

# Event Kee

en modell för förändring

# Entree en modell för förändring

För in förändring i din organisation

Den här boken riktar sig till dig och dina arbetskamrater.  
Här lyfts Entreemodellen som ett gott exempel på hur verksamhet kan  
utvecklas genom att tillföra ett genusperspektiv.



### Entree – Entreprenörstöd med Effekt

Projektperiod: 2005-2007

Entree är ett samarbete mellan tio organisationer som ger råd och stöd till blivande och etablerade företagare. Målet har varit att förändra arbetssätt och rutiner i befintliga organisationer för att bättre möta behoven hos alla kunder; kvinnor som män. Målet har också varit att hitta bra metoder att stödja kvinnors företagande.

[www.entreeprojektet.se](http://www.entreeprojektet.se)

Produktion, layout och grafisk formgivning:  
Mediahavet AB, Gryt, [www.mediahavet.se](http://www.mediahavet.se)

Text: Jennie Högström/Länsstyrelsen Östergötland,  
Madeleine Söderstedt Sjöberg/Länsstyrelsen Östergötland

Ansvarig utgivare: © Länsstyrelsen Östergötland

Tryck: AB Danagårds Grafiska, Ödeshög, 2007  
Papper: Multi Design Smooth White.

Boken utges av EU-partnerskapet Entree och kan beställas på telefon +46 13 19 61 38.

ISBN: 978-91-977350-0-1



*Det här nya genusrelaterade arbetssättet har kommit för att stanna.  
Det är jag helt övertygad om. Nu är det nästan något av grupptryck  
att inte avvika från genusperspektivet i vårt arbete.  
Det går helt enkelt inte att backa tre år tillbaka i tiden.*

Ulla Fogenstad, ALMI Östergötland, Entrees slutkonferens

# innehåll

Varför Entreemodellen? .....	sid 6
Fas 1: Grundutbildning.....	sid 12
Fas 2: Förändringsagenter med spetskompetens	sid 24
Fas 3: Bestående förändring .....	sid 36
Exempel på praktiskt förändringsarbete .....	sid 44
Exempel på en utbildningsdag .....	sid 48
Litteraturtips .....	sid 50
Ordlista .....	sid 58

**Entreemodellen** bygger på en modell i tre steg och syftar till jämställdhetsintegrering\* av befintlig verksamhet. Förändringsarbetet handlar om stort och smått. Det krävs uthållighet och återkommande insatser. I de fall det har funnits ett aktivt engagemang från ledningen och en stor delaktighet bland medarbetare har förändringen kommit längst.

**Inom** Entree var målet att utveckla affärsrådgivningen i ett antal organisationer så att den fungerar lika bra oberoende av hur kunden ser ut. Mötet med kunden var i fokus. Drivkraften var att rådgivningen ska fungera lika bra för kvinnor och män. Därför har vi tillfört ett jämställt kundperspektiv.

**Inom** Entree har vi arbetat med verksamhetsutveckling för den offentligt finansierade affärsrådgivningen i Östergötland men modellen bör även kunna användas inom organisationer med liknande verksamhet. Målet med den här metodboken är att Entrees erfarenheter och lärdomar ska kunna tillvaratas och omsättas i praktiken på andra arbetsplatser.

**Boken** gör inte anspråk på att ge alla svar. Vill du använda metoden i din organisation ta gärna kontakt med ALMI Företagspartner i Östergötland AB eller Länsstyrelsen Östergötland för mer information.

\* se ordlista sista sidan i boken

## Varför Entreemodellen?

**Det** finns många likheter mellan kvinnor och män som driver företag. Särskilt tydligt blir det om man jämför kvinnor och män som är företagare inom samma bransch. De flesta företag är små och majoriteten företagare har tillväxtambitioner. Däremot är kvinnor underrepresenterade bland företagare och nyföretagare. Cirka 25 procent av företagarna är kvinnor och bland nyföretagarna är andelen något högre. Företagandet som sådant är manligt präglad och forskning visar att kvinnor upplever särskilda hinder i mötet med organisationer som ger råd och stöd till företagare.

**Vi** som möter företagare måste bli medvetna om att vi har föreställningar om vad som är kvinnligt och vad som är manligt och att detta påverkar våra beslut och våra handlingar. Därför räcker det inte med särskilda insatser för kvinnor som är företagare. Parterna i Entree har startat ett omfattande förändringsarbete. Vi har vänt blicken mot de egna organisationerna, vågat ifrågasätta invanda föreställningar och utvecklat nya arbetssätt.

”Att slå hål på en myt är att vidga bilden av vad en företagare är och vilka möjligheter som finns i att vara företagare.”

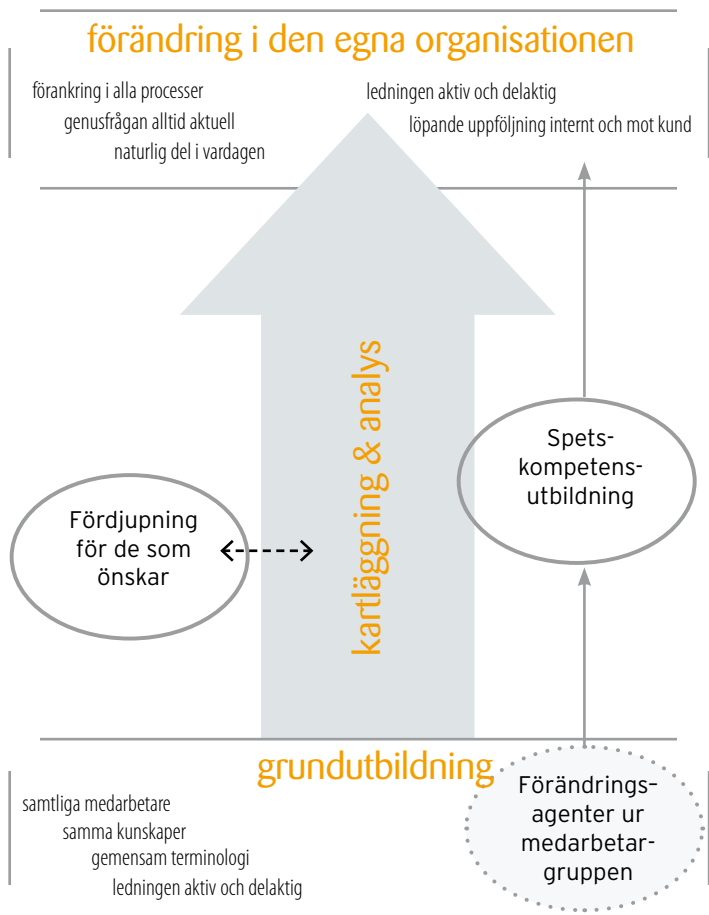
Kerstin Wennberg, Nutek, Entree Effekt 2006

”Jag har fått frågan 50 gånger; om jag inte har dåligt samvete för barnen? Peter har aldrig fått den frågan och han jobbar lika mycket som jag. Det är viktigt att inte ge sig själv dåligt samvete. Nu gör jag det här valet och satsar på företaget. Det är det bästa för både mig och barnen.”

Petra Lennartsson, ServiceStaden Sverige AB, Entree Effekt 2006

”Har man en könsuppdelad arbetsmarknad är det ekonomiskt ohållbart. Sedan kan man addera humanistiska aspekter som att det är odemokratiskt...”

Joakim Kärnborg, Regionförbundet Östsam, Entree Effekt 2006



Mål

Det här är ett arbete som sträcker sig över en viss tid och under den tiden kan organisationsförändringar och att nyckelpersoner slutar, påverka resultatet. Det är därför viktigt att arbetet är en gemensam process där många i organisationen deltar och ledningen inser vikten av arbetet, så att det inte bärs upp av enstaka individer som kan försvinna från arbetsplatsen. Därför har det varit viktigt att alla som berörs av utvecklingsarbetet på arbetsplatsen har kunnat utgå från samma lägsta nivå av kunskap. Grundläggande utbildningar för all berörd personal har varit ett sätt att uppnå detta. I diskussioner på arbetsplatsen har sedan de nya kunskaperna kunnat användas och appliceras i verksamheten.

Entree förändringsmodell

Nuläge

... och sen tänkte jag starta fem fabriker i Eslöv!

... och sen tänkte jag starta fem fabriker i Eslöv!

Emma 5 år

Göran 45 år



*Kunskap är obligatorisk. Men det räcker inte med kunskap.  
Man måste också handla, låta sin kunskap betyda något i vardagen,  
så att man gör på ett annat sätt än vad man normalt har gjort.  
Ändra på sig själv och sitt beteende. Och man måste skapa ut-  
rymme för både egen och gruppvis reflektion. Om man inte har  
den treenigheten: Kunskap, reflektion och handling  
- sker ingen utveckling i de här frågorna.*

Mats Philipsson, ALMI Östergötland, Entrees slutkonferens

# Grundutbildning

Allt förändringsarbete måste utgå från kunskap. Särskilt viktigt är att alla medarbetare som ska delta i förändringsarbetet har samma grundkunskap. Därför har vi satsat på en bred och grundläggande utbildning för så många som möjligt. Den har givits med samma innehåll men vid flera olika tillfällen. På så vis har många kunnat delta och vi har fått en genomslagskraft enbart genom att många "öppnat ögonen" samtidigt. Därför har vi kallat den för Ögonöppnarutbildning - en grundutbildning i jämställdhet\* och genus\*\*.

## exempel Entree

Under två år har 140 personer från drygt 30 arbetsplatser deltagit i endagsutbildningen. Den gavs vid ett flertal tillfällen runt om i länet. Målgrupp har varit alla företagsrådgivare, affärsutvecklare, finansieringskonsulter och anställda i företagsstödjande organisationer i Östergötland.

\* \*\* se ordlista sista sidan i boken

## hur genomförs utbildningen

Teori varvas med erfarenhetsutbyte i dialog mellan deltagare och processledare. Teorin består till exempel av genus, jämställdhetsintegrering och organisationsteorier med fokus på förändringsarbete (se sid 49). Sedan har deltagarna gruppvis diskuterat hur genus och förväntningar på kvinnor och män styr deras eget handlande i mötet med kund men också om hur det påverkar förutsättningar för företagande i stort. Ögonöppnarutbildningen ger ny kunskap men ökar framförallt självinsikten genom att du tvingas sätta fokus på dig själv och dina fördomar.

## exempel på ämnesområden

- Min egen resa; en tongivande person berättar om hur insikt i jämställdhet har gett nya erfarenheter och om betydelsen av förändring.
- Har företagande kön? Inledning till kvinnors företagande med forskningsresultat och statistik.
- Spelar kön roll? Teorier inom genussystemet\*, organisationsteori och verktyg i form av jämställdhetsintegrering.
- Bemötande av kvinnor som blivande och befintliga företagare; diskussion utifrån den egna arbetsrollen.

\* se ordlista sista sidan i boken

## stjärnskott

Välj en utbildare som har dokumenterad erfarenhet från, och kunskap om, genus och förändringsarbete. Särskilt viktigt är att utbildaren kan koppla genusperspektivet till huvudämnet, i detta fall företagande.

Anpassa tid, tidsomfattning och plats för att så många som möjligt ska kunna delta. Erbjud samma utbildning vid ett flertal tillfällen och stäm noga av så att den inte krockar med andra aktiviteter.

Att många "öppnar ögonen" samtidigt är i sig en framgångsfaktor. Förändringsarbetet får en skjuts framåt om man utgår från samma förståelse. Det kan trigga utvecklingsviljan och lyfta frågan från en personlig till en generell faktabaserad nivå. Då öppnas även möjligheter till mer nyanserade diskussioner utifrån samma terminologi.

Kunskap finns inte bara hos individen utan även hos organisationen. I de fall flertalet medarbetare inklusive ledningen på samma arbetsplats har deltagit i grundutbildningen har förändringsarbetet kommit längre.

## stolpskott

Ibland riskerar förändringsarbete som har ett genusperspektiv att uppfattas som en "kvinnofråga". Istället är det en kvalitets- och verksamhetsfråga där ansvaret för förändring ligger hos både män och kvinnor.

Undvik pajkastning. Eftersom många har personliga erfarenheter från jämställdhet är det viktigt att utgå från fakta. Det här är ett strukturellt problem som varken kvinnor eller män ska beskyllas för.

Fyll antalet platser. Det är nödvändigt att ledningen tydliggör varför utbildningen är viktig och att den föregår med gott exempel genom att själv delta. Alla berörda - både män och kvinnor - bör gå.

Förutfattade meningar om jämställdhet, att man inte ser detta som en kunskapsfråga och attityden att "detta gäller andra, men inte mig" är exempel på osynligt motstånd bland medarbetare och som behöver bemötas.

I fallet Entree där utbildningen inte organiserats på respektive arbetsplats hade mer tid för personlig införsäljning varit önskvärd. Uppföljning och återkommande bearbetning av målgruppen har resulterat i fler deltagare.

## Ifrågasätt

*Jag måste försöka möta min kund förutsättningslöst i rådgivningssituationen.  
Jag måste ha lust att lära mig något nytt i mötet. Med insikt om att jag tolkar  
och bedömer kan jag göra något åt det, i varje möte med kunden  
kan jag sträva efter att bli mer nyfiken.*

*När någon säger att han eller hon inte har fördomar och behandlar alla lika  
- då blir jag bekymrad för jag har både fördomar och behandlar folk olika.*

Margita Edström, ALMI Östergötland, Entree Effekt 2006

# Kompletterande utbildning

För att stärka den enskilda medarbetaren i mötet med kund har kompletterande utbildning erbjudits de som så önskar. Det är viktigt för att kunna agera professionellt i kundmötet. Då behöver man utöver sakkunskap i jämställdhet och genus även självinsikt och självkänedom. Genus har lyfts fram i diskussioner utifrån särskilda ämnen och det vardagliga arbetet i professionen. Detta steg ansågs viktigt för att stärka medvetenheten om sin egen roll och förväntningar hos kunden.

## exempel Entree

Med fokus på kundmötet valde Entrees partner att genomföra en gemensam utbildning inriktad på kommunikation. Målgruppen var de som möter kund. Upplägget har omfattat fyra tvådagarsutbildningar, bestående av internat med övernattnings vilket skapar tid till informella samtal och reflektion.

## hur genomförs fördjupningen

Utbildningarna har varvat teori med övningar i grupp. Mötet med kunden har varit det centrala: Hur kan jag handla bättre i mötet med kunden? Hur kan jag bli bättre på att möta olika typer av kunder? Hur kan jag bli bättre på att ge alla kunder samma möjligheter att ta del av våra erbjudanden?

Framgångsfaktorer var bland andra att flera organisationer definierade liknande behov och gick samman om en gemensam utbildning. På så vis delade man på kostnaderna för kvalificerade utbildare, skräddarsydde innehållet och höjde utbildningens status. När fler organisationer deltar, vidgas även nätverken och man får insikt i andras verksamheter.

Svårigheterna var bland annat att samla flera organisationer och enas kring ett gemensamt behov samt att få alla berörda att avsätta tid för att delta i utbildningarna.

## exempel på fördjupningsutbildningar

- **"Förbättra kommunikationen med dina kunder"** Beteendestil utifrån instrumentet IDI - Interpersonal Dynamics Inventory
- **"Lyssnar du till det dina kunder inte säger?"** Kroppsspråk och samtalsstilar
- **"Hur kan jag bli bättre på att föra fram budskap?"**

Vem ska förändra

om inte

DU ?

# 2

*Det är svårt att starta ett förändringsarbete som har ett så tydligt fokus på jämställdhet. Det tar tid och du möter ofta ett svårdefinierat motstånd. Därför är det viktigt att ha katalysatorer som driver förändringsarbetet på arbetsplatserna.*

Cornelia Ingemarsdotter, ALMI Östergötland, Europa Effekt 2007

# Förändringsagenter

För att underlätta förändringsarbetet inom en enskild organisation behövs "förändringsagenter" - någon eller några som har extra kunskap om genus och som även har mandat att driva på arbetet.

Därför valdes ett antal personer att gå en fördjupningsutbildning som gav djupare kunskap om genus och verktyg för förändringsarbete. Dessa personer agerar förändringsagenter inom sin organisation och har därmed redan från början uppdraget att agera som stöd och kunskapskälla i förändringsarbetet.

## exempel Entree

Fördjupningsutbildningen kallade vi för spetskompetensutbildning. Fokus ligger på att införa ett genusperspektiv i deltagarnas arbete och verksamhet. Utbildningen har omfattat sex utbildningsdagar fördelat på tre internattillfällen.

## hur genomförs utbildningen

Utbildningen har varit processinriktad och deltagarna har arbetat med sin egen roll och sin egen organisation. Utbildningen genomförs i fem steg:

- 1. Erfarenhet och åsikt:** Under detta steg diskuteras olika föreställningar som deltagarna har om män och kvinnor. Utifrån kunskap, fördomar, myter och fakta ökar medvetenheten samtidigt som en beredskap för förändring mognar fram.
- 2. Kunskap och insikt:** Fördjupad kunskap om metoder och verktyg som kan användas vid förändringsarbete såsom jämställdhetsintegrering. I detta fall har 4-R\* metoden använts. Man gör en teoretisk fördjupning av genussystemet som utgår från organisation och samhälle, där företagande kvinnor och män ingår.
- 3. Planering:** Hur görs en nulägesbeskrivning utifrån ett genusperspektiv? Ett av momenten som ingår är att identifiera de områden som man vill titta närmare på inför sin organisations arbete med jämställdhetsintegrering.
- 4. Handling:** Utifrån nuläget diskuteras olika möjligheter och vägar för att nå målet. Deltagarna tar fram en handlingsplan för jämställdhetsintegrering för den egna organisationen. Detta sker i nära samarbete med medarbetarna på respektive arbetsplats.
- 5. Resultat:** Detta ska slutligen leda till en bestående förändring i organisationen där beteenden och arbetssätt har förändrats i grunden.

\* se ordlista sista sidan i boken

## stjärnskott

Att både män och kvinnor deltar i utbildningen. Kvinnor och män kan ha skilda erfarenheter. Eftersom en stor del av utbildningen bygger på erfarenhetsutbyte och process skapar det bättre dynamik och nyans om både män och kvinnor deltar.

Möjligheten att diskutera och reflektera över egna erfarenheter och använda gruppen som bollplank uppskattades av deltagarna.

Att de utvalda "förändringsagenterna" har förtroende och gehör inom sin organisation.

Att flera medarbetare från samma organisation deltar. Detta ger styrka åt deltagarna när de är tillbaka i vardagens problem på sin arbetsplats och minskar samtidigt sårbarheten i förändringsarbetet.

## stolpskott

Brist på tid hos deltagare att genomföra hela utbildningen.

Att "förändringsagenterna" inte har det mandat som behövs för att kunna driva på förändringsarbetet i organisationen.

Att "förändringsagenterna" försvinner från organisationen under processens gång och tar med sig kunskap.

# Kartläggning & analys

Förändringsagenterna ska - tillsammans med medarbetarna på arbetsplatsen - kartlägga och analysera arbetet ur ett genusperspektiv. Det är angeläget att så många som möjligt deltar i detta arbete. Det är viktigt att synliggöra nuläget och sätta upp mål för vart man vill nå. Förändringsagenterna ska i kartläggningen och analysen vara ett stöd till medarbetarna. Agenterna har i sin utbildning fått kunskap, metodkännedom och träning i att vara ett bollplank. I vissa fall har kartläggningen utförts parallellt med fördjupningsutbildningen.

## reflektera mer i vardagen:

Lyft fram konkreta exempel från studier som underlag för diskussion. Till exempel visar en studie av Ingvor eller Ingvar att det fanns lägre förväntningar på den person som kallades Ingvor, trots att de hade exakt lika förutsättningar. Det enda som skilde var en bokstav i namnet.

## att tänka på vid kartläggning och analys

- Det är viktigt att synliggöra nuläget: Hur ser det ut?
- Ta fram statistiska beskrivningar och fakta som utgör grunden.
- **Ta** reda på hur kvinnor och män upplever hur deras behov som företagare tillgodoses.
- **Följ** upp träffarna för att se hur många som startar företag fördelat på män och kvinnor.
- **Analysera** vilken bild vi har av företagare och tillväxt för att se om man bidrar till att bibehålla stereotypa föreställningar. Och det viktigaste av allt: Hur kan detta förändras?
- Reflektera över verksamheten och kundurvalet ur ett genusperspektiv.
- Sätt upp genusrelaterade mål för förändringsarbetet.

## kartläggning & analys + åtgärder = handlingsplan

Kartläggning och analys ingår i den handlingsplan som upprättas. Handlingsplanen utgör grunden i förändringsarbetet inom varje organisation. Handlingsplanen innehåller åtgärder för att nå en bestående förändring.

I arbetet med företagsstödande verksamhet kan handlingsplanen innebära att man ser över och analyserar de vardagliga besluten utifrån ett genusperspektiv: Att man ser över vilka kunder man har, vilka som har sökt finansiering, vilka av dessa som har fått ja och vilka som har fått avslag, vilka tjänster man erbjuder och hur informationen till kunden ser ut. Det är viktigt att synliggöra vad besluten grundar sig på!

### några åtgärder för att nå målen

- **anlita** en extern konsult för att öka medvetenheten om vilka värderingar kundurvalet bygger på.
- **ta fram** könsuppdelad statistik på kundunderlaget och hur fördelningen ser ut per konsult.
- **lyft** genusfrågorna på varje möte.
- **gör** en kundundersökning för att veta mer om hur kunderna upplever bemötande och attityder.
- **följ upp** och reflektera kontinuerligt över verksamhetens statistiska resultat utifrån ett genusperspektiv.
- **utveckla** bättre metoder för att mäta resultat.
- **förändra** arbetssättet med nya kunder genom exempelvis proaktiv idésökning och uppsökande verksamhet.
- **öka** andelen rådgivningstillfällen till kvinnor.
- **erbjud** kontinuerlig kompetensutveckling inom genus till medarbetare.

Se självklarheter

ur andra synvinklar

# 3

*Implementeringen är nyckeln.  
Om kunskapen enbart sitter i individen kan hon  
eller han flytta och då försvinner kunskapen.*

*Genusperspektivet finns förankrat  
på ett naturligt sätt i den löpande rådgivningen även när Entree är avslutat.  
På så vis har vi underlättat för kvinnor att starta och växa med sina företag  
vilket i sin tur stärker samhällets tillväxt.*

Madeline Söderstedt Sjöberg, Länsstyrelsen Östergötland, Europa Effekt 2007

# Bestående förändring

Syftet är att åstadkomma en bestående förändring av arbetssätt i organisationer, i detta fall i mötet med kund. Våra tjänster ska fungera lika bra oberoende av vem kunden är och hur den ser ut. Detta görs genom att man lägger ett genusperspektiv på all vardaglig verksamhet. Tjänster som rådgivning, affärsutveckling och finansiering behöver därför utvecklas ur ett genusperspektiv. Arbetssätt som bättre möter behoven hos alla kundgrupper, minskar behovet av särskilt stöd för vissa grupper.

## » Jämställdhet är...

...en vardaglig fråga. De små och vardagliga besluten som varje enskild medarbetare fattar i sitt arbete har sammantaget avgörande betydelse för jämställdheten i verksamheten «

Ur Gör det Jämt, Att integrera jämställdhet i verksamheten. N2001:041

## hur genomförs förändringen

Förändringsarbetet har skett inom varje organisation med stöd från spetsutbildade "förändringsagenter" och den kartläggning och handlingsplan som redovisades i förra kapitlet. Arbetet görs utifrån där man står idag och man arbetar mot uppsatta mål. Som ett extra stöd i genomförandet har deltagare från olika organisationer träffats regelbundet för att utbyta erfarenheter. Viktiga frågor att arbeta med är: Hur ser det ut i din organisation? Varför ser det ut som det gör? Är det bra eller dåligt? Utgå från statistik och fakta! Viktigt att reflektera och ifrågasätta i vardagen och alltid ha genusperspektivet med.

## ALMI - till exempel

Nu finns en nyfikenhet på branscher vi inte var intresserade av tidigare och vi försöker undvika schablonföreställningar när det gäller branscher. Vi accepterar inte bara att man säger att smycketillverkning inte är ett tillväxtföretag. Vi kräver att höra mer om det verkligen är sant eller inte. (läs mer sid 45)

Lilian Carlsson, ALMI Östergötland, Slutkonferens Entree, 2007

## stjärnskott

Det aktiva utvecklingsarbetet ligger på de som normalt arbetar inom respektive verksamhetsområde. Exempelvis ska de som arbetar med finansiering själva utveckla sitt arbetssätt ur ett genusperspektiv. Men ledningen måste ta aktiva beslut, driva arbetet och avsätta resurser.

Aktivt och kontinuerligt lyfts genusperspektivet för att arbetssätt och rutiner ska omfatta jämställdhet som en naturlig del i vardagen. Det handlar om uthålligt arbete över längre tid. Förändringsarbete måste få ta tid, särskilt det som gäller arbete med attityder och fördomar.

Viktigt att skapa intresse och nyfikenhet för frågan hos medarbetare. Detta kan ske genom att man gör alla delaktiga och börjar titta på vissa avgränsade områden tillsammans. Att man lyssnar på frågor som kommer upp bland medarbetarna under tiden. Då växer frågan. Vad vet vi egentligen?

Om flera organisationer som arbetar med liknande verksamheter deltar i erfarenhetsutbytet kan de dra nytta av och lära av varandras förändringsarbete. Ökad samverkan kan också ge legitimitet åt arbetet. Därför är formella och informella nätverk över organisationsgränser värdefulla.

## stolpskott

Tomtebloss-effekten. Om man tappar fokus riskerar ett ambitiöst förändringsarbete att snabbt brinna ut. Alla aktiviteter kräver uppföljning. Ett sätt att undvika detta kan vara att sätta upp delmål.

Om jämställdhetsfrågorna inte är ett prioriterat område för att utveckla kärnverksamheten.

Att alla inte förstår vinsten med att bredda kundunderlaget.

Det kan vara svårt att få en bestående förändring i verksamheten om inte organisationen aktivt äger och driver frågan.

Omedvetet motstånd från medarbetarna. Det kan vara svårt att upptäcka attityder för man är inte medveten om att man har dem eller vad de grundar sig på. Att återkommande ifrågasätta i vardagen kan vara ett sätt att synliggöra dessa.

Om att tänka om

och om igen

# e X empel

## på praktiskt förändringsarbete

ALMI Företagspartner Östergötland AB är ett exempel på en organisation som har implementerat Entreemodellen med framgång. ALMI har närmare 30 anställda. Organisationen delas in i tre grupper: Finansiering, affärsutveckling samt support. ALMI:s vd Mats Philipsson har drivit en tydlig linje för att utveckla verksamheten ur ett genusperspektiv. Han har avsatt resurser och visat aktivt personligt intresse för förändringsarbetet. På det följande uppslaget beskrivs delar av den utvärdering som organisationen gjorde efter avslutat Entreeprojekt.

### hur håller vi frågorna levande?

- Vi har utvecklat våra processer och byggt in frågeställningarna i vår ordinarie verksamhet så att vi känner tillit till att frågorna kommer att hållas levande.
- Vi ser över våra erbjudanden så att de talar till olika företagare.
- Det är önskvärt att nyanställda går ögonöppnarutbildningen liksom att kompletterande utbildningar anordnas för aktörer inom affärsrådgivningsstrukturen.
- Vi har satt upp nya - genusrelaterade - mål i vår affärsplan.

» **Det huvudsakliga** arbetet har skett inom respektive grupp - finansiering, affärsutveckling samt support. Detta överensstämmer med riktlinjer för jämställdhetsintegrering och förändringsarbete i allmänhet. En person ledde arbetet som helhet. Därutöver utsågs tre medarbetare att ha en teamledande roll inom respektive grupp. I två av grupperna var det cheferna som tog det teamledande ansvaret och i den tredje gruppen utsågs en medarbetare som hade stort engagemang för frågorna. Två teamledare var kvinnor, en var man. ALMI ville medvetet ha både män och kvinnor i den teamledande rollen.

**Samtliga medarbetare** har deltagit i Ögonöppnarutbildningen - en grundläggande utbildning i genus och jämställdhet. Två teamledare gick tillsammans med ytterligare en medarbetare inledningsvis en spetskompetensutbildning för att få en grund att stå på i förändringsarbetet. Så gott som samtliga medarbetare inom finansieringsgruppen och affärsutvecklingsgruppen har dessutom deltagit i kompletterande utbildningar.

**Förankring.** All personal deltog i diskussion om hur de skulle arbeta inom delprojektet. Detta skedde huvudsakligen inom befintliga grupper. Nedan beskrivs kortfattat hur kartläggning och analys genomfördes i de olika grupperna. Gemensamt var att alla medarbetares delaktighet var viktig.

**Affärsutvecklingsgruppen.** Inledningsvis följdes den så kallade 4R-metoden för kartläggning och analys. Vi diskuterade gemensamt vad som skulle kartläggas. Utifrån detta togs fakta fram som redovisades och utgjorde underlag för en gemensam analys. Vi kartlade kvinnors och mäns företagande i länet, exempelvis fördelning per bransch, omsättning och antal anställda. Vi sammanställde även statistik över aktiva affärsutvecklingskunder: Antal kvinnor respektive män totalt och per konsult. Detta gav insikter hos enskilda konsulter om hur fördelningen var bland de egna kunderna men också hur den såg ut hos andra. Det gav underlag för reflektion och diskussion om hur var och en väljer kunder.

**Finansieringsgruppen.** Lånekunder kartlades på liknande sätt. Könsuppdelad statistik har tagits fram per konsult på nya kunder. Kundurvalet görs inte på finansmöten och det är därför svårt att få en tydlig bild av när och på vilka grunder det sker. Kunderna kommer in på olika sätt. Ibland får vi en formell ansökan utan att ha pratat med kunden, ibland inleds arbetet med ett kundbesök eller ett telefonsamtal. Aktuell arbetsbörda styr i viss mån. Lånebeslut tas alltid på gemensamma möten.

**Supportgruppen.** Inom supportgruppen reflekterade man bland annat över om man bemöter kvinnor och män lika (de flesta inom support har många kundkontakter). Man har också gått igenom interna processer utifrån genusperspektiv samt tagit upp olika frågeställningar som har med genus och mångfald att göra.

**Utifrån** kartläggningen gjordes analyser och en åtgärdsplan utarbetades för Fas 2.

**Mål, åtgärder och fortsatt reflektion.** I fas 2 fokuserade ALMI på områden som:

- **Kundurval** handlar om reflektion vid affärsutvecklarnas kundurvalsmöten och en särskild fokusgrupp där en extern konsult ledde diskussioner om urvalskriterier.
- **Lånepropåer.** Vid finansgruppens möten lyfts olika aspekter på hur man gör bedömningar utifrån ett genusperspektiv.
- **Genusaspekter** lyfts alltid som en fråga på interna möten.
- **Seminarium.** Målsättningen var att genomföra seminarier för att höja medvetenheten ytterligare genom nya och fördjupade infallsvinklar på teman som exempelvis Vård och omsorg - en framtidsbransch.
- **Underlätta** mätningar var viktigt för att få tillgång till återkommande faktaunderlag för diskussion och analys.
- **Reflektion** över vårt budskap till målgruppen. Under genomförandet har affärsutvecklingsgruppen också diskuterat om nya erbjudanden behövs.
- **Mötesplats** ville vi prova för att locka både kvinnor och män. Mötesplatser skapas nu i viss mån inom ramen för det så kallade mentorprojektet. <<

# e X empel

## på en utbildningsdag

”Det har betydelse att vi är kvinnor och män. Det påverkar vår vardag och vårt företagande. Vi är alla bra på att upprätthålla systemet”. Så inledde Jack Borgström, Näringslivets Ledarskapsakademi, den första Ögonöppnarutbildningen. Borgström förklarade att det handlar om skillnader i villkor för kvinnor och män. Skillnader som styrs av makt och strukturer. ”Det är villkoren som är socialt skapade och möjliga att förändra som vi måste koncentrera oss på. Förändring handlar inte om att vi, kvinnor och män, ska bli lika utan om att vi kan få göra vad vi vill.”

### moment som ingick i Ögonöppnarutbildningen

- Genussystemet: makt, möjligheter, hinder och villkor
- Jämställdhetsintegrering - vad betyder det? Hur gör man ”det jämt”?  
Exempel: 4-R metoden
- Mål för den svenska jämställdhetspolitiken
- Företagsklimat och kvinnors företagande
- Att hantera motstånd
- Organisationskultur, möjlighetsstrukturer och förändringsarbete
- Diskussioner i grupp utifrån ny kunskap och den egna rollen i mötet med kund

# litteraturtips

## Läs mer

- Entree Effekt, Entreeprojektet (2006)
- Entree Effekt Europa, Entreeprojektet (2007)
- Slutkonferens infobladd, Entreeprojektet (2007)
- Entreprenörstöd med effekt?, Grauers Eva J, Linköpings Universitet (2007)

## Förändringsarbete med genusperspektiv

- Den jämställda arbetsplatsen, Amundsdotter Eva, Gillberg Minna (2003)
- Ledarskap för tillväxt, Bäckman Bo, Nilsson Ulf m fl, Infonr 039-2005, Nutek (2005)
- Tänk om..., Andersson Camilla m fl, Almi Företagspartner Västerbotten AB, Nutek (2005)

## Företagsrådgivning med genusperspektiv

- Från osynlig till synlig tillväxt, Arbetsbok. Infonr 001-2004, Nutek
- Osynlig tillväxt, Juel Birgith, Infonr 006-2001, Nutek

## Genus & jämställdhet

- Att göra kön, Elvin-Nowak Ylva, Thomsson Helene (2003)
- The gendered society, Kimmel Michael (2000)
- Genus - hur påverkar det dig?, Josefsson Helena (2006)
- Genus - om det stabilas föränderliga former, Hirdman Yvonne, (2002)
- Makt att forma samhället och sitt eget liv, SOU 2005:66
- Ty makten är din, SOU 1998:6

## Om jämställdhet och organisation

- Det ordnar sig - teorier om organisation och kön, Wahl Anna, Holgersson Charlotte, Höök Pia & Linghag Sophie (2001)
- Men and Women of the Corporation, Kanter Rosabeth Moss (1997)

## Om kvinnor & entreprenörskap

- Det oavsedda entreprenörskapet, Ahl Helen J., Ericsson Daniel (2004)
- Företagerskan - om kvinnor och entreprenörskap, Holmquist Carin, Sundin Elisabeth (2002) Infonr. 024 - 2002, Nutek
- Kvinnors företagande - format av samhället, Bünger Anna, Wennberg Kerstin, B 2003:07, Nutek
- Kvinnors och mäns företagande, En statistisk beskrivning, Nutek
- Kvinnors ägande och ägarutövning i alla branscher inklusive jordbruk, R 2005:4. Nutek
- Varför ska kvinnor starta företag? Infonr. 072-2005, Nutek

## Fakta & inspiration i pocket

- Beautiful Business, Sofia Bergenstjerna, Frida Haavisto (2006)
- Det finns en särskild plats i helvetet för kvinnor som inte hjälper varandra, Marklund Liza, Snickare Lotta (2006)
- En riktig kvinna, Arrhenius Sara (2000)
- Under det rosa täcket, Björk Nina (1996)

## Referenser

- Gör det Jämt, Att integrera jämställdhet i verksamheten. N2001:041
- JämStöds Praktika, Metodbok för jämställdhetsintegrering, SOU 2007:15
- Kvinnovetenskaplig tidskrift, årgång 9, Hirdman Yvonne (1988:Nr3)
- SCB På tal om Kvinnor och män. Lathund om jämställdhet (2006)
- Makt att forma samhället och sitt eget liv, SOU 2005:66







# ord lista

Definitionerna kommer från JämStöds Praktika, Metodbok för jämställdhetsintegrering, SOU 2007:15, om inte annat anges.

## Genus

Det sociala och kulturella könet, ett konstruerat kön. Det som vi uppfattar som kvinnligt och manligt. Det förändras och omskapas över tid. Gender är det ord som används på engelska, används ibland även i Sverige istället för genus.

## Genussystemet

Beskriver de sociala relationerna mellan könen. Professor Yvonne Hirdman menar att genusystemet vilar på två logiker:

1) Den ena logiken är just dikotomin, det vill säga "isärhållandets tabu": manligt och kvinnligt bör inte blandas.

2) Den andra logiken är hierarkin: det är mannen som är norm. Det är män som är människor, därmed utgör de normen för det normala och det allmängiltiga.<sup>1</sup> Inom politiken används även ordet könsmaktsordning för denna ordning.

## Jämlikhet

Avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället och utgår ifrån att alla människor har lika värde oavsett kön, etnicitet, religion, social tillhörighet med mera. Jämställdhet är en av de viktigaste jämlikhetsfrågorna.<sup>2</sup>

## Jämställdhet

Handlar om relationen mellan kvinnor och män. Det övergripande målet för svensk jämställdhetspolitik är att kvinnor och män skall ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.<sup>3</sup>

Jämställdhet i den externa verksamheten - extern jämställdhet. Jämställdhet i den verksamhet som riktar sig till medborgarna/klienterna, det vill säga kärnverksamheten.

Jämställdhet i den interna verksamheten - intern jämställdhet. Jämställdhet i det personalpolitiska arbetet det vill säga den verksamhet som styrs av jämställdhetslagen och som är skild från arbetet med jämställdhetsintegrering i kärnverksamheten.

## Jämställdhetsintegrering

En internationellt vedertagen strategi för att bedriva jämställdhetsarbete och nå uppsatta jämställdhetsmål. Strategin innebär att alla beslutsprocesser ska förbättras genom att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i alla led: "(om) organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet." Definition från Europarådet

## Könsblind

Man tar inte hänsyn till jämställdhetsperspektivet eller till kön.

## 4-R metoden

En metod som hjälper dig att kartlägga och analysera en verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Metoden ger

dig en översiktlig bild av hur verksamheten styrs och finansieras idag och hur den bör förändras för att möta behoven från kvinnor respektive män. Ytterst syftar analysen till att besvara frågan: Vem får vad och på vilka villkor?

**R1: Representation** = Vem? Hur många kvinnor och hur många män?

**R2: Resurser** = Vad? Hur fördelas våra gemensamma resurser i form av pengar, utrymme och tid mellan kvinnor och män?

**R3: Realia** = Villkor. Hur kommer det sig att representationen och resursfördelningen mellan könen ser ut som den gör? På vilka villkor får kvinnor och män vara med och utforma och ta del av verksamheten?


**R4: Realisera** = Nya mål och åtgärder. Hur bör verksamheten se ut för att vara jämställd?

4-R-metoden är en vidareutveckling som JämStöd har gjort baserat på 3-R metoden. JämStöd har lagt till R4.

<sup>1</sup> Ur Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 3 1988, årgång 9, av Yvonne Hirdman

<sup>2</sup> På tal om Kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2006

<sup>3</sup> Makt att forma samhället och sitt eget liv, prop 2005/06:155



*Man måste fråga sig i vilka lägen är det bra att göra lika,  
och när ska vi göra olika.  
Så komplicerad är jämställdhet.*

Kerstin Wennberg, Nutek, Entree Effekt 2006

# Entree

## en modell för förändring

### Entree – modell för förändring

handlar om förändringsarbete med ett genusperspektiv. Med viljan att bli bättre på att möta alla företagare, kvinnor som män, har tio organisationer i Östergötland samverkat för att förbättra sina egna arbetssätt. Ökad kunskap om genus har skapat förutsättningar att möta kunder med en öppen attityd. Möten där goda idéer och nya möjligheter bättre tas tillvara.

Modellen har använts och utvecklats av organisationer som möter företagare. Förhoppningen är att den ska fungera för flera olika typer av organisationer och inom många fler förändringsarbeten än de med genusperspektiv.

Välkommen till Entree – släpp in förändring i din organisation

