

Kvinnor och män tillsammans

ETT PROJEKT PÅ VATTENFALL

Satsningar på att synliggöra värderingar i företagskulturen och på att öka chefernas kunskap om de möjligheter och hinder som följer med könsrollerna. Program för kvinnliga anställda för att de ska få bättre kännedom om vad andra kvinnor på företaget arbetar med. Det är några exempel på utvecklingsprogram vid Vattenfall. Fem delprojekt genomfördes som alla syftade till att påverka attityder och öka kunskapen om kvinnligt och manligt beteende.

Utvärderingen visar klart att allt som kopplas till ordet jämställdhet får låg status och blir lågprioriterat. I ett mansdominerat företag är det därför viktigt att ha program med både kvinnor och män. Vattenfall kommer att inrätta ett forum där kvinnor och män träffas för att diskutera frågor som påverkar och utvecklar företagskulturen.

BAKGRUND

För Vattenfall, som är ett mansdominerat företag, är det viktigt att möta framtidens behov av kompetens på olika nivåer och funktioner genom att öka medvetenheten och om de möjligheter och hinder som följer med könsrollerna.

Vattenfall har arbetat med jämställdhetsfrågor sedan 1978 och under perioden genomgått stora förändringar, bl a från statligt affärsverk till bolag. I den förändringsprocessen är det viktigt att jämställdhetsfrågorna inte mister sin betydelse utan att utvecklingen går vidare. Viktigt är också att kvinnors kompetens och erfarenhet bättre används i chefs- och specialistjobb, i styrelseuppdrag och för att påverka och förnya arbetsorganisationen så att den bättre ska passa morgondagens krav från unga kvinnor och män.

KOM-projektet är en bred satsning för att påverka och utveckla företagskulturen. Projektet ska också ge trovärdighet åt de mål och ambitioner som uttrycks i jämställdhetspolicy och -planer. Projekten bygger på två grundstenar:

- öka kunskapen hos chefer och arbetsledare om de möjligheter och hinder som följer med könsrollerna
- särskilda program för kvinnor för att öka kännedomen om andra kvinnors kompetens och synliggöra värderingar i företagskulturen.

SYFTE OCH MÅL

Projektets syfte är att

- påverka och utveckla företagskulturen
- påverka attityder och öka kunskapen om kvinnligt och manligt beteende.

Målet är att

- alltid ha kvinnliga kandidater till varje vakant chefstjänst och styrelseuppdrag
- genom blandade arbetsgrupper få bättre arbetsmiljö och effektivitet.

METOD

Styrgrupp för projektet var koncernchefen tillsammans med en manlig

För innehållet svarar

Ulla Jonsson

Vattenfall AB,

162 87 Vällingby,

telefon 08-739 51 81,

telefax 08-739 58 27.

och en kvinnlig VD och den projektansvariga. I projektgruppen ingick sex personer, kvinnor och män, från olika enheter. Dessa var också ansvariga för delprojektet.

Projektet ligger inom ramen för Vattenfalls kompetensförsörjning och -utveckling och har drivits genom olika attitydpåverkande delprogram/projekt.

Tre enkätundersökningar genomfördes som syftade till att fånga upp kvinnliga och manliga chefers reflektioner kring chefsutveckling och dess betydelse på individ- och organisationsnivå.

Den viktigaste målgruppen har varit Vattenfalls högsta chefer. Särskilda insatser har också riktats mot kvinnliga medarbetare på olika nivåer och funktioner.

RESULTAT

Här en kort sammanfattning av delprojektet.

Karriär efter 45

Om 20 år går 40-talisterna i pension och några stora ungdomskullar står inte i kö. Åldersstrukturen är därför lika viktig att diskutera som kompetensen.

Kvinnor över 45 år är en grupp som är beredd att satsa för fullt i arbetslivet. Barnen är stora, och kvinnorna är redo att tänka på sin egen utveckling och karriär. Men attityden till medelålders kvinnor är tyvärr ganska negativ. Kvinnors kompetens och erfarenhet kommer att behövas under nästa högkonjunktur, när det blir konkurrens om välutbildad arbetskraft.

Projektgruppen har lagt fram förslag till utvecklingsprogram för kvinnor över 45 år.

Kunskapsutveckling genom förändring

Projektet har vänt sig till gruppen löneadministratörer, som är en kvinnodominerad yrkesgrupp utsatt för stora förändringar i form av kontorsautomation, rationaliseringar och omorganisation.

Det övergripande syftet var att utifrån de förändringar som ägt rum

- öka både individuell och total kompetens i gruppen med tanke på att utveckla och förstärka förändringsberedskapen
- utifrån Vattenfalls synsätt på kompetensförsörjning diskutera utvecklingsåtgärder med hänsyn till den kompetens som både män och kvinnor för med sig i arbetslivet.

Projektet genomfördes i seminarieform vid tre av Vattenfalls marknadsområden. Inom två av enheterna låg tyngdpunkten på att diskutera åtgärder som förstärker och förbättrar marknadsföringen av gruppens tjänster, dvs information till och kommunikation med kunden.

Seminarierna var utvecklade för individen men gav också organisationen möjlighet att dra nytta av och utveckla ett kunnande som kan leda till större effektivitet och nya och bättre tjänster/produkter. Ett annat syfte var att öka kunskapen om hur kvinnor och män fungerar tillsammans på en arbetsplats och vad det är som styr olika roller och beteenden.

Seminarierna stärkte yrkesrollen och gav ökade insikter i attityder som hänger samman med den gamla yrkesrollen och den nya rollens krav på gott kundbemötande. Ökade insikter i hur manliga och kvinnliga värderingar i den gamla organisationen har bidragit till att forma rollen och uppgifterna som administratör. Deltagarna förberedde också att ta upp diskussionen om bl a kompetensutveckling med sin chef.

Seminarieformen kommer att användas i framtida förändringsprocesser, framför allt i kvinnodominerade yrkesgrupper.

Företagskultur och kompetensförsörjning – en chefsutbildning om kön

Syftet med detta delprojekt var att skapa en dialog med chefer om attity-

der och värderingar, om möjligheter och hinder för kvinnor och män samt om kvinnligt och manligt ledarskap. Pocketteatern medverkade i processen. Omkring 180 chefer har deltagit.

Deltagarna var positiva till den interaktiva teaterformen. Formen synliggjorde beteenden som annars är självklara och tas för givet. Teaterformen är även underhållande vilket underlättade lärandet. Deltagarna kände igen sig själva och sitt beteende i de olika rollerna, samtidigt som de som åskådare kunde skratta åt skådespelarna.

Samtidigt som den interaktiva teaterformen uppfattades som en förändringsmetod med många fördelar, uppfattades den även ha vissa risker. Formen kan användas som en ursäkt för att marginalisera innehållet. Risken för detta kan vara speciellt påtaglig i en teknikorienterad organisation som Vattenfall, där fakta och statistik värderas högt. Vid utvärderingen av satsningen påpekades att varje chefsutbildning med självaktning borde ha ett undervisningspass om betydelsen av kön. Ett sätt att förhindra att ämnesområdet får låg status är att koncernledningen deltar i ett sådant pass.

Mentorprogrammet

Mentorprogrammet har pågått i ett och ett halvt år och avslutades i början av 1994. Syftet med programmet var att stötta unga duktiga chefer och chefskandidater. Delmål var att göra fler kvinnor synliga.

Totalt deltog 23 adepter och 21 mentorer. Av adepterna var åtta kvinnor.

Adepter och mentorer träffades regelbundet under drygt ett år samt deltog i gemensamma seminarier och middagar. Programmet bands samman av fyra seminarier om ledarskap samt projektarbeten som adepterna arbetade med. Adepterna tog initiativ till ett antal företagsbesök (interna och externa). Under programmets gång uppstod ett nätverk dem emellan.

I utvärderingen var det ingen som tyckte att mentor-adeptrelationen hade fungerat dåligt. Drygt två tredjedelar av adepterna ansåg att mentorrelationen fungerade mycket bra.

Både adepter och mentorer betonade det egna lärandet och den egna utvecklingen, vilket ansågs påverka ledarskap och chefsroll positivt. Teman som ofta återkom i utvärderingen var lärande över generationsgränser och ett ömsesidigt lärande.

För Vattenfall har mentorprogrammet betydligt förbättrat chefskap, bl a på grund av mer informerade chefer med större kontaktytor som har överskridit hierarkiska gränser, verksamhetsgränser, generationsgränser och könsbarriärer. Den framtida chefsförsörjningen ansågs också ha förbättrats genom ökad synlighet av potentiella framtida chefer och bättre skolade chefer.

Programmet ansågs kunna verka för en öppnare och mindre hierarkisk företagskultur.

Vattenfall kommer att fortsätta med mentorprogram.

Kraftnät 100 kV

Syftet med Kraftnät 100 kV var att lyfta fram ca 100 kvinnliga chefer och specialister som förebilder och pådrivare i viktiga företagsgemensamma frågor. Dessa 100 kvinnor bildade ett nätverk för att ta till vara kunskaper och erfarenheter, men också för att öka kunskapen hos de högsta ledningsgrupperna om de osynliga och omedvetna hinder som finns hos kvinnor och män. Kraftnätet var koncerngemensamt, och deltagarna har initierat och uppmuntrat lokala nätverk inom företaget.

Tre heldagsseminarier genomfördes. Därefter startades sex projektgrupper med frivilligt deltagande från Kraftnätet. Till projekten kopplades en fadder som utgjordes av höga chefer, bl a koncernchefen. Projekten hade följande teman:

- Öka kvaliteten i styrelsearbetet
- Chefskap på deltid

- Etik
- Vägen framåt (för att få fler kvinnliga chefer)
- Företagskultur (två grupper).

Projektgrupperna presenterade sina resultat vid ett möte med Kraftnätet och bl a faddrarna och inbjudna chefer från koncernledningen. Projektgrupperna överlämnade konkreta åtgärdsförslag till personaldirektören, som fick i uppdrag att omsätta dessa i handling och rapportera vid nästa träff. Vid den sista träffen med Kraftnätet deltog även män. Då redogjorde personaldirektören för hur de olika åtgärderna hade genomförts eller skulle genomföras.

Av utvärderingen framgår att reflektioner kring Kraftnätet som förändringsmetod inriktades på tre teman: lärande, status och problematisering av kön. Följande kan konstateras:

Genom Kraftnätet har kvinnor lärt känna andra kvinnor i organisationen och lärt av andra kvinnor. De har fått kvinnliga förebilder. Kraftnätet har bidragit med kunskaper om organisationsstrukturer och betydelsen av kön. Kraftnätet kan vara ett forum för äldre kvinnor att förmedla kunskap till yngre kvinnor i organisationen. De projektgrupper som bildades sträckte sig tvärs över de gamla strukturerna och som arbetsform och organisationsform bröt det mot gamla hierarkiska och byråkratiska strukturer. Kraftnätet och projektgrupperna ansågs vara ett dynamiskt sätt att organisera processen på.

DISKUSSION

De tre satsningarna på chefsutveckling, Företagskulturen och chefsförsörjning, Mentorprogrammet och Kraftnät 100 kV, erhöll positiva reaktioner. Kvinnorna i undersökningsmaterialet hävdar att familjebildning och barn påverkar deras syn på betydelsen av kön i organisationen. I och med familj och barn ändras villkoren. Kvinnor får inte samma möjligheter

och möts med hindrande värderingar och föreställningar om småbarnsmödor som gör karriär.

Yngre kvinnor är "könsneutrala", och de äldre kvinnornas könsmedvetenhet är ett resultat av arbetslivserfarenheter, bl a från Vattenfall. De män som är könsmedvetna har tagit del av erfarenheter från en närstående person (hustru eller dotter). Kvinnorna på Vattenfall tycker att det är lättare att samarbeta med män som själva har hustrur med yrkeskarriär. Dessa män bemöter kvinnor med större respekt och har större förståelse för jämställdhetsfrågan.

Undersökningen tydliggör att den erfarenhet och kunskap som personer har om betydelsen av kön, påverkar deras bedömning och uppfattning om olika organisatoriska fenomen. Med en könsneutral inställning kan jämställdhet och satsningar på chefsutveckling misstolkas och missbedömas. Exempel på detta är uppfattningen att aktiviteter med syfte att utjämna villkoren för kvinnor och män uppfattas som diskriminering av män.

Utvärderingen visar klart att allt som kopplas till ordet jämställdhet får låg status och blir lågprioriterat. Exempel på det är Mentorprogrammets höga status jämfört med Kraftnätets. Nätverket kopplades samman med jämställdhet för att det enbart bestod av kvinnor. Deltagarna menade att Nätverket inte ansågs bidra till "koncernnyttan" trots att många konkreta åtgärder presenterades. Vad man kan lära av detta är att i ett mansdominerat företag är det viktigt att ha grupper med både kvinnor och män. Vattenfall kommer nu att inrätta ett forum, "Kom tillsammans" där kvinnor och män träffas för att diskutera frågor som påverkar och utvecklar företagskulturen.

Slutsatser och erfarenheter av ovanstående delprojekt ska vägas in i Vattenfalls långsiktiga strategier som ska ligga till grund för jämställdhetsarbetet in på 2000-talet. En översyn av nuvarande jämställdhetsarbete ska vara klart under hösten 1994.

Vattenfalls övergripande målsättning med KOM-projektet att öka andelen kvinnor totalt till 30 procent år 2010 (f n 20 procent) uttrycker en ambitionsnivå. För att nå dit krävs medvetna strategier, mätbara mål och konkreta åtgärder.

För att åstadkomma verklig förändring krävs samverkan med män som har makt och inflytande. Många av dessa män saknar tyvärr kunskap om betydelsen av både kvinnor och män i

företaget. I utredningen framkommer att flertalet kvinnor anser att det finns ett motstånd mot ökad jämställdhet hos många män, främst på mellan-chefs nivå. För att öka männens kunskap om "kvinnligt och manligt" behövs kontinuerlig utbildning av bl a alla chefer, och specialister.

RAPPORTEN

På väg mot förändrad företagskultur (44 sidor) kan beställas från

Vattenfall AB, Ulla Jonsson, 162 87 Vällingby, tel 08-739 51 81, fax 08-739 58 27.

Tre delprojekt har utvärderats av Pia Höök, doktorand vid Handelshögskolan.

Forskningsstudien "Chefsutveckling och kön – tre chefsutvecklings-satsningar i Vattenfall" kan beställas från Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm, tel 08-736 90 00, fax 08-32 65 24.

Projektet ingår i Arbetsmiljöfondens KOM-program "Kvinnor och män i samverkan i arbetslivet".

Sammanfattning 1696 Oktober 1994

Pnr 91-0838 Arbetslivsforskning, psykosociala problemområden, allmänt (60)

Arbetsmiljöfonden

Postadress Box 1122, 111 81 Stockholm Besöksadress Olof Palmes Gata 31 Tel 08-791 03 00 Fax 08-791 85 90