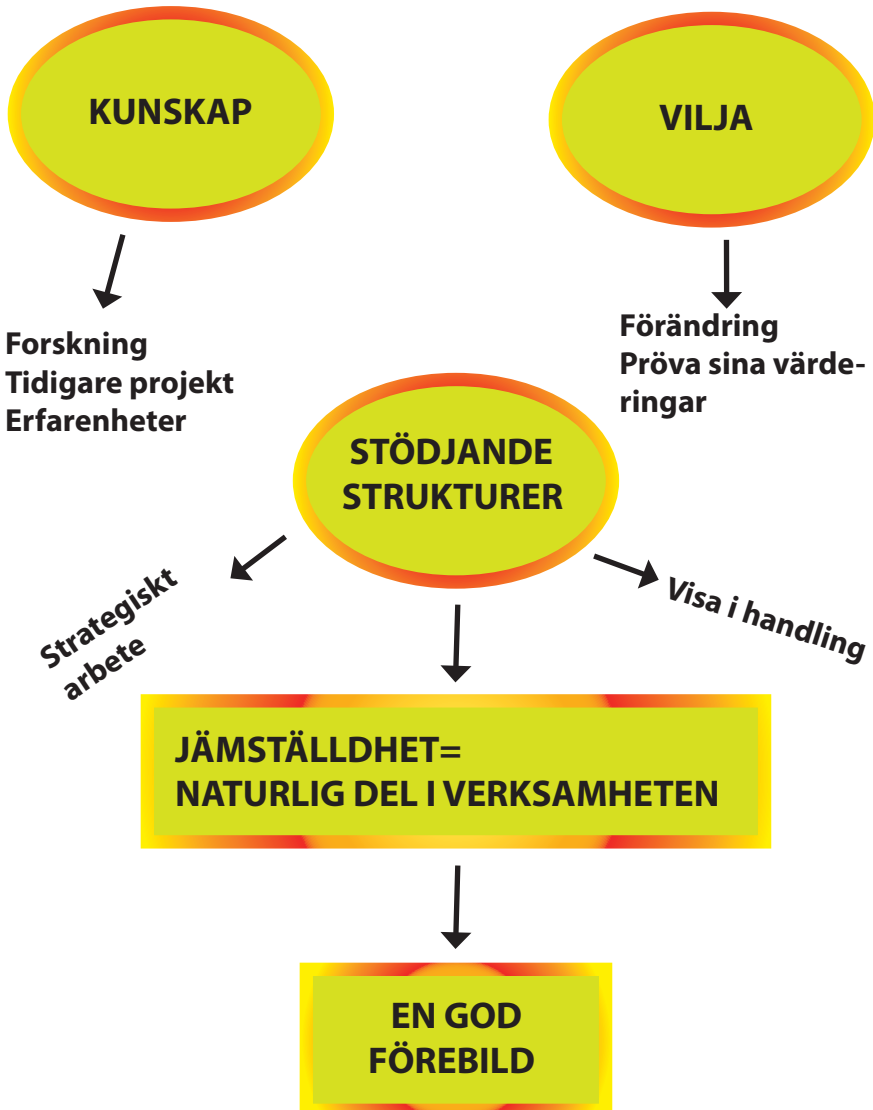
Vilja, kunskap och stödjande strukturer är tre fundament för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete.

Vilja: Personer i ledningen är viktiga i förändringsarbetet och måste tydligt uttrycka sin vilja. Ledningen anger kulturen för arbetsplatsen, de har legitimitet att förändra gamla strukturer och handlingsmönster. De utför handlingar i vardagen som synliggör ett jämställt förhållningssätt. Att förändra handlingar innebär ett individuellt ställningstagande som kräver insikt, beslutsamhet och mod.

Kunskap: Det finns många myter och föreställningar om vad jämställdhet är. Många anser att jämställdhet handlar om tyckande i största allmänhet eller menar att organisationsfrågor är könsneutrala. För att bringa klarhet måste man förvärva vissa kunskaper. Förändrat handlingsmönster kräver insikt och fakta.

Stödjande strukturer: Forskning visar att organisationsfrågor har en könsaspekt. Ett viktigt led i förändringsarbetet är att synliggöra de rådande normerna och värderingarna. Vilken betydelse kön verkligen har är annars ofta osynligt; till exempel de villkor kvinnor och män möter i karriärutveckling, löneutveckling eller befordran

Det är normer som inte ifrågasätts men som kanske visar sig i vantrivsel och ineffektivitet. En grund i förändringsarbetet är att synliggöra och därefter förändra förlegade normer och att skapa stödjande strukturer för ökad jämställdhet i praktisk handling.



Fallgropar

Att förändra en arbetsplats så att den blir mer jämställd är en krävande process. Förändringarna utmanar inlärd värderingar och trygga handlingsmönster, men det är också en process som förändrar maktstrukturer. Därför blir ofta frågan om jämställdhet så eldfängd, den väcker starka känslor och svallande diskussioner där det är lätt att gå i anfalls- och försvarsposition. Om någon ska få mer makt så måste någon lämna ifrån sig makt, det är enkel matematik. Men det är ingen enkel praktik. Det finns individuella svårigheter både i att ta på sig makt/ansvar och i att släppa makt/ansvar. Här är några fallgropar som man kan vara uppmärksam på under förändringsprocessen:

- Det uppstår brist på argument när man möter motstånd.
- Många på arbetsplatsen ser inte vinsterna med jämställdhet.
- Man tror sig vara jämställd när det råder kvantitativ jämställdhet, dvs lika många kvinnor som män på arbetsplatsen.
- Det ses som naturligt att majoriteten av de ledande positionerna innehas av män. Man ser inte maktperspektivet.
- Man protesterar mot statistik med hjälp av argument som bygger på individfall.
Man ser inte att det handlar om att kvinnor och män som grupper möter olika villkor i arbetslivet. Problemet förläggs på individnivå, inte på strukturnivå.
- Ledningen ger en ensam person i uppdrag att genomföra förändringen.
- Jämställdhetsarbetet blir osynliggjort, det får inget utrymme, utan tas upp kortfattat som sista punkt på möten. Motståndet är fortfarande för stort för att prioritera frågan.

- Man avslutar jämställdhetsarbetet när exempelvis ett jämställdhetsprojekt är avslutat, det blir ingen långsiktig fortsättning.
- Jämställdhetsarbetet bedöms som en kvinnofråga som kvinnor ska genomföra.
- Jämställdhetsaspekten genomsyrar inte verksamheten utan ses som en sidofråga som ska behandlas för sig, utan anknytning till det ordinarie arbetet.
- De anställda som har arbetat med förändringsledning blir så kritiska till sin arbetsplats att de börjar längta bort.

Hur startade vi i JA-projektet?

För att få kontakt med arbetsplatser anordnade vi temadagar och bjöd in alla arbetsplatser som kvalade in i målgruppen, dvs de som hade minst tio anställda.

Vi mejlade inbjudan till ledningen och annonserade i dagspress. Vi hade fyra temadagar, två vid kusten och två i inlandet.

Temadagarnas innehåll:

Förmiddagspass

- Vad innefattar jämställdhetslagen?
- Vad är en jämställdhetsplan?
- Exempel från arbetsplatser där aktivt jämställdhetsarbete pågår.
- Presentation av vad en processutbildning är.

Eftermiddagspass

Stationer där seminariedeltagarna kunde ställa frågor som berörde deras specifika arbetsplats. Vid en station fanns två jämställdhetsexperter från länsstyrelserna i Norrbotten och Västerbotten. Vid två stationer fanns föreläsare från förmiddagen. En station beskrev syftet med ett nätverk av arbetsplatser och man fick anmäla intresse att ingå i nätverket.

JA-projektets rekommendationer till de arbetsplatser som anmälde sig intresserade av att delta i projektet var att ordna en träff där JA-projektets projektledare skulle få presentera projektet för ledningsgruppen. På den träffen fick ledningen utse en grupp på 3-4 anställda i olika befattningar från olika delar av organisationen att delta i en längre processutbildning.

Vinster av att driva processen enligt JA-projektet:

- Processen förankras på ledningsnivå i ett tidigt stadium
- Ledningen får grundläggande kunskaper i jämställdhet.
- En gemensam plattform att utgå ifrån skapas.
- Man får insikt i betydelsen av ledningens stöd och delaktighet.
- Eventuella hinder och motstånd synliggörs på ett tidigt stadium.
- Strategin för arbetsplatsens gemensamma mål blir formulerad.
- Processutbildningar långsiktigt.
- En grupp per arbetsplats får en fördjupad utbildning i förändringsledning.
- Implementera kontinuerligt de nyvunna kunskaperna på sina arbetsplatser.
- Ett aktivt jämställdhetsarbete har inletts och pågår.

Ledningens ansvar

Det är ledningens uppgift att stödja, uppmuntra och synliggöra jämställdhetsarbetet på olika sätt genom att låta de frågorna vara centrala. Ledningens tydliga beställning och aktiva medverkan i jämställdhetsarbetet har stor betydelse och ger trovärdighet för processen och resultatet. Grundinställningen måste vara att jämställdhet är en viktig och grundläggande faktor i utvecklingen av verksamheten. För att komma dithän behövs ofta utbildning och värderingsövningar i ledningsgruppen.

Ledningen styr genom att visa vilka beteenden som tillåts i organisationen och premiera dem. Det är t ex viktigt att vara tydlig med vilka symboler eller vilket språkbruk som får förekomma på arbetsplatsen. Att arbeta för och stödja jämställdhetsarbetet innebär också att man offentligt och i sina nätverk är positiv till jämställdhet, d v s främjar det som i vardagen bidrar till jämställdhet. Det är inte alltid så lätt. Att tydligt ta ställning kan i vissa sammanhang innebära att våga ställa sig utanför och att utsättas för gruppträck.

Ett gott råd är att ta in extern hjälp för att starta processen. Det kan ske genom en två timmars grundläggande utbildning i jämställdhet, där även ledningen deltar.

Syftet är att skapa en gemensam kunskapsplattform som grund i det förändringsarbete som ska påbörjas. Först därefter arrangeras övningar och seminarier i olika omgångar för så många som möjligt på arbetsplatsen. Processen tar tid och ska pågå både inne i var och en och utåt i organisationen och nätverken.

I den gemensamma kunskapsplattform som börjar byggas upp under den grundläggande utbildningen bör några centrala frågor besvaras.

Frågor att besvara

1. Vad innebär jämställdhet för mig/för vår arbetsplats?
2. Hur känner man igen ojämställdheten på en arbetsplats?
3. Hur ser behoven ut på vår arbetsplats?
4. Vad vill vi uppnå på vår arbetsplats?
5. Hur startar vi det praktiska arbetet på vår arbetsplats?
6. Vad är mest angeläget att starta med?
7. Hur ska strategierna se ut på ledningsnivå för det gemensamma målet att bli den goda förebilden för en jämställd arbetsplats?
8. Hur kommunicerar ledningen ut budskapet att processen är igång i organisationen?
9. Hur gör vi rent praktiskt?
10. Hur kommer vi att märka att vi är på väg mot en jämställd arbetsplats?

Metoder

Metod: Dialogkafé

Dialogkafé är ett bra sätt att få energi i starten av processen. I JA-projektet erbjöd vi intresserade arbetsplatser att besöka dem och anordna dialogkaféer och många nappade på det och bjöd in oss. De arbetsplatser som inte ingår i ett projekt, som JA, kan bjuda in sakkunniga från länsstyrelse eller andra som kan agera ledare och sammanhållande vid övningen. Dessutom förbereds ett antal personer i den egna organisationen för att vara bordsvärder vid dialogkaféet.

- Tidsåtgång: 2-3 timmar
- Deltagarna får en kort presentation av syftet med aktiviteten.
- Rummet är möblerat med bord för 4-8 personer per bord. Varje bord äger en fråga som de ska fokusera på. Varje bord har en bordsvärd som leder och antecknar stolpar på blädderblock.
- Hela gruppen utom bordsvärden byter bord efter 15 minuter, bordsvärden sitter kvar.
- När deltagarna har deltagit vid samtliga bord blir det vernissage och blädderblocksbladen fästs på väggarna.
- Deltagarna läser på blädderblocksbladen, diskuterar och minglar. Kaféledaren övervakar och uppmuntrar diskussion och mingel.

Regler för bordsvärden

Stanna kvar vid samma bord under alla dialogpass.

Se till att alla vid bordet deltar och kommer till tals.

Se till att det viktigaste som kommer upp under samtalen antecknas på blädderblock.

Sammanfatta tidigare samtal vid ditt bord i början av nytt dialogpass.

Exempel på frågor som kan behandlas vid borden

Vad kännetecknar en jämställd arbetsplats?

Vilka tecken på ojämställdhet ser vi i vår organisation?

Vilka hinder finns i vår organisation för att arbeta med jämställdhet?

Inom vilka områden i vår verksamhet är det mest angeläget att uppnå jämställdhet.

Vilket blir vårt nästa steg?



Värderingsövningar som metod

Värderingsövningar är lämpliga att använda i inledningsfasen i en jämställdhetsutbildning. Övningarna visar våra olika attityder och ståndpunkter i frågor som rör jämställdhet. De ger självinsikt samtidigt som de blottlägger strukturer på organisationsnivå. Övningarna skapar möjlighet att öka samstämmigheten mellan ord och handling.

Värderingsövningar kan vara starten för en bra dialog förutsatt att ledaren av övningen lyckas skapa ett tillåtande klimat i gruppen där alla kan känna sig fria att uttrycka sina åsikter. Däremot får man inte starta en debatt under övningens gång. Det handlar om att hitta och uttrycka sina egna åsikter och att lyssna och ta in andras åsikter.

I värderingsövningarna får deltagarna tillfälle att:

- tänka efter och ta ställning
- träna sig i att uttrycka åsikter
- motivera sina ståndpunkter
- träna sig i att lyssna på andra
- reflektera och bearbeta attityder

Två spelregler gäller

- Alla har rätt att inte delta i en övning.
- Ingen får uttrycka sig negativt om det någon annan säger. Man ska argumentera för sin sak snarare än mot någon annans.

Metod: Värderingsövningen "Fyra hörn"

Ledaren för övningen ställer en fråga till gruppen och presenterar svarsalternativen.

Svarsalternativen finns representerade i tre av rummets hörn.

Det fjärde hörnet är ett "öppet hörn" för en tankegång som inte ryms i de övriga hörnen, det är dock inte ett "jag vet inte-hörn".

Gruppen får mycket kort betänketid.

När deltagarna har ställt sig i något hörn får de samtala med varandra om sitt ställningstagande. Därefter frågar övningsledaren om de vill byta hörn efter det att de har hört de andras kommentarer kring sitt val av hörn.

- Varje hörn får under en kort stund prata sig samman innan de presenterar sina argument för de övriga grupperna.
- Man ska motivera sina egna ståndpunkter – inte angripa andras.
- Ledaren uppmuntrar deltagarna att pröva ett hörn och sedan byta hörn om de vill efter att ha hört de hör andras argument.
- Alla hörn ska få lika mycket uppmärksamhet av ledaren.

Övningen inleds med fördel med allmänna frågor om jämställdhet. Sedan kan specifika frågor som speglar den egna arbetsplatsens situation formuleras.

Exempel på fråga i Fyra hörn

Varför har kvinnor lägre lön än män?

Hörn 1) Kvinnor är dåliga på att löneförhandla.

Hörn 2) Det män gör värderas högre i samhället.

Hörn 3) Kvinnor har inte lika mycket erfarenhet som män

Hörn 4) Öppet hörn

Personalfunktionen

Personalfunktionen är länken mellan ledning och medarbetare. Personalfunktionen utgår från organisationens mål och strategier och knyter samman arbetsplatsens och medarbetarnas utveckling. Personalfunktionen tar fram en jämställdhetsplan i samverkan med arbetsgivare och arbetstagare med följande innehåll:

- Arbetsmiljö och arbetsförhållanden
- Förvärvsarbete och föräldraskap
- Lönekartläggning och jämställdhetsanalys av löner
- Kompetensutveckling
- Trakasserier grundade på kön
- Rekrytering
- Kartläggning/Analys = Ta reda på jämställdhetsläget
- Konkret åtgärd = vad ska göras? hur ska det göras? när och av vem?
- Mätbar målsättning = De mål som åtgärderna ska leda till
- Utvärdering = Fungerade jämställdhetsarbetet?

Jämställdhetsplanen ska kommuniceras internt och vid nyanställningar och vara ett lika betydelsefullt policydokument som andra. Det är dock viktigt att komma ihåg att dokument inte räcker som riktlinjer, det är förebildernas handlingar i vardagen som visar vägen. I förhandlingssituationer, tjänstetillsättningar och omorganiseringar är det av avgörande betydelse att ha kunskap om jämställdhet och om vilken balans som råder i organisationen.

Personalfunktionen har ofta en god överblick över personalens utveckling och det klimat som råder på arbetsplatsen.

De är också involverade i rekryteringsprocesser från annons till anställning. De introducerar nyanställda i företagets policy och är den första kontakten för nyanställda och har ansvaret att ge en realistisk bild av arbetsplatsen. Personalfunktionen är också den nivå som oftast får signaler när klimatet kärvar, när motsättningar uppstår och missnöje uttrycks i organisationen.

I ett aktivt jämställdhetsarbete är personalfunktionens kompetens viktig för att ta fram underlag och ge en rättvisande bild av nuläget med hjälp av statistik.

Någon eller några från personalfunktionen behöver ingå i den grupp som leder jämställdhetsarbetet för att gruppen ska få en direkt koppling till nulägesanalys och till jämställdhetsplanen som ett levande dokument. Personalfunktionen är ofta den sammankallande som anordnar aktiviteter och ordnar mötesplatser för jämställdhetsprocessen. Det bidrar till att hålla frågan vid liv.

Det är viktigt att personalfunktionen:

- Synliggör resultatet av jämställdhetsarbetet.
- Reviderar jämställdhetsplanen årligen.
- Informerar nyanställda om jämställdhetsplanen.
- Ingår i den grupp som implementerar jämställdhet på arbetsplatsen.
- Genomgår utbildning i jämställdhet och provar metoder som värderingsövningar, förändringens fyra hörn mm.

- Utvecklar värderingsövningar/påståenden som passar den egna arbetsplatsen.
- Påminner både ledning och arbetstagare om att arbetsplatsen äger processen.
- Är ett aktivt stöd för medarbetarna i jämställdhetsarbetet.

Personalfunktionen kan undersöka kulturen i organisationen genom att reflektera kring frågor så som:

- Hur förväntas människor vara på den här arbetsplatsen?
- Vad belönas och lovordas?
- Vilka uttalade och outtalade normer och ideal finns på arbetet?
- Vilka egenskaper och förmågor ger status eller inflytande?
- Vad hos personer med makt försöker andra att efterlikna?
- Vad är karaktéristiskt för dem som blir lyssnade till, omtalade och beundrade?
- Hur ska man vara för att bli befordrad till chef på den här arbetsplatsen?

Metoder

Modell: Förändringens fyra rum

Det här är en användbar modell för att studera och förstå vad som händer i en grupp när man arbetar med förändringar. Förändringens fyra rum har beskrivits av Claes Jansen, psykolog och författare. Metoden är effektiv för att vi ska lära oss hur människor reagerar i en förändringsprocess.

De fyra rummen:



Nöjdhet: Allt känns bra, verksamheten rullar på. Man har inget behov av förändring. Det finns tydliga mål som man faktiskt upp når och stämningen är i stort sett förtroende full och lugn. Läget är sådant att man samtidigt är både effektiv och kan vila. Nöjdheten varar däremot inte för evigt utan kommer förr eller senare att rubbas och då hamnar de flesta i censur/



Censur/förnekande: I censurfasen låtsas man att problemet inte finns eller att det snart är löst utan att man behöver bry sig om det. Censuren är en försvarsmekanism som skyddar oss från följderna av att nöjdheten har rubbats. Vi kan samtidigt känna oss irriterade och vi vill inte gärna se det som skrämmer oss så vi gör som strutsen och stoppar huvudet i sanden. Censuren varar heller inte för evigt och när den bryts går vi in i förvirringsfasen



Förvirring/Konflikt: Förvirringsfasen utmärks av att vi blir tvungna att erkänna för oss själva att vi har hamnat i en kris, djup eller ytlig. Vi måste ta itu med problemen och känner oss till en början förvirrade. I förvirringen aktualiseras också ofta konflikter med oss själva och med andra. Förvirringsfasen är övergående och kan bli början på något nytt.



Inspiration/förnyelse: Ur förvirring och konflikt växer så småning om nya idéer fram och ny energi spirar. Man känner sig stark och energisk. Man känner sig inspirerad och jobbet är spännande. Man lyssnar på varandra och kommunikationen är öppen. Faran med att stanna för länge i inspirationsfasen är att allt är möjligt men inte så mycket blir gjort, man lever i "möjligheternas rus".

I regel förflyttar man sig mellan de olika rummen under processen och genom att känna till modellen så förstår man sin egen och andras reaktioner och kan också leda grupper eller enskilda personer framåt genom de olika faserna.

Ledarens roll i förändringsrummen

Medlemmarna i en grupp, vare sig det är en arbetsgrupp, enhet eller avdelning, kan befinna sig i olika faser i förändringsrummen och modellen hjälper ledaren att leda gruppen i önskvärd riktning.

Nöjdhet: En grupp, eller enskilda gruppmedlemmar, som befinner sig i nöjdhet behöver både få beröm för sina framgångar och få vila i nöjdhetsfasen. Ledare behöver vara uppmärksam på om det är så bra som det verkar eller om man undviker att se problem för att inte störa nöjdheten. Övergången från nöjdhet till censur sker på ett tämligen omedvetet sätt.

Censur/förnekande: En grupp, eller gruppmedlemmar, i censur/förnekande behöver ledning för att inse fakta. Ledaren kan beskriva läget så sakligt som möjligt med hjälp av konkreta fakta som siffror, undersökningar och forskning för att hjälpa gruppen att inte förneka verkligheten. Det är viktigt att ledaren hjälper gruppen att vara observant på organisationens egen omvärld.

Vilka signaler ger kunder, samarbetspartners osv?

Finns det missnöje och kritik som gruppen vägrar se för att få stanna kvar i nöjdhetsfasen?

Förvirring: När verkligheten blir synlig uppstår förvirring. Ledaren måste vara uthållig och hjälpa gruppen att orka vidare. Gruppen behöver mycket stöd, ibland också med konflikthantering, och det är viktigt att upprätthålla en öppen kommunikation.

De givande samtalen innehåller den öppning som krävs för nästa fas.

Inspiration/förnyelse: Energin och entusiasmen ökar i gruppen. Ledarens uppgift är att hjälpa gruppen prioritera bland alla behov och idéer, och att genomföra dem konsekvent och effektivt.



Medarbetarna har ett ansvar, ett medledarskap.

En stor del av företagets profil utåt bärs av medarbetarna i deras olika nätverk, det gäller även företagets profil inom området jämställdhet.

Företagets kultur avgörs inte bara av ledningen utan i den dagliga samvaron och i alla kontakter utåt. Alla har ett ansvar för att skapa en bra stämning och jargong. Det är viktigt att alla tydligt visar vilket beteende som är okej och vad som inte är okej.

På enkönade eller nästan enkönade arbetsplatser, både kvinnliga och manliga, kan det lätt skapas en exkluderande jargong och det är alla medarbetares uppgift att se och våga bryta sådana destruktiva mönster.

Medarbetarnas delaktighet är av avgörande betydelse i ett förändringsarbete. Om det finns ett glapp mellan medarbetarnas förväntningar på arbetsplatsen och det agerande som de möter i vardagen kan medarbetare lätt bli motarbetare. De ser vilka beteenden som belönas för kvinnor respektive män, hur arbetsuppgifter är könsmärkta, hur samspelet mellan individer fungerar i organisationen, vem lyssnar på vem, vilka osynliga spelregler som råder.

De är föremål för de åtgärder som finns i jämställdhetsplanen. För att jämställdhetsplanen ska bli ett levande dokument i verksamheten så ska medarbetarna känna igen sig i den.

För att orka hålla processen levande under en längre period så krävs en levande dialog mellan ledning, personalfunktion och medarbetare.

Medarbetargruppens roll och uppgifter i processen:

- Skaffa tydligt mandat från ledningen att driva förändringsarbete på arbetsplatsen.
- Genomgå en utbildning i jämställdhet och genuskunskap. Lära känna härskartekniker för att känna igen motstånd och kunna hantera det på ett professionellt sätt.
- Lära sig olika metoder som t ex värderingsövningar i syfte att få många delaktiga i processen.
- Agera förändringsledare på arbetsplatsen, implementera sina kunskaper i olika grupper, samarbeta med ledning och övriga arbetskamrater.
- Se det som en del i verksamhetsutvecklingen och hålla frågorna levande i olika nätverk.

Metoder

Metod: Heta stolen

Heta stolen är en värderingsövning. Alla sitter på stolar i en ring. Det ska finnas en stol till varje deltagare inklusive en till ledaren. När övningen börjar reser ledaren sig upp och på så vis blir det en stol mer än antalet deltagare. Ledaren läser upp ett påstående. De som instämmer reser sig och byter stol med någon annan som också har rest sig. Genom att sitta kvar markerar man att man inte håller med eller att man inte kan/vill ta ställning. Börja med ett par okontroversiella påståenden så att deltagarna blir varma i kläderna och vågar lämna sina platser.

För varje påstående får några i gruppen tillfälle att kort motivera varför de flyttade sig eller satt kvar. Ledaren ställer öppna frågor till de deltagare som får motivera sig, så att olika perspektiv kommer fram. Inget svar är mer rätt än något annat och ledaren förhåller sig neutral. Det är mångfalden av svar som gör övningen spännande. De andra ska lyssna men inte argumentera emot. Ledaren ska förhindra att deltagarna fastnar i en diskussion.

Övningen kan innehålla 8-10 påståenden på temat jämställdhet. T ex kvinnor och män har lika mycket att vinna på ett jämställt samhälle. Det ska alltså vara påståenden som man antingen kan hålla med om eller inte hålla med om. Ledaren ska se till att hålla uppe tempot i övningen. De snabba besluten att byta stol eller sitta kvar synlig gör värderingar på ett bra sätt.

Metod: Fritt flöde

Fritt flöde är en övning som kan användas både i inledningsskedet och senare i förändringsprocessen. Övningen ger träning i att lyssna på andra, och träning i att ta plats och uttrycka vad man tänker och tycker. Den kan också vara bra för att rensa tankarna och efter det kan man bättre koncentrera sig på temat.

Deltagarna sitter två och två med ansiktena mot varandra och turas om att prata. Den ena får fem minuter för att redogöra för sina synpunkter om en viss fråga eller berätta om vad hon/han är uppfylld av just nu. Den andra lyssnar koncentrerat och aktivt utan att avbryta. Sedan byter man rollen och den andre får fem minuter för att prata.



Medvetenhet om Härskarteknikerna

Den norska politikern Berit Åhs upptäckte under sin karriär hur hon som kvinna i många sammanhang hade svårt att få gehör för sina förslag. Hon började uppmärksamma olika tekniker som män omkring henne använde för att åsidosätta henne.

Hon strukturerade och formulerade det hon såg i fem härskartekniker. Härskarteknikerna kan även finnas i enkönade grupper, och fungera exkluderande på olika sätt. Grupper/individer blir inte insläppta, inte respekterade eller lyssnade på.

För alla som vill förändra är det bra att känna till och känna igen dessa tekniker. Det underlättar när man måste hantera motstånd utan att behöva ta åt sig personligen. Att ordna föredrag och utbildningar för att sprida kunskap om härskarteknikerna kan vara en viktig aktivitet i förändringsprocessen.

Härskarteknikerna:

Osynliggörande. Att låtsas som om man inte hör eller ser någon, att glömma bort eller att köra över någon.

Förlöjligande. Inte ta någon på allvar, till exempel uppfatta seriösa förslag och tankar som skämt. Vad den förlöjligade än säger eller gör är hon/han mindre värd i andras ögon.

Undanhållande av information. Inte ge någon samma chans att delta genom att undanhålla information.

Dubbel bestraffning. Att sätta någon i en situation som gör att det blir fel hur hon/han än gör. Om personen tar initiativ, är hon/han dominant och om hon låter bli är hon mesig.

Påförande av skuld och skam. Att få någon att känna sig misslyckad och värdelös är en ingrediens i alla härskartekniker.

Långsiktighet

Vägen mot ökad jämställdhet är både spännande och svår. Eftersom processens kärna är personlig utveckling och individuella insikter som bearbetas i grupp så tar det tid. Det är lätt att tappa sugen om man själv är kunnig och snabbt vill genomföra förändringar. Den som arbetar med jämställdhet på en arbetsplats behöver se till att ha stöd, och att ha kanaler för handledning och diskussion. Att öka sin kunskap är en annan viktig strategi för att kunna bemöta motstånd och fördomar med fakta utan att hamna i försvarsställning eller affekt.

Arbetet kräver uthållighet och kontinuerligt stöd från ledningen. Jämställdhetsarbetet behöver vara en uttrycklig beställning från ledningen, det är ett oåterkalleligt ställningstagande och ett långsiktigt åtagande för ledningsgruppen. Jämställdhetsprojekt kan aldrig bli "quick-fix". Det är en process.

Frågan om lika villkor för kvinnor och män berör människor djupt eftersom det i grunden handlar om värderingar och makt. Jämställdhet kan inte informeras ut på ett traditionellt sätt utan måste kommuniceras i dialog och med hjälp av beprövade metoder.

Erfarenheterna från JA-projektet visar hur viktigt det är att ta in hjälp utifrån i jämställdhetsprocessen. Experter och processledare har bidragit med kunskap och energi, överblick och klokskap.

Begrepp

Jämställdhet – jämlikhet

Ordet jämställdhet beskriver förhållande mellan kvinnor och män vilket innebär lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter för kvinnor och män att t ex ha ett arbete som ger ekonomiskt oberoende, att vårda hem och barn och att delta i politiska, fackliga och andra aktiviteter i samhället.

Jämlikhet är däremot ett vidare begrepp och avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället och utgår ifrån att alla människor har lika värde oavsett kön, ras, religion, social tillhörighet m.m. Jämställdhet är en av de viktigaste jämlikhetsfrågorna.

Jämställdhet har både en kvantitativ och en kvalitativ aspekt.

Kvantitativ jämställdhet innebär en jämn fördelning mellan kvinnor och män inom alla områden i samhället, t.ex. inom olika utbildningar, yrken, fritidsaktiviteter och maktpositioner. Proportionerna 40 procent kvinnor och 60 procent män (eller omvänt) har länge betraktats som jämn könsfördelning. Idag strävar vi efter 50 procent kvinnor och 50 procent män. Finns det fler än 60 procent kvinnor i en grupp är den kvinnodominerad. Finns det mer än 60 procent män i en grupp är den mansdominerad.

Kvalitativ jämställdhet innebär att både kvinnors och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar tas tillvara och får berika och påverka utvecklingen inom alla områden i samhället.

Exempel: På arbetsmarknaden tjänar män mer än kvinnor inom alla yrkeskategorier utom lärare. Det talas om fotboll och damfotboll, politiker och kvinnliga politiker, företagare och kvinnliga företagare och ledarskap och kvinnligt ledarskap. Könsmaktsordningen skapas och upprätthålls av både kvinnor och män i våra dagliga handlingar.

Genussystemteori

Yvonne Hirdman, professor i historia lanserade 1988 begreppet genus och genussystem. De fick stor betydelse för forskningen om hur manligt och kvinnligt skapas och för analysen av maktförhållandet mellan kvinnor och män. Genussystemteorin pekar ut två principer som kan hjälpa oss att upptäcka könsmaktsordningen.

1. Könen hålls isär – eller principen om segregering

Kvinnor och män, flickor och pojkar hålls systematiskt åtskilda. Exempel: Den segregerade arbetsmarknaden, där kvinnor finns inom vård och omsorg och männen inom teknik: Inom idrotten där killar spelar ishockey och tjejer rider.

I leksaksaffären där det finns pojk- och flickleksaker, de rosa och blå hyllorna. I media framställs män som aktiva och kvinnor som passiva.

2. Män är överordnade och norm, kvinnor är underordnade och avvikande – eller principen om hierarki.

Män är norm hur en människa ska vara – kvinnor är avvikande eller undantag. Det män gör eller det som betraktas som "manligt" värderas högre än det som kvinnor gör eller det som betraktas som "kvinnligt".

Biologiskt och socialt/kulturellt kön

Vad är ärftligt och vad är inlärt? Diskussionen om detta är ofta livlig. Kort kan man säga att de förväntningar som läggs på individen på grund av könstillhörigheten inte är ärftliga. Kön ska inte heller ge anvisningar till vad jag ska arbeta med eller intressera mig för.

Lästips

Maktutredningen, SOU 1990:44

Strategier för förändring - på väg mot den jämställda arbetsplatsen
Författare: Eva Amundsdotter, Adore Communication AB, Kalmar-
sunds Tryck

Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok
Författare: Eva Amundsdotter och Minna Gillberg, Adore Communi-
cation AB, Bilda Förlag

På tal om kvinnor och män – lathund om jämställdhet 2004,
Statistiska centralbyrån

Utväg, guider om kön, makt och dig som person, Sensus,
Länsstyrelsen i Västerbotten

Övriga källor

Kunskap från processutbildningar genomförda i JA-projektet 2002-
2007.

Jämställdhetssäkring av EU-projekt, övriga jämställdhetsutbild-
ningar för arbetsplatser.

Några årtal som har bidragit till ett jämställt samhälle/arbetsliv

- 1845** Lika arvsrätt för kvinnor och män införs.
- 1858** Ogift kvinna över 25 år kan bli myndig efter domstolsbeslut. Gifter hon sig blir hon åter omyndig.
- 1870** Kvinnor får rätt att ta studenten som privatister.
- 1901** Kvinnor får rätt till ledighet i fyra veckor utan lön när de får barn.
- 1921** Kvinnor får allmän rösträtt och blir valbara till riksdagen.
- 1925** Kvinnor får, med vissa undantag, samma rätt som män till statliga tjänster.
- 1935** Lika folkpension för kvinnor och män införs.
- 1939** Förvärvsarbetande kvinnor får ej avskedas p g a havandeskap, förlossning eller giftermål.
- 1950** Båda föräldrarna blir förmyndare för barnet.
- 1958** Kvinnor får rätt att vigas till präster.
- 1971** Särbeskattning av inkomsterna för gifta makar införs.
- 1974** Föräldraförsäkringen införs som ger föräldrarna rätt att dela ledigheten.
- 1980** Lag mot könsdiskriminering i arbetslivet införs.
- 1982** Jämställdhetsavtal för den statliga sektorn.
- 1988** Riksdagsbeslut om femårig nationell handlingsplan för jämställdhet.
- 1992** Ny jämställdhetslag.
- 1998** Ny lag om våld mot kvinnor.
- 1999** Lag om förbud mot köp av sexuella tjänster.
- 2001** Jämställdhetslagen skärps bl a avseende lönekartläggningar och handlingsplan för jämställda löner.

