

Qraftsamling 21

En handbok med godbitar från programmet

Framtagen i november 2021 samarbete med

Välkommen!

Den här handboken samlar godbitar ur program Qraftsamling 2021.

Qraftsamling är Energiföretagen Sveriges återkommande ledarskaps- och förändringsprogram. Programmet ska stötta inkluderande normförändring och skapa arbetsplatser med likvärdiga karriärmöjligheter som engagerar och inspirerar.

Under 2021 leddes programmet av normingenjörerna från Add Gender och det ingick förutom digitala träffar också flera matnyttiga digitala moduler. På önskemål från deltagarna har vi samlat några godbitar i denna pdf som du gärna får spara, sprida och återkomma till i framtiden.

November 2021

Översikt programmet 2021

- Normplattform - nollmätning och rekommendationer
- Digital modul: Årets program
- Kick-off och ledningsträff i videorum
- Digital modul: Inkluderande företag
- Videoträff 1 huvuddeltagare
- Digital modul: Inkluderande ledarskap
- Omvänt mentorskapsprogram
- Videoträff 2 huvuddeltagare
- Gemensam avslutningsträff i videorum
- Digital modul: Avslutning med denna handbok
- Normplattform - uppdatering inför arbete 2022

Innehållsförteckning

Om årets program.....	4
Vad är normer?.....	4
Normplattformen.....	5
Inkluderande ledarskap.....	6
Varför nu?.....	6
Pernillas fem nycklar.....	7
Nyckel 1 Medvetenhet	8
Bias	8
Nyckel 2 Handlingsutrymme	11
Makt	11
Makttekniker.....	13
Nyckel 3 Utmana Status Quo	14
Att möta motstånd	14
Inkluderande rekrytering	16
Nyckel 4 Bli allierad	17
Inkluderande samtal	17
Nyckel 5 Äkta engagemang!.....	19
Var ska du börja?	20
Inkluderande företag	23
Verktyg för inkluderande företag	24
SMARTa mål	25
SWOT.....	26
4R	27
JämKART.....	27
Fiskbensdiagram	28
Könskonsekvensanalys	28
Gender Budgeting	28
Rutorna	28
Checklistor för tillgänglighet	29
4K för inkluderande kommunikation	29

Information om spridning och användande

Observera att informationen i denna handbok får spridas i denna form men inte återges utan källhänvisning. För spridning i sociala medier använd gärna #Qraftsamling så underlättar vi nätverkande och samtal mellan varandra.



Om årets program

Inför Qraftsamling 21 tog normingenjörerna på Add Gender över stafettpinnen och breddade programmet från jämställdhet och mångfald till normförändring, inkludering och hållbarhet. Fortfarande med fokus på ökad attraktivitet för energibranschen hos målgrupper som idag inte nås eller känner sig hemma där.

Vad är normer?

Normer är oskrivna regler och förväntningar som skapas i samspelet mellan oss människor. De är ofta osynliga om du själv tillhör normen, men kan bli synliga när du tycker att någon bryter mot den. En del normer underlättar interaktioner med andra. Normer reglerar vilket beteende som samhället anser vara okej och inte okej. Vissa normer är inbyggda i samhällssystemet, infrastrukturen och lagrummet, andra gäller inom en familj, ett arbetslag eller en grupp vänner. Kortfattat kan man säga att normer:

- **Är oskrivna regler**
- **Skapar ordning och trygghet**
- **Skapar förväntningar**
- **Är situationsbundna**
- **Markerar gränser**
- **Ger fördelar för den som tillhör normen**
- **Ger nackdelar för den som bryter mot normen**

Vilka är normingenjörerna?

Add Gender grundades 2008 med tanken att utmana näringslivet att lära sig mer om jämställdhet och jämlikhet för att öka sin konkurrenskraft. Genom åren har de genomfört massor av uppdrag i flertalet branscher och samlat sina erfarenheter i normplattformen och normingenjörens förhållningssätt. Add Gender certifierar normingenjörer och har i dag ett nätverk av över 100 motiverade förändringsledare.

Om du inte tidigare hört titeln "normingenjör" så är inte det konstigt alls. Det är nämligen Add Genders helt egna lek med orden "norm" och "ingenjör" sedan 2016.

Så här tänkte de:

- Normer är oskrivna regler och förväntningar som skapas i samspelet mellan oss människor och de finns runt oss hela tiden.
- Ingenjörer är ofta symbolen för en yrkesperson som jobbar evidensbaserat och lösningsorienterat.
- När Add Gender satte ihop dessa två ord och världar blev det "normingenjörernas förhållningssätt".

Normingenjörernas egna verktyg

Add Gender och normingenjörerna har flera unika verktyg: Normplattformen, normingenjörernas förhållningssätt och makttekniker är några. Normplattformen uppstod ur Add Genders kunders önskemål om att ta rätt beslut, effektivisera inkluderingen och se vilka normer som behöver förstärkas, synliggöras eller byggas om för att ta sig i riktning mot Agenda 2030 och diskrimineringslagstiftningen.

Om normplattformen

Organisationens inkluderande normer synliggörs och sorteras in i normplattformens sex perspektiv. Det hjälper er att både visualisera och kommunicera om normer och inkludering tvärs över roller, avdelningar, styrdokument och mellan individer. Här nedan ser du normplattformens sex olika perspektiv.

<p>Ledarskap och självledarskap</p> <p>Denna del av plattformen ger en tydlig bild av företagets kompetens vad gäller inkluderande ledarskap, möteskultur och team.</p>	<p>Kunderbjudande och interaktion</p> <p>Vilka oskrivna regler tas för givet i kundinteraktioner? Här finner vi normkreativ innovation och inkluderande kundbemötande</p>	<p>Kommunikation</p> <p>En inkluderande kommunikation som når ut till både externa och interna målgrupper på ett framgångsrikt sätt.</p>
<p>Verksamhetsstyrning</p> <p>Hur styrs arbetet med inkludering både affärsmässigt och arbetsmiljömässigt? Svaret finns i likabehandlingsplaner, hållbarhetsstrategier och värdegrund.</p>	<p>Rekrytering och arbetsgivarvarumärke</p> <p>Arbetsgivarvarumärket och rekryteringen hänger ihop för att ni ska klara av att attrahera och behålla värderingsstyrd arbetskraft.</p>	<p>Fikakultur och välbefinnande</p> <p>Interaktioner och jargonger som visas i vardagen: mellan möten, vid kick-offer, traditioner, presenter och samtal.</p>

Att underlätta för inkluderande normer

När normer på ett systematiskt sätt missgynnar vissa grupper och gynnar andra, så är normerna diskriminerande. Det kan ske på samhällsnivå, i lagtexter och riktlinjer, men också genom anställningsförfaranden, interna kommunikationsvägar. I Sverige har vi en lag som skyddar oss från diskriminering baserat på kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder. De skyddar människor som bryter mot exkluderande normer i samhället, normplattformen hjälper en organisation att få fart på arbetet.

Inkluderande ledarskap

Varför är inkluderande ledarskap så aktuellt just nu? Hur hänger det ihop med ökande komplexitet, digital transformation och hur vi tar oss an problem? Pernilla Alexandersson är Add Genders vd och i detta program har hon hjälpt oss att sätta det inkluderande ledarskapet i ett större sammanhang.

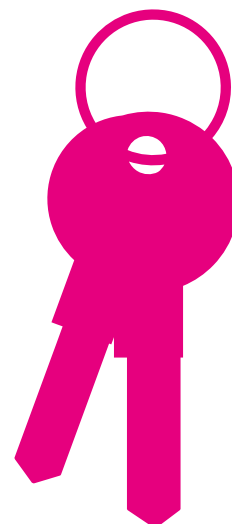
Varför nu?

Vårt samhälle präglas just nu av stor instabilitet, högt tempo i den digitala transformationen och digitalisering överlag. Dessutom har vi gemensamma utmaningar i arbetet med att nå de globala målen i FN:s Agenda 2030. Därför har vikten av inkludering, jämställdhet och jämlikhet aldrig varit mer aktuellt. Dels för att jämlikhet hjälper oss att nå hållbarhetsmålen och dels för att det hjälper oss att arbeta på ett mer effektivt sätt. En mångfald av perspektiv, motiverade medarbetare och en hög trygghet och tillit ger oss förutsättningarna för att ta oss framåt.

Forskningen runt inkluderande ledarskap och kopplingen till digitalisering och utmaningarna i samhället är omfattande. Många rapporter har gjorts och många röster finns det för hur vi kan navigera i komplexa farvatten. Därför har Add Genders vd Pernilla hjälpt Qraftsamlings deltagare att upptäcka fem av hennes viktigaste nycklar.

Pernillas fem nycklar

1. **Medvetenhet** om kognitiva bias och feltänk samt kunskapsläget inom jämlikhet.
2. Se det **handlingsutrymme**, den makt, som du och andra har, och skapa större möjligheter att påverka.
3. **Utmana status quo** genom att inte acceptera normer och traditioner som inte stöttar inkludering och mångfald.
4. **Bli allierad** med de som bryter begränsande normer i arbetslivet och samhället och stötta varandra och andra.
5. **Äkta engagemang** för att lyckas låsa upp ett inkluderande förhållningssätt som ledare.



Nyckel 1: Medvetenhet

Den första nyckeln handlar om medvetenhet. Här är medvetenhet om egna och andras privilegier en viktig komponent.

Intersektionalitet

De flesta av oss uppfyller vissa normer, men inte andra. Vi har vår egen plats i det nätverk av normer som vi rör oss i. Det kallas för intersektionalitet.

Den som lever upp till många normer får större möjligheter att påverka samhället, ökad tillgång till arbetslivet, färre hinder i privatlivet och mer makt över sitt eget liv. Den som bryter mot flera normer riskerar begränsningar inom flera områden. Eftersom vi har våra egna platser i nätverket av normer får vi också olika mycket makt inom olika områden.



Grupp eller individ?

Män som grupp har mer makt i samhället än kvinnor som grupp, men det betyder inte att alla män på individnivå har mer makt än alla kvinnor på individnivå.

Det beror på att fler saker än kön spelar in när det gäller makt. Socioekonomiska förutsättningar, utbildningsnivå, befattning, etnicitet, funktion, ålder och så vidare är också sådant som gör att en person kan ha mer eller mindre makt i samhället

Intersektionalitet som verktyg

Intersektionalitet handlar om att titta på hur flera normer samverkar med varandra. Ett exempel på det är att de som planerar en rekryteringsinsats mot en målgrupp behöver tänka på att människor tillhör flera målgrupper samtidigt. Då är intersektionalitet ett viktigt verktyg, eftersom ingen grupp är helt enhetlig.

Bias

Det är viktigt med medvetenhet om hur våra hjärnor använder sig av mentala genvägar. Då kan vi lättare förstå på vilka sätt det påverkar hur vi tolkar andra människor och öka förståelsen för vår omvärld.

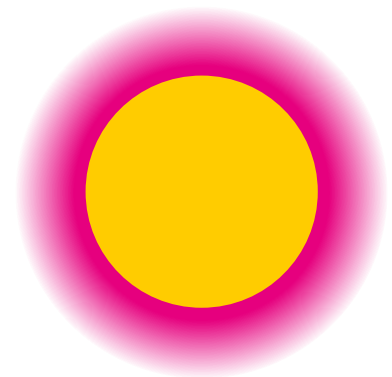
Mentala genvägar

Heuristik och bias är mentala genvägar våra hjärnor tar för att spara energi. Utan dessa mentala genvägar skulle vi ha svårt att hantera omvärlden. Människor vill ofta tro att de är utan bias, men alla har dem. Det är helt enkelt så våra hjärnor fungerar.

Heuristik är de mentala genvägar våra hjärnor tar när den överhoppas av information eller om informationen inte är komplett. Stereotyper är ett exempel på detta. **Bias** är genvägar som baseras på personliga erfarenheter, värderingar och mänskligt beteende.

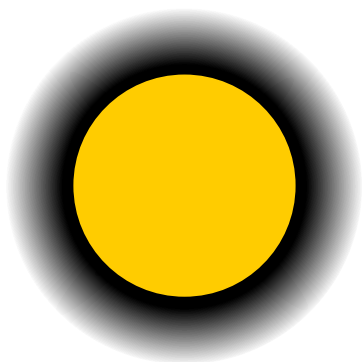
Haloeffekten

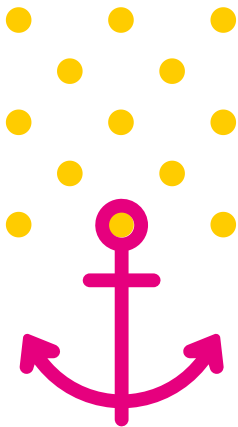
Haloeffekten innebär att du fokuserar på en positiv aspekt och utgår ifrån att även annat kommer att vara positivt, till exempel om du är imponerad av en egenskap hos en person. Då utgår du kanske ifrån att personen kommer prestera väl även i andra sammanhang, och låter bli att undersöka eventuella negativa aspekter.



Horneffekten

Horneffekten är motsatsen till haloeffekten, och betyder att du fokuserar på en negativ aspekt och utgår ifrån att även annat kommer att vara negativt. Det kan till exempel vara om du hittar något negativt i en sökandes CV, intervju eller utseende. Då kanske du inte kan se bortanför detta och missar de positiva sakerna. Du utgår ifrån att bara för att den sökande är dålig på en sak, kommer hen också att vara dålig på andra saker.



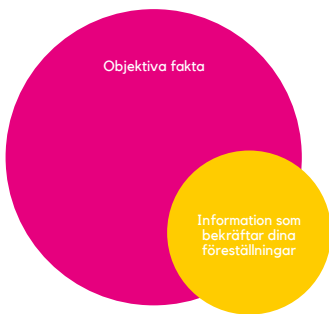


Förankringseffekten

Förankringseffekten innebär att du fäster dig vid en specifik information, ofta den första du får, och låter den påverka dina beslut eller din uppfattning. Detta kan till exempel hända vid löneförhandlingar, där det första erbjudandet sätter en standard som sedan begränsar de olika möjligheterna i personernas föreställningsvärld.

Konfirmeringsbias

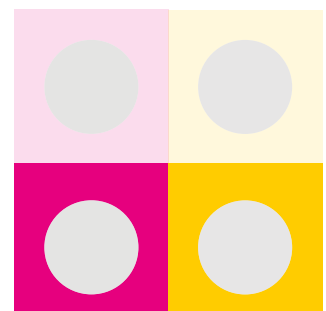
Konfirmeringsbias är när du söker efter eller lägger märke till saker som bekräftar eller stöder en åsikt eller värdering du redan har. Konfirmeringsbias kan uppstå på flera nivåer:



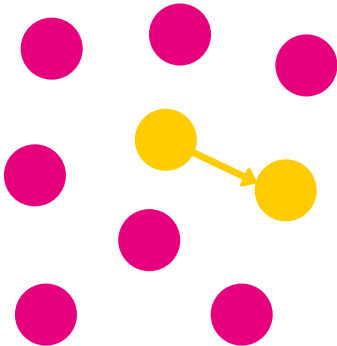
1. **Informationsökning**, till exempel om du formulerar dig på ett sätt så att du får svar som bekräftar din uppfattning.
2. **Tolkning**, till exempel om du tolkar information du får olika beroende på den uppfattning du redan har.
3. **Minne**, till exempel om du glömmer information som inte stöttar den uppfattning du har, eller kommer ihåg information som stämmer överens med den uppfattning du redan har.

Kontrasteffekten

Kontrasteffekten innebär att din uppfattning om något eller någon påverkas av en jämförelse med något eller någon annan. Det kan till exempel ske om du väljer mellan olika CV:n och jämför ett CV med ett annat som du nyligen tittat på, istället för att jämföra det med de faktiska kraven för tjänsten.



Likhetsbias



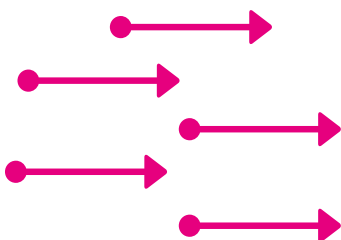
Likhetsbias innebär att du ser mer positivt på människor som liknar dig själv och som delar din bakgrund, dina intressen eller dina värderingar, även om det inte är relevant för arbetsuppgifterna. Det kan till exempel vara om du upptäcker att en av de som söker en tjänst håller på med samma sport som du, eller att ni har vuxit upp i samma område, och du automatiskt blir positivt inställd till personen på grund av detta.

Illusorisk korrelation

Illusorisk korrelation är falska samband, det vill säga att du antar att det finns ett samband mellan två saker som inte alls är relaterade, baserat på dina tidigare erfarenheter. Exempel på det är om du utgår ifrån att en kollega som är äldre är mindre skicklig på att använda modern teknologi, baserat på din egen erfarenhet av äldre personer i din familj eller din umgängeskrets.



Konformitetsbias



Konformitetsbias är när du anpassar dina åsikter eller dina värderingar så att de passar med vad du tror att resten av gruppen föredrar, det vill säga gruppträck eller grupptänkande. Det sker till exempel när någon i den grupp som ansvarar för en rekrytering har starka åsikter om en sökande, och resten av gruppen kollektivt håller med även om några av dem egentligen har en annan åsikt.

Nyckel 2: Handlingsutrymme

Den andra nyckeln handlar om handlingsutrymme: vem som har, tar och får makt och handlingsutrymme i olika sammanhang och situationer, och hur vi kan bidra till att öka handlingsutrymmet för andra människor.

Vad är makt?

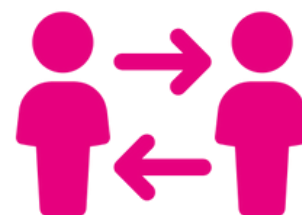
Makt är neutralt

Makt kan användas för att förtrycka någon eller begränsa dennes handlingsutrymme, men också för att utöka någons handlingsutrymme, genomföra förändringar och bekämpa orättvisor. Som begrepp är makt alltså neutralt. Det är istället maktutövarens intentioner och våra egna perspektiv som avgör hur vi ser på maktens manifestation i varje enskild situation.



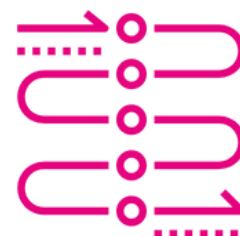
Makt är relationellt

Makt har inget centrum. Den bygger istället på våra relationer. När dessa relationer förändras, så påverkas också makten och hur den utövas. Våra relationer bygger i sin tur på vilka möjliga identitetspositioner som vi kan tala utifrån och växla mellan inom ramen för ett ämne eller i en bestämd situation.



Makt är dynamiskt

Makt är inte ett statiskt begrepp. I många situationer sker istället ett dynamiskt växelspel, där vi byter samtalsämnen och skiftar våra positioner. Detta växelspel mellan ämnen och positioner är ett utmärkande drag för mänsklig kommunikation



Maktteknikerna är en vidareutveckling av Berit Ås' berömda "härskartekniker. De har utvecklats ytterligare av retorikläraren Fredrik Söderquist och Add Genders delägare är de som idag utbildar i dessa, tillsammans med Fredrik. Nu ska vi berätta mer om dem!

Makt är strukturellt

Vi måste förhålla oss till våra institutioner, samhällsstrukturer och traditioner. Det innebär att vi har med oss olika mentala föreställningar – ofta oreflekterade – om hur något är eller borde vara. Det gör att makten normaliseras, vilket i sin tur påverkar hur vi ser på våra egna och andras roller, och därmed vilket handlingsutrymme som finns för att påverka och förändra.



Makt är situationellt

Makt påverkas av förutsättningarna i varje enskild kommunikationssituation, även om vi tenderar att agera på liknande sätt i situationer, som känns bekanta. Inom de ramar som situationen konstituerar kan dock ett dynamiskt växelspel ske mellan ämnen och identitetspositioner i syfte att maximera eller begränsa handlingsutrymmet för andra eller oss själva.



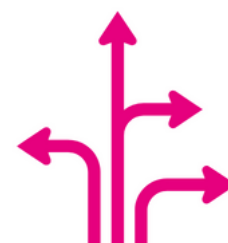
Makt synliggörs i motståndet

Det är i motståndet som vi ser att någon utövar makt och att det därmed föreligger en maktrelation. Motståndet behöver inte vara artikulerat, utan kan ta sig andra uttryck. Exempelvis genom att vi blir tysta eller med hållning och kroppsspråk visar att vi inte är bekväma i situationen eller har tvingats göra något mot vår vilja.






Makt påverkar handlingsutrymmet

När makt utövas påverkar det vårt handlingsutrymme, det vill säga vår möjlighet att agera i olika situationer. Vi kan känna oss tvingade att agera på ett visst sätt eller acceptera en lösning som vi själva inte tror på, men makt kan också användas för att ge någon handlingsutrymme till att påverka och förändra



Makttekniker

Det finns arton makttekniker, som sorteras i nio par. Varje par består av två motpoler. Ofta kombineras maktteknikerna när vi utövar makt. För att behärska teknikerna och kunna upptäcka dem är det bra att lära sig maktteknikerna parvis och hitta egna exempel för varje teknik. Därefter blir det lättare att kunna urskilja teknikerna i olika kombinationer eller i komplexa kommunikationssituationer.

<p>Tillskriva Avskriva</p> 	<p>Individ Kollektiv</p> 	<p>Undanhålla Överinformera</p> 
<p>Förstora Förminska</p> 	<p>Tidsbrist Tidsöverflöd</p> 	<p>Muta Hota</p> 
<p>Synliggöra Osynliggöra</p> 	<p>Splittra Gruppera</p> 	<p>Förolämpa Smicka</p> 

Ibland kan det även vara svårt att dra en tydlig gräns mellan några av maktteknikerna. Är det exempelvis fråga om synliggöra, förstora eller tillskriva – eller kanske en kombination? Det korta svaret är att det inte spelar någon större roll. Det är inte klassificeringen i sig som är det viktiga, utan att vi försöker förstå vad vi gör. Hur vi använder språket får effekter för våra roller, hur vi påverkar andra, och hur makten fördelas i olika situationer. Det viktigaste är alltså att teknikerna fungerar som de analysredskap som de är tänkta att vara.

Nyckel 3: Utmana status quo

Den tredje nyckeln handlar om att utmana status quo: att påverka och förändra normer så att fler blir inkluderade, och att använda rekryteringsprocessen som ett sätt att arbeta för förändring. Att utmana normer som exkluderar och inte fungerar för att skapa inkludering kan ofta möta motstånd.

Att möta motstånd

Att synliggöra normer och privilegier kan vara provocerande. De sätt som man förstår sig själv och andra med krockar med nya perspektiv. Det gör att man kanske måste omförhandla hela eller delar av sin världsbild. Det kan leda till ganska hårt motstånd, men det är en förväntad reaktion när ens identitetsuppfattning och förståelse av världen störs.

Jag förstår det inte

Det första rummet handlar om information, fakta, och idéer. Personen saknar information, har annan information, eller så stämmer inte det du säger överens med hens kunskaper, referensramar eller världsbild.



Så här kan du möta motståndet:

Det räcker sällan med att informera mera. En föreläsning kommer inte att minska motståndet, för även om det till en början ser ut att handla om fakta och information, kan det istället vara rädsla och oro som står i vägen.

Det behövs ofta fakta och statistik, men det räcker sällan med det. Förklara också varför förändringen behövs med ett språk som din medarbetare förstår.

Jag tycker inte om det

Det andra rummet handlar om en känslomässig reaktion mot förändringen, och baseras ofta på rädsla. Det är svårt att kommunicera med personer som befinner sig här, eftersom rädsla ofta gör att människor slutar lyssna på andra. Det tar sig ofta uttryck som frågor som rör sig inom ramen för det första rummet.



Så här kan du möta motståndet:

I det här rummet kan du behöva läsa mellan raderna. Personen kanske inte uttrycker rädslan och oron utan ifrågasätter fakta eller argumenterar emot utifrån budget, resurser eller tidsperspektiv.

Bemöt medarbetarens rädslor och lugna dem. Visa vad de kan vinna, men var också ärlig med vad de kan förlora. Engagera dem i processen.

Jag tycker inte om dig

Det tredje rummet handlar om förtroende. Här rör det sig inte om motstånd mot idén eller förändringen, utan om att de inte litar på att du är rätt person att hjälpa dem nå fram till målet. Det kan också bero på att förändringen kommer uppifrån, och att du för dem får representera någon annan.



Så här kan du möta motståndet:

Medarbetarna kanske förstår varför förändringen behövs, de kanske till och med välkomnar den, men om de inte litar på dig så spelar det ingen roll.

Bygg upp ett förtroende hos dina medarbetare, visa att du är på deras sida och att du vill dem väl. Få dem att lita på att förändring är möjlig!

Inkluderande rekrytering

Ett sätt att utmana status quo är att rekrytera medvetet och inkluderande. Inkludering är viktigt för att attrahera och behålla kompetens. Atmosfären och kulturen i företaget är nyckelfaktor, och den kulturen kan antingen vara inkluderande eller exkluderande. I samband med rekryteringen möter man kandidaterna under en kort tid, och det första intrycket är viktigt. Kom igår att det gäller åt båda hållen!

Mycket kan göras bara genom att se över rekryteringsprocessen. Se till att ni har mer än en person som genomför intervjuerna, och att dessa personer har olika kön, bakgrund eller positioner.

Lägg till steg i processen där ni inte är medvetna om till exempel kandidatens kön eller etnicitet. Ha hela människan i fokus, och lägg märke till de bias som kan påverka ert beslutsfattande. Var medveten om dina privilegier.

Fem steg mot inkluderande rekrytering

1

Var medveten om att alla har bias, och att våra hjärnor kommer att göra misstag utan att vi märker det. Genom att bli medveten om dina egna bias kan du minska deras påverkan.

2

Var medveten om neurodiversiteten bland människor. Var kreativ när du planerar möten med nya talanger. Det kan finnas sätt att mötas som kan passa en del kandidater bättre.

3

Träna på att ta andra människors perspektiv. Det ökar empatin, och minskar effekten av sociala stereotyper.

4

Bekräfta andra på ett medvetet sätt. Mikrobekräftanden är små och ofta omedvetna gester av generositet, vänlighet och stöd, som hjälper människor att lyckas i rekryteringssituationer.

5

Reglera dina stressnivåer och känslor. Positiva känslor minskar kategoriseringar och ökar också din förmåga att lägga märke till och hantera ny information.

Nyckel 4: Bli allierad

Den fjärde nyckeln handlar om att bli allierad: att använda det handlingsutrymme man har för att påverka normerna, och dela med sig av sitt handlingsutrymme så att fler röster blir hörda. Genom att förstå hur normer påverkar vår och andra människors vardag kan vi bidra till ett mer inkluderande samtalsklimat.

Inkluderande samtal

Normer i vardagen

De normer som finns på vår arbetsplats påverkar hur vi mår, hur vi talar med varandra och vad vi talar om – och det gäller inte bara normer som är kopplade till saker som sexualitet, hudfärg, kön eller etnicitet.

Normerna på arbetsplatsen styr hur vi ser på vårt arbete, förväntningar kring vem som sätter igång kaffemaskinen, vem som bär de tunga lådorna, vem som passar bäst i ledningsposition och vem det är okej att skämta om på fikarasten.

Normer påverkar också vad som ses som kompetens samt medarbetarnas möjligheter att påverka sin arbets-situation och delta i alla delar av arbetet. Det kan till exempel handla om planering av konferenser och möten, karriärvägar och rekrytering, omklädningsrum, fysisk arbetsmiljö och anställningsformer.

Tänk på att inte alla normbrott är synliga. Bland dina kollegor finns det med all säkerhet flera som på olika sätt bryter mot majoritetsnormerna.



Språk och bemötande

Ytterst få människor bemöter andra exkluderande medvetet och med flit. Med kunskap om språk och makt har vi ett bättre utgångsläge för att påverka, samtala och förändra - och för att vara bättre allierade.

Likvärdigt betyder inte likadant

Ett gott bemötande kan se olika ut i olika situationer och beror på sammanhanget och erfarenheter och förväntningar hos de som möts. Ett inkluderande eller jämställt bemötande betyder att man ska bemöta alla likvärdigt utifrån deras behov och förutsättningar.

Det är inte så enkelt att det finns en faktisk och objektiv bemötandesituation. Den enas upplevelse av bemötandet och den andras upplevelse av samma situation är lika viktiga delar.

Bemötandets tre dimensioner

När vi möter någon är det inte bara viktigt vad vi säger, utan också hur vi säger det, med vilket tonfall och hur vi använder vår kropp. Vi bär med oss fördomar och förväntningar in i varje möte. Bemötande består av tre dimensioner: talat och skrivet språk, kroppsspråk och attityder.

→ Talat och skrivet språk

Sättet vi uttrycker oss på spelar roll. De ord vi använder kan exkludera eller inkludera. Budskapet går fram bättre om språket anpassas efter mottagaren. Det är inte bara ord och språklig nivå som påverkar hur budskap tas emot. Även tonfallet spelar roll och kan avgöra om något uppfattas som empatiskt och inbjudande eller likgiltigt och avvisande.

→ Kroppsspråk

Mycket av vår kommunikation handlar om hur vi använder kroppen i förhållande till den vi talar med och vad vi säger. Vår kroppshållning kan uppfattas som hotfull eller avslappnad. När vi vänder oss till eller från den vi talar med sänder vi signaler om hur viktiga vi tycker att de är. Kroppskontakt, gester och ansiktsmimik är också sådant som sänder tydliga icke verbala budskap.

→ Attityder

Alla möten färgas av de erfarenheter vi bär med oss från liknande situationer. En person som är van att bemötas dåligt och har en känsla av att vara underlägsen kan till exempel vara defensiv från början. Fördomar och förväntningar, kunskaper, åsikter och förförståelse skapar de attityder som människor tar med sig in i en bemötandesituation.

Nyckel 5: Äkta engagemang

Den femte nyckeln handlar om att hitta ett äkta engagemang: varför är det här viktigt? Vad tror du på, och vad är det som gör att du vill kämpa för normförändring och ökad mångfald och inkludering på arbetsplatsen och i samhället?

Varför spelar det roll?

Varför är det viktigt om våra sociala normer är inkluderande? Varför behövs mångfald, jämställdhet och jämlikhet?

Att finna ditt äkta engagemang och ditt varför är viktigt för att du ska kunna ta tillvara de andra nycklarna för ett inkluderande ledarskap, särskilt när det går trögt eller är svårt.

Det är inte bara ditt eget varför som är viktigt. Även arbetsplatsens, medarbetarnas eller ledningens skäl är viktiga, för de styr vad organisationen tycker det är värt att satsa på.

Det finns olika argument till varför mångfald är viktigt. Listan nedanför är hämtad från boken "Välj mångfald!".

→ Demokrati och representation

"Alla grupper ska vara representerade" Argumentet bygger på att alla som är en del av befolkningen har rätt att vara representerade på alla nivåer i samhället och inom alla delar av organisationen.

→ Könsmakt

"Könsmaktordningen är negativ för samhället och måste brytas." Argumentet utgår från att män som grupp är överordnade kvinnor som grupp, och att det ger upphov till en arbetsdelning i arbetslivet där män och kvinnor arbetar med olika saker som också värderas olika högt. Denna uppdelning vill man förändra.

→ Mänskliga rättigheter

"Det är en rättighetsfråga." Argumentet utgår från att det är en mänsklig rättighet att alla ska ha lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter.

→ Nytt, resurs och kompetens

"Olikheter berikar." Eftersom olika grupper har olika erfarenheter och kunskaper bör allas kunskap tas tillvara. Dessutom finns gott om kompetens som går förlorad om man inte tar den tillvara. Med detta argument ser man minoriteter som en outnyttjad resurs och menar att det är slöseri att inte använda humankapitalet.

→ Intressen och rättvisa

"Resurser ska fördelas rättvist." Eftersom olika grupper har olika intressen och behov spelar det roll vilka som deltar i beslut när resurser ska fördelas. Resurser bör fördelas rättvist mellan olika grupper.

→ Lönsamhet

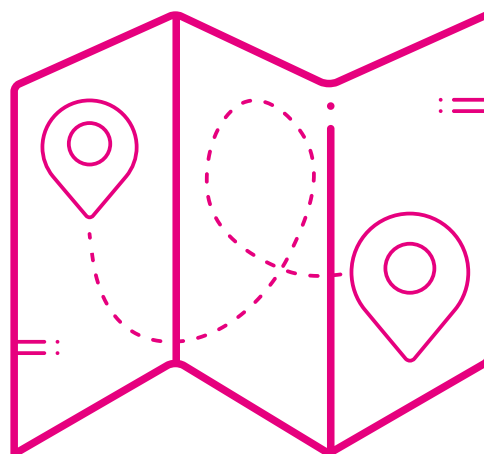
"En jämställd och jämlik arbetsplats genererar högre vinst." Genom att ha minoritetsgrupper representerade i organisationen når man lättare de grupperna som kunder. En jämställd och jämlik arbetsplats gör också att människor mår bättre och producerar mer.

Var ska du börja?

Rita din egen karta!

Det finns många ställen att börja på, och lika många vägar att gå. Det ingen färdig karta att följa, utan man får utgå från verksamhetens behov och bygga vidare därifrån. Den som arbetar för ökad mångfald och inkludering inom en organisation kan alltså göra det på många sätt.

Vi har några förslag. Använd dem som inspiration till den resa som just du kommer göra med din verksamhet!



Utbilda

Utbildning ensamt löser inga problem, men många gånger är utbildning av organisationen en del av lösningen. Om alla ska kunna arbeta mot ett gemensamt mål behöver man också ha en gemensam kunskapsbas.



Hjälp andra hitta sitt "varför"

Om inte alla är överens om varför jämställdhet och jämlikhet är viktigt - eller åtminstone är överens om att det är viktigt - är det svårt att få med alla på tåget. Hjälp till att plocka fram skälen och att prioritera och analysera dem.



Ta fram visioner och mål

Om inte alla är överens om varför jämställdhet och jämlikhet är viktigt - eller åtminstone är överens om att det är viktigt - är det svårt att få med alla på tåget. Hjälp till att plocka fram skälen och att prioritera och analysera dem.



Kartlägg nuläget

Innan man vet vad nästa steg är behöver man veta var man står. En kartläggning gör det lättare att se brister och behov - men också styrkor och fördelar. Här kan normplattformen vara till hjälp.



Arbeta med värderingar

Alla organisationer bär med sig en kultur laddad med värderingar, sådant som "sitter i väggarna". Men inget som "sitter i väggarna" är för evigt, och kultur och värderingar är inget obestämbar och svårt att ta på: de blir nämligen alltid synliga i konkreta handlingar.



Hjälp andra agera

Du gör inte förändringsarbetet ensam, men du kan hjälpa en organisation att börja agera genom att trycka på startknappen, peka ut en riktning och ge råd och tips på vägen. Både små och stora saker gör skillnad.



Om du möter för mycket motstånd

Att köra fast är jobbigt, men det gör alla ibland. Då kan det vara bra att stanna upp och ladda om. Så här kan du göra när du vill gå vidare:

- Välj dina strider.
- Identifiera hindren och hitta vägar förbi.
- Hitta ett nätverk som kan bidra med stöd.
- Hitta en samtalspartner eller coach.
- Leta efter det som ger energi.



När samhället blir mer komplext och instabilt så behöver vi alla människors erfarenheter och perspektiv för att lösa våra gemensamma utmaningar. Den ledare som vågar låsa upp det inkluderande ledarskapet kommer därför att vara värdefull för hållbarhetsarbetet.

Nu har vi gått igenom alla Pernillas fem nycklar för ett inkluderande ledarskap: **medvetenhet, handlingsutrymme, utmana status quo, bli allierad** och **ett äkta engagemang**. Du kan välja att fortsätta utvecklingen utifrån dessa fem nycklar eller så kan du upptäcka inkluderande ledarskap på ditt eget sätt. Det finns många ingångar, studier och förhållningssätt och fältet är under stor utveckling.

Vilket blir ditt första steg mot ett mer inkluderande ledarskap?

Inkluderande företag

I programmet har vi gått igenom många verktyg och förhållningsätt för att skapa ett mer inkluderande företag. Förutom normplattformen som är normingenjörernas egna verktyg och där det har ingått en kartläggning inom ramen för Qraftsamling 21 så finns i denna handbok några godbitar. Men innan vi tittar närmre på verktygen så påminner vi lite om att mäta inkludering.

Att mäta inkludering på organisationsnivå

När ni väljer vad ni vill mäta kan normplattformen bli en utgångspunkt. Ni kan sätta fler mätpunkter på de områden i normplattformen som ni idag gör bra. Eller så kan ni få igång de mer inaktiva rummen genom att sätta mål där. Om det finns resurser kan ni göra båda! Ni kan också välja att maximera de perspektiv inom normplattformen där ni redan är starka. Det kan ge effekten att de andra perspektiven kommer efter i full fart. Målet är att komma upp i en jämn mognad i alla rum. Se normplattformen som ett hjul där det hackar i verksamhetens framfart om några ekrar är kortare än de andra.

Mät mångfald genom att mäta jämställdhet

Kön och jämställdhet är en central del av mångfaldsarbetet. Det beror på att det anses etiskt försvarbart att föra statistik över kön, både här och i andra delar av världen. När vi mäter kön är det stora majoritetsgrupper som mäts. Det gör att ingen behöver känna sig utpekad, på samma sätt som om vi skulle mäta minoritetsgrupper.

Mät jämställdhet inkluderande

I Sverige är kön uppdelat på kvinna och man - men i en del länder är det praxis att ha fler alternativ i både passet och på arbetsplatsen. När du mäter kön i till exempel enkäter är det viktigt att ge möjlighet att svara "annat" eller "vill ej uppge" som komplement till kvinna eller man.

Skräddarsydda nyckeltal

Att skräddarsy egna nyckeltal (KPI:er) är förstås viktigt. Att mäta inkludering har ingen färdig mall och även om det kan vara bra att utgå från kön så kanske du vill veta om ni är framgångsrika inom andra diskrimineringsgrunder eller mångfaldsområden? För att hitta rätt mätetal så kan ni börja med att ställa er dessa tre frågor:

1. Vilka delar av normplattformen behöver ni börja med i din organisation?
2. Vilka verktyg kan vara lämpliga att använda?
3. Vad vill vi se för resultat i linje med verksamhetsmålen?

Verktyg: inkluderande företag

Beroende på vilken del i normplattformen du arbetar med kan du ha nytta av olika verktyg. Här är några som ofta används och som vi plockat ur årets program. En viktig lärdom är att du själv behöver identifiera verktygen i din verktygslåda. Spara dem i en särskild mapp och leta efter nya som du saknar eller fler av de du gillar. Lycka till i ditt viktiga arbete!

SMARTa mål

För att sätta bra mål behöver man tänka på att de ska vara SMARTa. Det betyder att de ska vara **S**pecifikt, **M**ätbart, **A**ccepterat, **R**ealistiskt och **T**idssatt. Använd detta som en checklista när du till exempel ser över en organisations mål för ökad mångfald eller inkludering, eller hjälper dem att sätta upp nya.

S

Specifikt
Avgränsat

Använd ord som:
öka, minska,
utveckla

Undvik ord som:
värna om,
tillvarata,
tillgodose

M

Mätbart
Uppföljningsbart

Bestäm relevant
mått och enhet:
tid, pengar,
procent

A

Accepterat
Sanktionerat
Kommunicerat

Alla parter måste
vara överens och
informerade,
särskilt de som
ska uppnå målet

R

Realistiskt
Relevant
Möjligt att uppnå

Målet måste gå
att nå, vara
relevant, och det
måste finnas
resurser att göra
det

T

Tidssatt
Tidsbegränsat

Sätt en deadline,
ett datum när
målet ska vara
uppfyllt. Alla
parter måste
vara överens om
deadline

SWOT

En SWOT-analys används för att analysera en organisations styrkor, svagheter, möjligheter och hot.



Jämställdhets-SWOT

Använd med fördel SWOT-analysen för att arbeta med jämställdhet, jämlikhet och mångfald. Varsomhelst i normplattformens sex perspektiv kan du göra en styrkeanalys och skapa nya idéer och strategier utifrån den på vad du eller ni ska arbeta mer med framöver samt vad ni ska undvika och förhålla er till.

4R

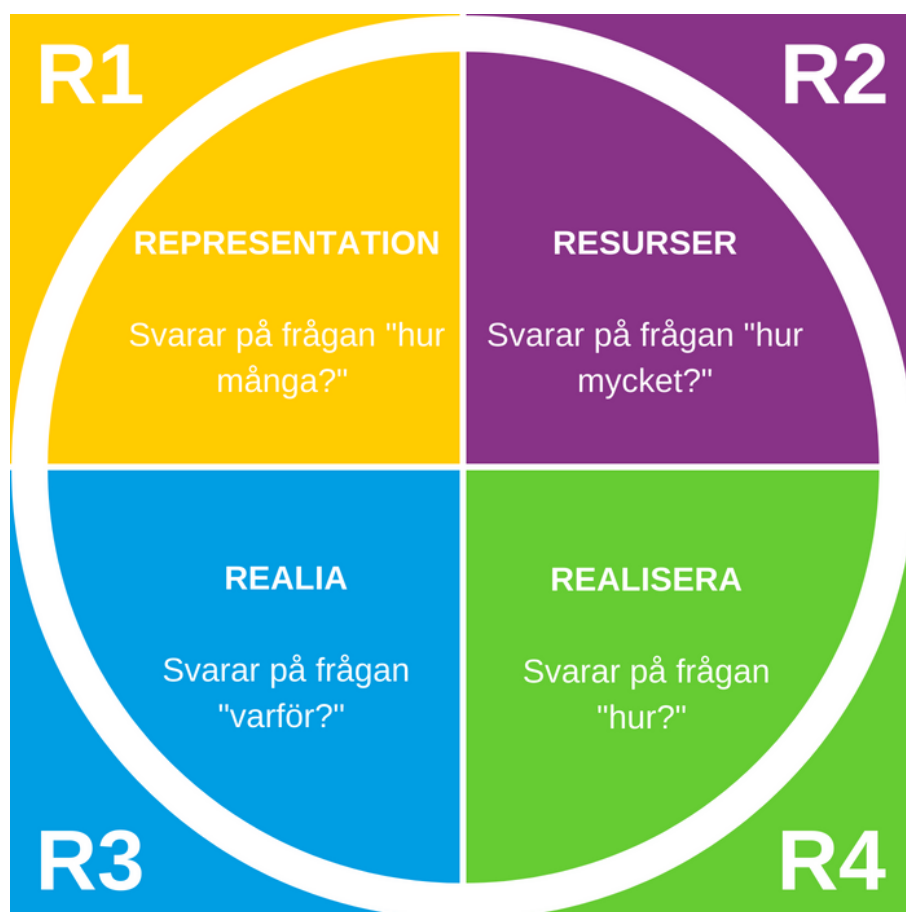
Verktøget används för att kartlägga hur en verksamhet styrs och finansieras.

R1 syftar på Representation, och går helt enkelt ut på att man räknar huvuden. Hur många kvinnor respektive män finns i olika delar och på olika nivåer i verksamheten? Svaret ska beskriva könsfördelningen på alla nivåer och alla delar i verksamheten, från beslutsfattare till brukare.

R2 handlar om Resurser, det vill säga hur resurser som pengar, tid, lokaler, insatser och liknande fördelas på detaljnivå mellan kvinnor och män i verksamheten.

R3 berör Realia, alltså orsakerna till att representation och resurser fördelas som de gör. Här behöver man göra en noggrannare analys av vem som får vad och på vilka villkor. Vad beror ojämlikheten på?

R4 går ut på att Realisera, det vill säga skriva en konkret handlingsplan som beskriver vad som ska göras med tydliga mål och åtgärder.



JämKART

JämKART står för Jämställdhetskartläggning och har utarbetats av Länsstyrelsen i Stockholms län. Metoden ger en överblick av en verksamhets betydelse för jämställdheten, hur långt jämställdhetsarbetet har kommit, och vilka åtgärder som kan föreslås. Metoden består av 6 steg:

1. Inventera jämställdhetspåverkan
2. Undersök bidraget till jämställdheten
3. Bedöm dagsläget
4. Hitta fördelar och hinder
5. Bedöm förbättringspotentialen
6. Planera förbättringsåtgärder

Läs mer om metoden i särtrycket från JämStöds praktika som går att hitta på nätet.

Fiskbensdiagram

Med ett fiskbensdiagram kan man kartlägga möjliga orsaker till ett problem. Diagrammet ser ut som ett fiskskelett, och man ritar ett "huvud" i form av en ruta där man skriver in problemet. Därefter ritar man en "rygggrad" med ett antal ben som går ut från ryggraden. Ofta använder man fem ben, som motsvarar "de fem M:en": Människor, Maskiner, Metoder, Miljö och Material. På dessa ben skriver man in tänkbara orsaker till problemet. Man kan lägga till mindre delben om det finns flera mindre delorsaker. Det går att arbeta både med post-it-lappar och utan. Om de fem M:en inte passar kan man brainstorma fram orsaker och sedan sortera dem i andra grupper.

En kortfattad arbetsgång för arbetet är:

1. Definiera problemet tydligt.
2. Rita fiskbensdiagrammet.
3. Brainstorma fram orsaker och sortera in dem i diagrammet.
4. Rangordna orsakerna utifrån vad ni tror är viktigast.
5. Arbeta vidare genom att ta ställning till var det finns förbättringsmöjligheter, om orsaken redan är åtgärdad, eller om ni behöver ta reda på mer fakta om något.



Könskonsekvensanalys

Könskonsekvensanalys är en metod för att analysera vad olika förslag kan få för konsekvenser för olika kön. Genom att göra detta kan man undvika att fatta beslut som sedan slår ojämnt. Analysen kräver att man har tillgång till könsuppdelad statistik, och man ställer frågor som till exempel hur resurser fördelas, vems behov och erfarenheter som ligger till grund för verksamheten, och vilka möjligheter kvinnor respektive män har att påverka.

På Jämställ.nu finns länkar till verktyg som bland andra Sveriges Kommuner och Regioner har tagit fram för att underlätta könskonsekvensanalyser.

Gender budgeting

Gender budgeting påminner om könskonsekvensanalys, men där könskonsekvensanalysen appliceras på förslag innan de går till beslut fokuserar Gender Budgeting på budget. Med hjälp av Gender budgeting kan man få syn på hur resurser fördelas mellan olika grupper, hur de möter olika gruppers behov och vilka effekterna blir. Ibland ser en budget jämställd ut, men när man analyserar den närmare kan man se att vissa grupper gynnas när deras behov och aktiviteter prioriteras framför andras.

Rutorna

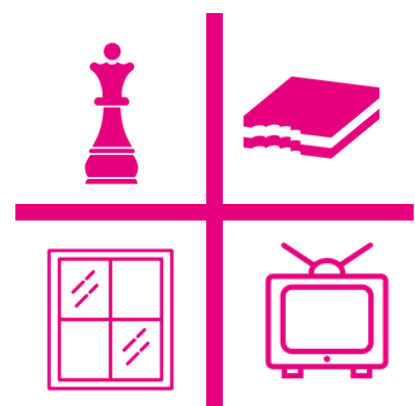
Rutorna är inspirerade av Joan Ackers genusmodell och hjälper er att göra en kartläggning på olika nivåer i organisationen. Utifrån dem kan ni sätta mer medvetna visioner och mål och delmål. Det kan kännas ovant att diskutera vissa av dessa delar men det brukar alltid ge ny information och andra perspektiv.

Schackrutan: handlar om det strategiska arbetet, till exempel styrdokument så som årsredovisning, jämställdhetsplan och affärsplan.

Mockarutan: handlar om exempelvis attityder och bemötande på fikaraster, jargong, värdegrund, tolkningsföreträden och informella och formella beslutsvägar.

Fönsterrutan: handlar om det man ser när man kikar in i organisationen utifrån, det vill säga sådant som könsfördelning i olika roller eller olika delar av organisationen.

TV-rutan: handlar om det som tas med in i organisationen utifrån, som till exempel personliga värderingar hos de anställda och idealbilder av medarbetare och kund.

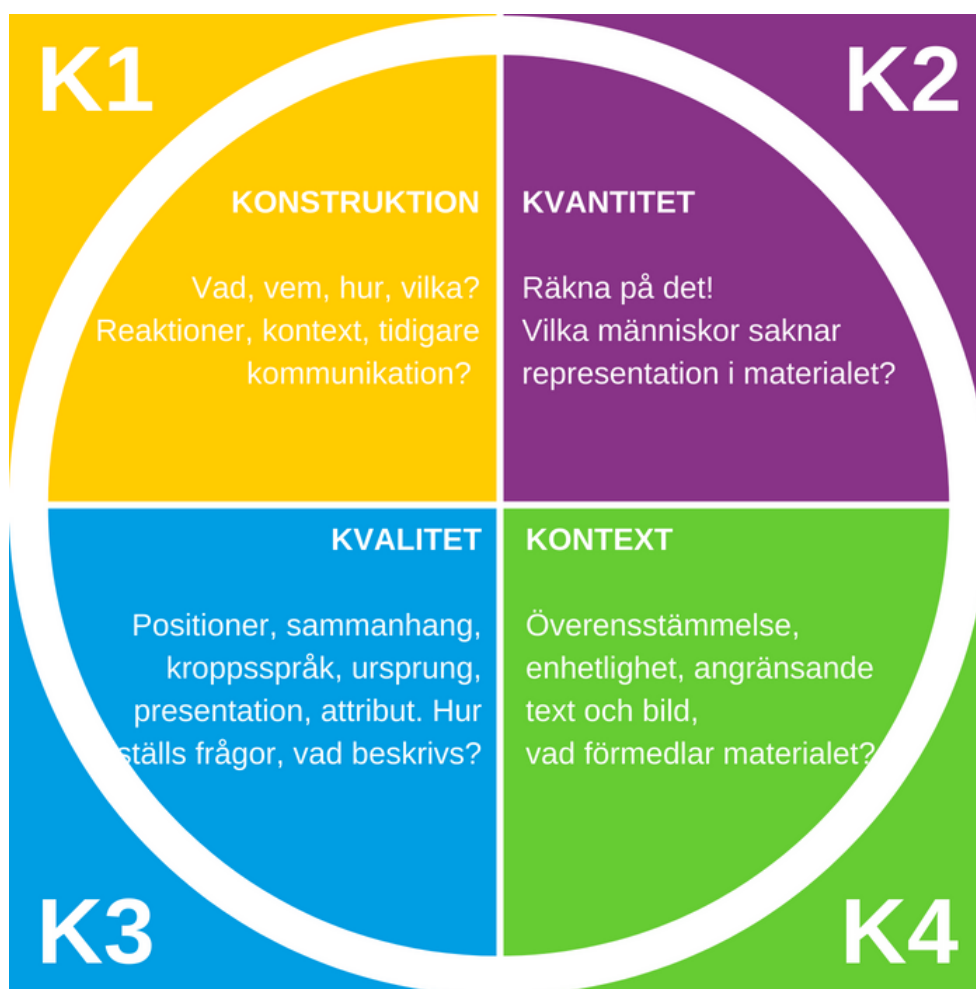


Checklistor för tillgänglighet

Myndigheten för Delaktighet, MFD, har samlat en mängd checklistor för att underlätta arbetet med tillgänglighet ur olika perspektiv och sammanhang.

4K för inkluderande kommunikation

4K är en metod som tagits fram av normingenjörerna Frida Stjernholm och Hannah Lemoine. Den kan användas för att analysera en organisations kommunikation och vad den förmedlar, utåt såväl som inåt.



Här hittar du inspiration till din verktygslåda!

Inspireras av verktygen i statens metodbank för jämställdhetsintegrering: Jämställ.nu, här hittar du bland annat mer om gender budgeting. "Säkra din kompetensförsörjning" är ett verktyg Add Gender tog fram i ESF-projektet Smart kompetens och på catalyst.org hittar du forskning från hela världen. Lycka till med arbetet!



Andreas Lepa, ansvarig för kompetensförsörjning på Energiföretagen Sverige

Stort tack alla ni som deltagit i Qraftsamling 21!

Jag är oerhört glad över att vi lyckats genomföra programmet under en pandemi och genom digitala träffar. Jag vet att många i branschen jobbar aktivt med jämställdhets- och inkluderingsfrågor, och genom Qraftsamling så höjs nivån ytterligare genom att på ett systematiskt och målstyrt sätt arbeta med dessa frågor på flera nivåer; bransch, företag och individ. Alla ni har gjort och gör ett fantastiskt jobb.

Tankar om Qraftsamling och fortsättningen? Du når oss som vanligt på www.energiforetagen.se.

Du når normingenjörerna på www.addgender.se.

November 2021

 **Add Gender**