



VINNOVA RAPPORT
VR 2009:20

FRÅN HANTVERKSKILT TILL HÄSTFÖRETAG

GENUSPERSPEKTIV PÅ INNOVATION OCH JÄMSTÄLLDHET



ULRIKA LORENTZI

Titel: Från hantverkskilt till hästföretag - Genusperspektiv på innovation och jämställdhet

Författare: Ulrika Lorentzi

Serie: VINNOVA Rapport VR 2009:20

ISBN: 978-91-85959-74-7

ISSN: 1650-3104

Utgiven: September 2009

Utgivare: VINNOVA –Verket för Innovationssystem

VINNOVA Diariennr: 2004-03144

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNOVAs insatser inom arbetslivsutveckling avser att stärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till förnyelse, värdeskapande och långsiktig effektivitet. Målet är global konkurrenskraft.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, kunskapssammanställningar, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som finansierats av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt

Från hantverkskilt till hästföretag

Genusperspektiv på innovation och
jämslällldhet

av

Ulrika Lorentzi

Förord

VINNOVAs uppdrag är att främja hållbar tillväxt genom att finansiera behovsmotiverad forskning och utveckla effektiva innovationssystem. Men det ligger också i uppdraget att främja jämställdhet inom VINNOVAs verksamhetsområden och verka för genusperspektiv i forskningen. Dessa uppdrag förenas i VINNOVAs strategi för genus och jämställdhet. Den största direkt insatsen hittills inom strategin är FoU-programmet *Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet*. I boken beskrivs ett urval av de projekt som finansierades inom programmet.

Att förändra för ökad jämställdhet innebär ofta ett mycket vardagsnära arbete som för att nå framgång måste vila på en genusvetenskaplig grund. För den som är obekant med genusforskning och jämställdhetsarbete har vi i den här boken valt att lägga tyngdpunkten på det praktiska arbetet.

På uppdrag av VINNOVA har Ulrika Lorentzi intervjuat fem av projekten i programmet. Hon har talat både med forskare och personer från de olika företag och organisationer som deltog i projekten och ger en mångfacetterad bild av hur det kan gå till att integrera ett genusperspektiv i en verksamhet.

Vi hoppas att boken ska fungera som inspiration för den som funderat på att sätta igång ett jämställdhetsarbete men som av någon anledning ännu inte kommit till handling.

VINNOVA i september 2009

Annika Zika Viktorsson
Enhetschef
Enheten för arbetslivsutveckling

Ulla Göranson
Programledare

Innehåll

1	En kjol kanske skulle vara bättre?	7
2	En del tar onödiga risker	17
3	Mellanchefer har värderingsmakt	27
4	Om inte det är en innovation... ..	36
5	En verklighetsanpassad innovationspolitik	46
Bilaga Projekt finansierade inom programmet Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet – forskning och utveckling för hållbar tillväxt.....		53

1 En kjol kanske skulle vara bättre?

Konsumenter vill ha varor som bryter med stereotyper av kvinnor och män. Genusöverskridande varor som hantverkskiltan och konceptbilen YCC får mycket uppmärksamhet. Genom att ta fasta på det begäret vill projektet Genus och design ge jämställdhetsarbetet en ny dimension.

Den som besöker företaget Blåkläders lokaler i Svenljunga möts av en stor bild av en sammanbiten man med yvigt skägg som står bredbent med korslagda armar framför en tegelvägg. Han är klädd i en rutig hantverks-skjorta, svarta kängor och en skitig svart kilt med vita sömmar och lösa spikfickor med avklippta hörn, typiska för svenska hantverksbyxor.

– Hantverkskiltan är kul, säger Blåkläders VD Jan Andersson. Det är tufft att våga ha på sig den i det här manliga skräet. Jag var i Göteborg igår och träffade en skäggig kille med mycket attityd som hade kilt. Han sa att han får kommentarer men det skiter han i för den är så skön att jobba i.

Både Jan Andersson och marknadssamordnaren Tomas Kristiansson är uppenbart stolta över kiltan. Tomas Kristiansson berättar hur han tänkte när designstudenten Marcus Jahnke presenterade sin idé om en kilt för hantverkare:

– Jag kunde inte låta bli att le. Den hade så mycket Blåkläder i sig. Utmanaren med glimten i ögat. Men samtidigt undrade jag: Vad ska man ha den till?

Blåkläder bestämde sig för att ta fram en provkollektion som främst var tänkt att användas som pr-material. Tomas Kristiansson ville ha med den i produktkatalogen 2005 men eftersom den inte fanns i produktion sattes den under rubriken Produktutveckling. En reklambyrå tog fram bilden som fortfarande hänger utanför företagets entré.

– Bilden la grunden för kiltan, säger Jan Andersson. Den skapade sinnebilden av en kiltbärare.

Reaktionerna överrumplade företaget. Användare började fråga efter kiltan och de 500 kiltar Blåkläder hade sytt upp sålde slut direkt.

– Vi insåg att kiltanvändaren finns, säger Tomas Kristiansson. Sedan 2006 ingår kiltan i standardsortimentet och nu finns den även i varselfärg.

Blåkläder är den näst största tillverkaren av arbetskläder i Sverige, efter Fristads. Båda företagen tillverkar funktionella och slitstarka kläder. I kampen mot det större företaget har Blåkläder profilerat sig som utmanaren: yngre, tuffare och snyggare. Bland annat var Blåkläder först med att marknadsföra arbetskläder i tv-reklam.

– Det har kommit in mer mode i vår bransch, berättar Jan Andersson. Arbetarna vill att kläderna ska se fräcka ut. Det är helt andra krav på passform och möjlighet att välja färger.

Tomas Kristiansson menar att kilten stärker Blåkläders varumärke som en innovativ utmanare som tänker nytt, ”utanför boxen”. Kiltens bryter mot konventionen för hur hantverkskläder ska se ut. Samtidigt är den funktionell, den är svalare än hantverksshorts. Det kraftiga bomullstyg som används i hantverkskläder är väldigt tätt för att klara slitage och belastningen av verktyg, spikar och annat. Även shorts i det täta tyget blir varma medan en kilt är mer vädrande.

När Blåkläder insåg att det fanns ett intresse för kilten gick de ut med ett pressmeddelande. Massmedialt har hantverkskiltens varit en enorm framgång och 2007 blev den utnämnd till årets Tekoprodukt av TEKO-industrierna.

– Det medienomslag som kilten fick, det finns inte dess like, säger Tomas Kristiansson. Den visar hur snabbt det gick att vända synen på hur man ska se ut på en arbetsplats. Från att ha varit en galen idé fanns plötsligt en marknad.

Tomas Kristiansson menar att det är en svår balansgång mellan att ha glimten i ögat och att uppfattas som seriös. En vanlig fråga från journalister var: Är detta ett skämt?

– Nej, det är på fullt allvar, svarade vi, säger Tomas Kristiansson. Det är viktigt att kilten inte är en kjol och att den är ett bra och funktionellt plagg. En kjol hade varit lätt att skoja om.

Tomas Kristiansson tror att kilten utmanar en konservativ målgrupp i sin syn på arbetskläder men för Blåkläder har det inte varit viktigt att utmana föreställningar om kön eller bidra till jämställdhet. Det handlar om business, vad som säljer och vad som ger bra PR. Han betonar att det viktigaste alltid är funktionalitet, även i den damkollektion som Blåkläder tog fram för några år sedan.

– Det är viktigt att damkläderna är trogna herrkläderna i funktion, att de har samma fickor och andra praktiska detaljer.

Utvecklingen av damkollektionen var inte en idé från en designer utifrån utan gick den vanliga produktutvecklingsvägen via produktråd och

kontakter med kunder. Tomas Kristiansson menar att det har skett en förändring i branschen och idag finns en större medvetenhet om att både kvinnor och män använder yrkeskläder. En av nyheterna i Blåkläders katalog 2009 är en kollektion med kläder för trädgårds- och skogsarbete.

– Det är första gången som en kollektion tagits fram med sikte på både kvinnor och män som användare och där både kvinnor och män intervjuats i produktutvecklingsfasen, säger Tomas Kristiansson.

Marcus Jahnke designade kilten 2004 under sina designstudier vid HDK, Högskolan för Design och Konsthantverk i Göteborg. Han är i grunden utvecklingsingenjör och har bland annat arbetat i byggbranschen.

– Jag använde ett par hantverkssshorts när jag var föräldraledig och behövde mycket fickor till blöjor, nappflaskor och annat, berättar Marcus Jahnke. Det var på sommaren och blev väldigt varmt. Det här var inte bra, tänkte jag. En kjol kanske skulle vara bättre?

Men han förstod hur mycket normer som sitter i en kjol. Här fanns ett funktionellt behov som hindrades av normer för vad män får ha på sig. Just denna paradox blev hans drivkraft. Utmaningen blev att göra ett kjolsplagg som verkligen kunde efterfrågas av män i en strikt manligt kodad bransch. För att åstadkomma detta blev han tvungen att koppla plagget till traditionellt manliga normer.

– Att göra en kilt blev en lösning. Dessutom är hela hantverksgrejen med smarta fickor och funktionsdetaljer tydligt manligt kodat.

Att Blåkläder, som är ett erkänt företag i en traditionell bransch, satte sin logga på kilten spelade stor roll.

– Loggan signalerade trovärdighet. Detta är inte bara konceptuell design utan en kommersiell produkt.

Även bilden med den sammanbitne mannen var viktig. Marcus Jahnke var inte involverad i den. Han hade tänkt sig en bild där mängder av verktyg ”tyngde” kilten med manliga attribut. Istället blev det posen och den slitna miljön som gjorde samma jobb. Kiltens kopplas samman med en traditionell närmast förindustriell manlighet. Bakom mannen står till och med en högaffel. Tanken att bryta klädnormer för män och kvinnor verkar rätt långt borta.

– Som designer blir man ibland tvungen att tulla på en del värderingar för att få saker att hända, säger Marcus Jahnke. Ändamålen helgar medlen. Det kan vara viktigare att göra en liten förändring som blir av än att vara så radikal att man bara når de redan frälsta.

Designarbete är ett balanserande av symboler och funktioner, menar Marcus Jahnke. När en produkt sedan når sina användare skapas nya

betydelser. På ett sätt har han skapat ett väldigt manligt plagg, men det har blivit ett unisexplagg. Kvinnor köper kilten, i synnerhet kvinnor som arbetar i produktion i varmare verkstäder. Killar på byggen köper den också. Det är inte ett helt integrerat plagg men inte heller bara en ploj utan något mitt emellan. Kilten erkänns som ett funktionellt plagg. Den har varit med i tidningstester av hantverkssshorts.

Hantverkskilden blev ett av de objekt som studerades i forskningsprojektet Genus och design vid Centrum för konsumtionsvetenskap (CFK), Göteborgs universitet, finansierat inom VINNOVAs utlysning Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Projektet kombinerade två parallella överlappande metodspår. Det ena spåret var en konstnärlig designforskning, där magisterstudenter i design vid HDK, Högskolan för Design och Konsthantverk, reflekterade över och tolkade genusperspektiv på design. Den processen leddes av Marcus Jahnke som just hade avslutat sina designstudier med ett examensarbete om mer jämställda barnkläder. Det andra spåret var etnologiska studier, där genusforskare tolkat hur produkter kommer till och ges mening.

– Kilten är osäker och det gör den intressant, säger Magdalena Petersson McIntyre, fil. dr. i etnologi och en av forskarna i projektet Genus och design.

Reklambyrån, som tog fram bilden av den sammanbitne mannen, paketerade kilten och gjorde den begriplig, menar Magdalena Petersson McIntyre. Efter bilden låstes beskrivningen av kilten som ett grabbigt plagg med gränsöverskridande framtoning.

– Att det är ett funktionellt plagg kopplade dessutom samman kilten med en heterosexuell manlighet. Funktionalitet är tydligt manligt kodat.

Det är även intressant att Blåkläder inte hade förväntat sig en sådan succé, tycker Magdalena Petersson. Konsumenterna var med och skapade ett värde.

– En utgångspunkt i projektet Genus och design är att det finns varor med annorlunda genusberättelser som människor vill ha. Genom att ta fasta på det begäret kan vi ge jämställdhetsarbete en ny dimension.

Magdalena Petersson McIntyre vill luckra upp föreställningen att det som är kommersiellt gångbart alltid befäster stereotypa föreställningar om genus och kön. Projektet har studerat flera produkter som medvetet bryter med traditionella genusberättelser.

– Det är inte så enkelt att objekten alltid upprepar det gamla utan det skapas också nytt.

Produkter som bryter mot traditionella normer kan få mycket uppmärksamhet. Kiltan är ett sådant exempel. Ett annat är konceptbilen Volvo YCC – Your Concept Car som är Volvo Cars största marknadsföringssuccé någonsin. Mediagenomslaget har ett uppskattat annonsvärde på två och en halv miljarder kronor. Volvo satsade tio miljoner i bilbygget.

YCC designades av nio kvinnliga bildesigners. Deras utgångspunkt var att skapa en bil av kvinnor för alla och de inspirerades av marknads-konsulten Marty Barlettas slagord: Om du möter kvinnors förväntningar kommer du överträffa mäns. När bilen fick Swedish Design Award 2006 löd juryns motivering: "Attraktivt och användarfokuserat koncept som blivit en unik PR-mässig framgång, och som skapar ett stort habegär utan att ens ha lanserats."

– YCC pekar på flera möjligheter med genusmedveten design, säger Magdalena Petersson McIntyre. Det var helt nytt att välja ut genus som en förutsättning för designen av en bil. Det stora intresset visar att det finns en marknad för en bil som skiljer sig från den traditionella.

Det var aldrig tänkt att YCC skulle börja produceras. Projektet producerade ett marknadsföringsvärde och det hade stor påverkan på marknaden. Konsumenter hörde av sig och ville köpa bilen. Projektgruppen berättade att många uttryckte förvåning och besvikelse när de insåg att bilen aldrig skulle kunna köpas.

Forskarna har inte kunnat följa hur konsumenter kan påverka marknaden genom att köpa en genusöverskridande bil, som de gjort med hantverkskiltan. Magdalena Petersson McIntyre menar dock att bilen lyfte fram frågor och idéer som har påverkat Volvo som företag. Att bilen designades av kvinnor med en tänkt målgrupp bland köpstarka europeiska kvinnor gjorde det tydligt hur många bilar som oflekterat har designats av män för män.

– En effekt av YCC är att Volvos återförsäljare fått upp ögonen för kvinnliga konsumenter och anpassar både säljstil och inredning till kvinnor, säger Magdalena Petersson McIntyre. Tidigare har många kvinnor vittnat om att de inte känt sig välkomna i bilhallar.

Designteamets uttryckliga användarfokus var ett nytt sätt att jobba med bilar som förde med sig flera innovationer. Några används i den nya bilen C30, till exempel tanken att alla ska se varandra i bilen och att föraren lätt ska se var bilen börjar och slutar. Sätena bak sitter tätare än framstolarna vilket gör att baksätes- och framsätespassagerarna lättare kan prata med varandra och att de som sitter bak ser bättre ut. Det är tomt

mellan baksätena så att föraren ser hela vägen ned genom bakrutan som dessutom går långt ner.

– Samtidigt finns fallgropar som visar hur komplicerat genus är, fortsätter Magdalena Petersson McIntyre. Till exempel hade bilen inte väckt samma intresse om designgruppen haft jämn könsfördelning. Den bygger på och förstärker en stereotyp av kvinnor som annorlunda än män.

För designteamet var det viktigt att betona att de var skickliga ingenjörer och designers med uppgift att ta fram en bil till en ny marknad. De ville inte bli sammankopplade med en ”kvinnobil” eller ett jämställdhetsprojekt. Precis som Blåkläder inte ser hantverksskiltan som en fråga om genus och jämställdhet utan om business talade designteamet helst om lönsamhet. Det är dock tydligt att de bygger en bil genusmedvetet, att de själva hanterar föreställningar om kvinnor och män. Magdalena Petersson McIntyre konstaterar att varje detalj blev en potentiell kontrovers.

Designteamet var tvungna att förhålla sig till bilden av en ”kvinnobil” som en liten, billig, praktisk, färgglad familjebil som rymmer matkassar och barnsitsar men ingen körglädje. YCC bryter mot den stereotypen på flera sätt. Den är grå och beige och utsidan är närmast mer sportig och kraftfull än andra Volvobilar. Det finns inget barnsäte utan bilen är tänkt för en individ: en framgångsrik kvinna i en europeisk storstad som är intresserad av bilar.

Inom motorbranschen anses exteriördesign ha högre status än interiördesign och klädsel. De få kvinnor som arbetar med bildesign sysslar oftast med interiördesign. För att tas på allvar var det nödvändigt för designteamet att lägga en hel del kraft på bilens utsida eftersom en överbetoning av bilens insida skulle ha bekräftat fördomar om kvinnliga bilbyggare. Insidan av YCC är dock mer genomarbetad än de flesta bilar, något teamet fick mycket beröm för i media.

En kontrovers inom designteamet där genus blev akut var de handbroderade blommiga sätena. Några ville inte ha dem för att de ansågs vara alltför feminina. Andra försvarade dem med att de inte var feminina utan istället kunde ses som stilistiska, närmast japanska.

– Flera i designteamet var jätterädda för ett feminint formspråk, säger Magdalena Petersson McIntyre. Det är inte fel med grått och beige, problemet är att det feminina underordnas igen.

Don't think pink, heter en bok om marknadsföring till kvinnor och det sammanfattar grunduppfattningen att köpstarka kvinnor inte gillar saker som associeras med lågt värde, som rosa och blommor.

– Frågan om rosa är spännande, fortsätter Magdalena Petersson McIntyre. Företag som arbetar seriöst med att ta fram till exempel verktyg som är bättre ergonomiskt anpassade för kvinnor aktar sig för ett feminint formspråk. Rosa eller blommiga verktyg tolkas som enkla dåliga produkter. Återigen blir det feminina det som inte kan. Det verkar väldigt svårt att bryta sig ur.

Behovet av att fjärma sig från det traditionellt kvinnliga syns både i hantverkskilten och YCC. För att legitimera hantverkskilten, som kan uppfattas som en kjol, behövdes en mängd manliga attribut: kopplingen till den skotska kilten, hantverksdetaljerna och den manliga posen. Att kilten nästan blir överdrivet macho är inte ett problem. Designteamet som gjorde YCC kan däremot inte legitimera en bil till en kvinnlig målgrupp genom enbart kvinnliga attribut för om bilen uppfattas som överdrivet kvinnlig ses den också som tråkig. När det handlar om bilar är njutning manligt kodat och praktiska lågprisbilar kvinnligt kodat.

YCC-teamets vision var en jämställd design som motiveras av njutning även för kvinnor, snarare än vad som är mest praktisk. Ett exempel där forskarna menar att teamet lyckas försvara sin vision är i argumentationen för att det inte går att öppna motorhuven på YCC. Det kan försvaras med praktiska argument som att sikten blir bättre och att en vanlig bilägare inte kan göra något under motorhuven mer än att fylla på kylarvätska och den detaljen har designteamet löst så att kylarvätskan kan fyllas på utifrån. Men teamet väljer även att motivera det slutna motorrummet med argumentet att i vanliga bilar måste designers kosta på motorrummet så det ska se snyggt ut. Genom att avstå från de dekorationerna får designteamet pengar över att smycka något som verkligen syns. Motivet var alltså njutning.

– YCC visar hur komplicerat det är att arbeta med genus kommersiellt, säger Magdalena Petersson McIntyre. Det är alltid en balans mellan att bryta mot normer och upprepa dem.

Bilen visar också hur godtycklig kodningen i manligt och kvinnligt är. Bilar används av både män och kvinnor men är ändå manligt kodade. Funktionalitet är manligt kodad och utsmyckning kvinnligt, men just när det handlar om bilar är vackra linjer manliga.



Hantverkaskilt från Blåkläder. TEKO utsåg den år 2007 till årets produkt i kategorin mode

”Kilten luckrar upp bilden av byggarbetaren, av vem som kan bära Blåkläders kläder och i förlängningen kanske även av vem som platsar på en byggarbetsplats.”

Magdalena Petersson McIntyre, forskare

I en del av projektet Genus och design har en grupp företagare undersökt vad deras produkter säger om genus och om de kan bidra till förändring och samtidigt öka lönsamheten. Eftersom det finns ett begär hos konsumenter efter varor som bryter mot könsstereotyper går det att tjäna pengar på att ha ett genusperspektiv på design, menar Magdalena Petersson McIntyre.

– Lönsamhet är inte det enda argumentet för att jobba med jämställdhet, betonar Magdalena Petersson McIntyre. Vår poäng är att genusmedvetenhet *kan* vara kommersiellt lönsamt. Det är spännande att se vad det för med sig. Många i den kommersiella sfären uppfattar jämställdhet som ett tråkigt påbud uppifrån. Vi ville visa att det finns ett intresse nedifrån, från konsumenterna.

Blåkläders damkollektion är ett exempel på hur krav från konsumenter kan leda till nya produkter. Ett annat exempel är Polarn och Pyrets unisexkollektion av barnkläder. Under 1990-talet exploderade det flickiga och pojkgiga i barnkläderna. Nu har kritiken mot de könsuppdelade kläderna blivit så stor att det skapats en marknad för barnkläder utan könsmärkning.

– Det är ett tydligt exempel på hur konsumentkrav på jämställdhet lett till en ny design, säger Magdalena Petersson McIntyre.

Magdalena Petersson McIntyre menar att det är intressant att titta på kopplingen mellan marknad och jämställdhet. Spiller genusmedveten design över på organisationen?

– Hantverkskilden kan bidra till att manligheten förstås på nya sätt. Den luckrar upp bilden av byggarbetaren, av vem som kan bära Blåkläders kläder och i förlängningen kanske även av vem som platsar på en byggarbetsplats. Den uppmärksamhet kilden väckt laddar varumärket med ungdom och gränsöverskridande. Det i sin tur kanske kan påverka kulturen på företaget?

Designföremål både speglar och skapar genus. Projektet har visat på likheterna mellan genusteori och designarbete. Det handlar om att se sammanhang och uppmärksamma vad till exempel en färg, en fartrاند eller en blomma betyder och hur den kan påverka konsumenten. I det sammanhanget finns bra grogrund för innovationer. Det är tankar som Marcus Jahnke tagit med sig i sin nya roll som doktorand vid HDK och Business & Design Lab där han forskar om hur design kan ligga till grund för innovation.

– När jag började på HDK såg jag innovationer enbart som ny teknik, säger Marcus Jahnke. När jag gick ut hade jag insett att vi måste väva in

det sociala för att innovationskonceptet ska bli komplett. Design är bra på att utgå från ett brukarperspektiv snarare än tekniken. Lägg till ett intresse för värderingar och normer som påverkar brukaren och de möjligheter som uppkommer när värderingar och normer förändras. Då finns helt nya möjligheter till innovation.

”Det mediagenomslag som kilten fick, det finns inte dess like. Den visar hur snabbt det gick att vända synen på hur man ska se ut på en arbetsplats.”

Tomas Kristiansson, marknadssamordnare Blåkläder AB

”Design är bra på att utgå från ett brukarperspektiv snarare än tekniken. Lägg till ett intresse för värderingar och normer som påverkar brukaren och de möjligheter som uppkommer när värderingar och normer förändras. Då finns helt nya möjligheter till innovation.”

Marcus Jahnke, designer och doktorand

2 En del tar onödiga risker

Berättelser om gruvarbete förändrar synen på manlighet och säkerhet i LKAB:s projekt "Framtidens gruvkultur – på lika villkor". Målet är att män och kvinnor ska jobba säkert utan att bli kallade "kärring". Tvärtom ska de bli belönade.

– Cheferna kan säga att vi ska stänga gruvan om det finns risker, men de vet inte vad det handlar om, säger Ann Sofie Dagbro, truckförare vid lastningen i LKAB:s gruva i Malmberget.

LKAB bryter malm med skivrasbrytning, en metod som innebär att man spränger lös och lastar ut malmen underifrån. Ett vanligt problem vid lastningen är "häng", det vill säga att den malm som sprängts och ska lastas inte ramlar ned för att en stor sten har fastnat.

– Bara att vara under jord är en risk, men en del tar onödiga risker, fortsätter Ann Sofie Dagbro. Det går att ta en spegel och titta hur hängets sätter istället för att luta sig in och riskera att få en sten i huvudet.

Ibland räcker det med att trycka upp en mina på stenen för att få ned hängets. Om det är en större sten måste gruvarbetarna borra i stenen och placera sprängämne. Utrymmet där den sprängda malmen faller ned kallas tappläppen. Att stå där är förenat med livsfara. Om stenen lossnar har den som står på tappläppen ingen chans att rädda sig. Ann Sofie Dagbro berättar att det går att stå på kanten av tappläppen och trycka upp en mina eller borra och placera sprängämne, men det är lite krångligare än att arbeta rakt nedifrån.

– För flera år sedan arbetade jag med en karl som direkt hoppade ned på tappläppen och började borra. Mitt jobb var att placera sprängämne. Jag vägrade hoppa ned utan försökte trycka upp sprängämnet från kanten. Det gick inte eftersom han hade borrar rakt nedifrån och jag kom inte åt hålen från sidan. Det slutade med att han tog sprängämnet och tryckte upp det också.

Ann Sofie Dagbros erfarenhet är att det finns män, särskilt äldre män som jobbat länge i gruvan, som tar onödiga risker. Det främsta skälet är att arbetet blir enklare och går snabbare. Yngre killar vågar inte alltid säga emot på det sätt hon själv gjort.

– Nu har cheferna sagt att den som hoppar ned på tappläppen får sparken. Jag har inte sett någon göra det på senare år.



Lastmaskin transporter utbruten malm i gruvan. Foto: LKAB

”Bara att vara under jord är en risk, men en del tar onödiga risker. Det går att ta en spegel och titta hur hängnet sitter istället för att luta sig in och riskera att få en sten i huvudet.”

Ann Sofie Dagbro, truckförare LKAB

Att hoppa ned på tappläppen är ett exempel på beteenden som LKAB:s ledning vill ska försvinna från gruvorna. Säkerhet har hög prioritet inom företaget. Ann Sofie Dagbro var en av deltagarna i LKAB:s förändringsprojekt "Framtidens gruvkultur – på lika villkor" som genomfördes 2006 till 2007. Under två års tid träffades 21 gruvarbetare, 16 män och 5 kvinnor, och diskuterade arbetsplatskultur, kön och säkerhet. Det unika med projektet var att kön, och framför allt manlighet diskuterades från ett säkerhetsperspektiv. Berith Nilsson, som var chef för personalplaneringen med ansvar för jämställdhetsarbetet när "Framtidens gruvkultur – på lika villkor" drogs igång, berättar:

– Forskning har visat att 90 procent av arbetsplatsolyckorna beror på felaktigt beteende. Vi ville ha färre olyckor och ökad trivsel. Därför behövde vi utveckla ett strukturerat sätt att diskutera attityder och beteenden. Tanken var att få gruvarbetarna att bry sig mer om sig själva och sin egen kropp och att därmed även skulle bry sig om den som står bredvid.

Gruvarbete är nära förknippat med män och manlighet, både utifrån gruvarbetets historia och på ett symboliskt plan. I Sverige var det förbjudet för kvinnor att arbeta i gruva från år 1900 till 1978 och även efter förbudet hävts har mansdominansen varit mycket stor. Berättelser om gruvarbetare handlar oftast om en stor och stark karl som utför ett tungt och farligt arbete. Trots en mängd förbättringar i arbetsmiljön finns den symboliska bilden kvar.

Tidigare forskning har visat att värden som är viktiga för säkerheten, som försiktighet, eftertänksamhet och noggrannhet, går stick i stäv med bilden av den mystiska, farliga gruvan och den starka och kompetenta mannen. Berith Nilsson hade hört talas om den studie som Lena Abrahamsson, professor vid Luleå tekniska universitet, gjort i australiensiska kolgruvor och ville veta om föreställningar om manlighet stod i vägen för säkerhetsarbetet även i LKAB:s gruvor. Abrahamsson beskriver hur de australiensiska gruvarbetarna, samtliga män, skapat en arbetsplatskultur där risktagande och tävlingsanda var viktiga delar. Den här macho-manligheten hindrade säkerhetsarbetet. Ett led i att skapa säkrare arbetsplatser i de australiensiska kolgruvorna blev att även forma en ny manlighet, en fitnessmanlighet där det blev manligt att bry sig om sin kropp och jobba säkert.

Finns det en macho-manlighet även på LKAB som hindrar säkerhetsarbetet? Det var en av frågorna i projektet. En annan var om arbetsplatskulturen på LKAB stötte bort kvinnor.

– Ett av LKAB:s problem var, och är, att vi har väldigt få kvinnliga metallare, säger Berith Nilsson. När projektet startade hade vi 13 kvinnor under jord av ungefär 1 000 anställda, 1,3 procent. Vi såg också att kvinnor sa upp sig på egen begäran dubbelt så ofta som män. Extrema minoriteter, som kvinnor i gruvan, har en utsatt position och generellt större hälsorisk än andra grupper. Hur skapar vi en arbetsplats dit kvinnor vill söka sig och stanna? Vi behövde lära oss mer, inte bara säga till männen att de var fel.

Det fanns alltså ett behov av förnyelse och utveckling på LKAB. Samtidigt var Lena Abrahamsson och hennes doktorand Eira Andersson intresserade av att studera manlighet och säkerhet i gruvor i Sverige. Ett förslag på ett integrerat forsknings- och utvecklingsprojekt togs fram.

– Det behövdes en hel del förankring för projektet, både hos ledningen och fackföreningarna, säger Berith Nilsson. Fackförbundet Metall var i början tveksamma till att starta ett projekt som de menade ifrågasatte männen, men de ändrade sig. Fackförbundens agerande var sedan viktigt och en förutsättning för att projektet blev så bra.

Doktoranden Eira Andersson, som både ledde projektet och studerar det till sitt avhandlingsarbete, fick åka runt och informera på olika arbetsplatser för att ”ragga” deltagare till projektet. Hon var förvånad över att det var så pass lätt att få ihop en grupp.

– Först gick det lite trögt men så sa en av arbetsledarna: ”Ta fyra gubbar från min grupp.” Då vågade fler följa efter och snart hade jag 21 personer. De flesta kom för att de ville själva men några var ditkommenderade. Det var värdefullt med olika synpunkter, även från dem som inte tycker det är självklart med jämställdhet. Då blir det lite brett i diskussionerna.

Gruppen träffades tio gånger och talade utifrån olika teman som gruvarbetets historia, säkerhet och risker samt manlighet och kvinnlighet i gruvarbetet.

– Det var ett öppet angreppssätt, säger Eira Andersson. Jag gav utrymme till gruppen att komma med sina egna berättelser. När vi pratade om gruvarbetet förr i tiden var vi i LKAB:s besöksgruva och museum. Det kom upp historier, egna eller från en pappa eller annan släkting som var gruvarbetare. Någon började prata och andra fyllde i. Min roll var främst att ställa följdfrågor: Hur gestaltades kvinnor och män i gruvarbetet? Vilka är skillnaderna mellan nu och då?

Några gånger använde Eira Andersson värderingsövningar för att få igång diskussionen. Det viktigaste tycker hon dock är gruvarbetarnas egna

berättelser från det dagliga arbetet som kommit när de bara suttit ned och samtalat.

– För att förändra frågor kring kön behöver man relaterat till sig själv och sitt eget liv. Det kan vara läskigt och utmanande. En fördel med att samtala i grupp är att man kan stötta varandra. När en av de äldre männen berättade om en gång då han var så rädd att han satte sig ned och grät, då vågade de andra också berätta.

Ett öppet klimat i gruppen var avgörande för att gruvarbetarna skulle berätta, menar Eira Andersson. Att fokus låg på bättre arbetsmiljö och säkerhet blev dessutom ett motiv till förändring som alla kunde skriva under på.

Torbjörn Sandin arbetar som flödesoperatör på styrcentralen under jord i LKAB:s gruva i Malmberget och var med i projektgruppen. Han menar att möjligheten att få tala med andra gruvarbetare, från andra yrkesgrupper och andra arbetsplatser var det bästa med projektet.

– Det var väldigt intressant att diskutera utifrån sin egen situation och höra de andra, säger Torbjörn Sandin. Vi på styrcentralen kanske har en helt annan uppfattning än de som lastar. Det blev tydligt hur viktig kommunikationen mellan yrkesgrupper är. Tidigare var det vi och dom. Man tänkte inte efter utan utgick från att det fixar sig. Det finns mer förståelse nu.

Det Torbjörn Sandin är kritisk till i projektet är att det var så pass långt mellan gångerna. Han menar dessutom att det inte finns någon macho-kultur där han jobbar.

– Att man ska visa sig tuff, det är historia. Det förekommer inte hos oss på styrcentralen. Man vill ju hålla sig fräsch. Mitt skiftlag på fyra personer, vi är som en enda stor familj och tar hand om varandra. Visst händer det att jag åker ut själv på jobb men då tar jag hjälpmedel om jag måste lyfta något. I regel är vi två som åker ut.

Det finns inga kvinnor i Torbjörns Sandins skiftlag. Bland de tjugo anställda på styrcentralen finns två kvinnor och på somrarna har några yngre tjejer jobbat i skiftlagen. Torbjörn Sandin menar att de yngre ibland har sett andra möjligheter att jobba säkert som de äldre inte har tänkt på.

– Du kan ta en risk någon gång, i vissa arbetsmoment går det inte att jobba säkert för då kan du inte utföra arbetsuppgifterna. Men det har blivit bättre. När vi, till exempel, skrotar schakt idag använder vi fallskydd, det gjorde vi inte förut för då fanns inte utrustningarna.

Att skrota innebär att löst sittande sten spettas loss. Det görs för att säkra arbetsplatserna mot fallande sten från väggar och tak. Efter skroting förstärks berget genom att långa stålbulvar och vajrar gjuts in.

– Det här med machokultur, fortsätter Torbjörn Sandin. Faror finns ju, man ska inte blunda. Förut fanns inte så många hjälpredskap. Då kanske man var macho om man vågade göra jobbet ändå. Det dök upp berättelser i gruppen om att ta stora risker, men så jobbar inte vi i mitt skiftlag. För vissa var berättelserna säkert en väckarklocka.

Eira Andersson menar att macho-attityder blev ett begrepp som gruppen kunde diskutera kring. Det var inte fel på männen i sig utan handlade om negativa attityder och beteenden.

– Det finns två delar i en traditionell arbetarmanlighet. Den ena delen är överdrivna karaktärsdrag för manlighet – fysisk styrka, risktagande och känslokontroll. Den andra delen är en misstänksamhet mot ledningen – ett vi och dom, ledningen mot kollektivet. Det blir viktigt att distansera sig från det som uppfattas som omanligt, vilket i den här miljön var att visa svaghet och att be om hjälp.

Gruvarbetarna i projektgruppen berättade historier om hur de hellre tog i så kroppen värkte än att bära två tillsammans. Att hantera tuffa situationer likställs fortfarande med att vara en bra gruvarbetare, menar Eira Andersson som håller med om att en förändring är på gång men många delar lever kvar. I synnerhet misstänksamheten mot ledningen.

– Ingen kan skriva mig på näsan hur jag ska jobba, så tänker många i gruvan.

Meningen med projektet har varit att visa att manligheten är bredare. Det finns ett stort spektra av beteenden som accepteras hos både kvinnor och män.

– Vår metod har varit att diskutera vad som förr ansågs vara omanligt och vilka myter som lever kvar om kvinnor och män, säger Eira Andersson.

Än idag finns det gruvarbetare som tycker att kvinnor inte kan arbeta i gruvan för att de inte är tillräckligt starka. Torbjörn Sandin menar att några arbetsmoment i hans jobb kräver fysisk styrka.

– När du ska skotta för hand får du inte ha problem med rygg och nacke. Eller när du skrotar med handspett.

Styrcentralen, där Torbjörn Sandin arbetar, har ansvar för bergflödet från sprängning och lastning till kross och upp till verket där malmen förädlas. Flödesoperatörerna gör lite av varje. Ibland sitter de framför datorskärmar, ibland åker de runt i gruvan och kontrollerar salvorna efter

sprängning. De har ansvar för att skicka in arbetare som skotar schakt och ge klartecken till de som lastar när det är säkert att åka in. Det händer att de skrotar själva för hand eller åker i hisskorg och plockar ned något som sitter löst. Torbjörn Sandin betonar att det är mycket viktigt att de kvinnor som ska jobba i gruvan klarar alla arbetsuppgifter.

– Från början hette projektet bara Framtidens gruvkultur men jag personligen kom på det här att lägga till ”på lika villkor”. Om kvinnor ska in så ska det vara på lika villkor.

Ann Sofie Dagbro menar att hon inte har några problem att klara av gruvarbetet och att arbetsmomenten som kräver fysisk styrka är få. Hon har arbetat under jord i sex år, som truckförare och tidigare med skutborrning. Skut är berg som är påverkat av dynamit. När stenarna är för stora efter sprängning måste de sprängas igen, med en mina eller genom att borra och placera sprängämne.

– I skutborrningen är det bra att vara smidig så man kan klättra upp på stenen om det behövs och borra. Som truckförare är det tyngsta momentet att efterdra hjulen på truckarna.

Föreställningar om vad kvinnor och män klarar av kan påverka hur de arbetar. Det finns tjejer som kör in trucken på verkstan för att de ska efterdra med maskin, berättar Ann Sofie Dagbro. Det tar längre tid än att dra för hand utanför verkstan eftersom det är trångt och truckarna inte går att vända. Några killar tycker också att de ska hjälpa tjejerna med att efterdra. Berith Nilsson menar att det kan leda till att den hjälpende mannen i förlängningen löper större risk för belastningsskada.

– Det är viktigt att belastningen fördelas så lika som möjligt på alla, säger Berith Nilsson. Om arbetet är för tungt måste arbetssituationen ändras. Vi har även sett att kvinnor kan halka efter i kompetensutveckling om männen är alltför hjälpsamma, till exempel om en kvinna arbetar som mekaniker och hennes manliga kollega alltid låter henne sitta kvar och äta upp sin lunch när mekanikerna blir kallade ut på akuta jobb. Det är ofta på akuta jobb som mekanikern tvingas lösa själv som de utvecklas. Kvinnorna utvecklar inte sin kompetens lika mycket om de inte också gör den sortens jobb.

Berith Nilsson tycker att det finns skäl att tänka i fysisk styrka ibland, men det handlar inte om kvinnor kontra män.

– Främst är det viktigt att se till att personer som ska arbeta tillsammans med vissa moment inte är alltför olika starka, eller olika långa om de ska bära saker ihop.

De kvinnor som jobbar i gruvan är ”tuffa brudar” som inte är rädda för att ta i eller bli smutsiga, enligt Eira Andersson. Skiljelinjen hon kan se mellan kvinnor och män i gruvan handlar inte om fysisk styrka eller om män är modigare än kvinnor.

– Däremot har kvinnor lättare än män att kräva hjälpmedel och vägra risker, säger Eira Andersson. Kvinnorna i gruvan har på så sätt en nyckelroll i den förändring som pågår. För männen är det fortfarande inte lika accepterat att säga att man inte orkar eller är rädd. Nu när kvinnor och män jobbar sida vid sida, finns risken att männen lever kvar i machorollen och kvinnorna får ta ansvar och säga stopp. Det blir nya stereotyper! Det är positivt att det är tillåtet för någon att vara försiktigare, men på sikt är målet att även män ska bli det.

Berith Nilsson berättar att en del män från arbetsplatser i gruvan där det enbart arbetar män har klagat på att arbetsplatser där det funnits kvinnor har fått nya hjälpmedel.

– ”Måste det komma en kvinna hit för att vi ska få hjälpmedel?”, har jag hört dem säga. De tycker det är orättvist samtidigt som de inte krävt att få hjälpmedlen. Kanske vågar de inte säga att de inte orkar.

Gruppen i projektet Framtidens gruvkultur – på lika villkor tog fram en enkät som skickades ut till kollegorna på de arbetsplatser de kom ifrån, ungefär 100 personer.

– Enkäten var intressant, säger Ann Sofie Dagbro. Det gick att se att inställningen var olika mellan yngre och äldre och mellan olika arbetsplatser. De som aldrig jobbat med en kvinna tyckte att kvinnor inte hör hemma i gruvan.

Diskussionerna i projektgruppen och enkätsvaren låg till grund för diskussionsbroschyren ”Vi skapar framtidens LKAB-kultur”. Diskussionsfrågor har samlats under fem teman: traditioner, nyanställd, arbetsgemenskap, jargong och säkerhet. ”Det är vi som formar, upprätthåller och lever i det arbetsklimat som råder. Om vi vill ha en förändring måste vi börja med oss själva!”, står det i broschyren med uppmaningen att beta av ett tema i taget på kommande arbetsplatsträffar.

Broschyren fanns färdig till början av 2008 men har blivit liggande. Det beror bland annat på en tragisk dödsolycka som skedde i februari 2008. Ett oväntat skalv orsakade ett bergutfall som förstärkningarna inte klarade av och en lastbilschaufför omkom i raset.

Det fanns debattörer efter olyckan som sa att LKAB borde strunta i macho-kulturen och jobba med fallande sten istället. Berith Nilsson menar

att LKAB är så stora så de måste klara att driva flera utvecklingsfrågor samtidigt.

– Att jobba med fallande sten måste man alltid göra, men det räcker inte, inflikar Ann Sofie Dagbro.

Berith Nilsson går snart i pension och har lämnat över ansvaret att driva jämställdhetsarbetet till Kirsten Hallman-Petersson som är verksamhetschef för rekrytering och organisationsutveckling. Kirsten Hallman-Petersson upptäckte att arbetsplatscheferna ville ha hjälp med att ta upp frågorna i broschyren. Därför har hon anlitat företaget Vardagens dramatik. Under våren 2009 kommer de genomföra seminarier på LKAB. Materialet från projektet Framtidens gruvkultur – på lika villkor har ingått som underlag för Vardagens dramatik. De har även intervjuat projektdeltagarna.

– Vardagens dramatik spelar upp vardagsscener från LKAB med olika teman, till exempel jämställdhet, chefers vardag, vilken kultur som råder, säger Kirsten Hallman-Petersson. Teatern stoppas i en kritisk situation och sedan får publiken delta i att lösa den.

Kirsten Hallman-Petersson betonar att jämställdhetsarbetet tar lång tid. Några förbättringar går att se. LKAB:s mål 2008 att ha över 13 procent kvinnor bland de anställda samt 30 procent kvinnor bland nyrekryteringarna har nåtts. Andelen kvinnor under jord har ökat från 1,3 procent när projektet började till 5 procent idag. Hur mycket säkrare arbetsplatserna har blivit och om arbetskulturen har ändrats har inte mätts.

I och med den nya diskrimineringslagen ser Kirsten Hallman-Petersson möjligheter att arbeta med LKAB:s värderingar inom flera frågor samtidigt. Hon tyckte att debatten i början av projektet Framtidens gruvkultur – på lika villkor blev lite för snäv och mest handlade om huruvida man var macho eller inte.

– Diskussionen om machokultur har lagt sig nu. Den störde en del men var säkert välbehövlig. Idag kan man säga att kvinnor jobbar säkrare utan att få mothugg. Målet är att män också ska välja att jobba säkrare och inte bli kallade ”kärring” utan belönas för det. Det behövs en acceptans för ett säkrare arbetssätt som kan kräva mer av de som jobbar men som är hållbart på sikt.

Berith Nilsson tror att arbetet med Vardagens dramatik kan få igång diskussionen men det räcker inte för att förändra arbetsplatskulturen. Hon menar att diskussionen om kulturen måste hållas levande på olika sätt i företaget.

– Vi skulle som exempel kunna göra som vår satsning vad gäller alkohol och droger, ge cheferna ett tydligt uppdrag att diskutera dessa frågor i sina arbetslag, säger Berith Nilsson. Vi vet också att det som inte mäts blir inte gjort så vi måste på något sätt mäta vad som görs. Inget händer av sig själv, definitivt inte i jämställdhetsarbete.

Både Torbjörn Sandin och Ann Sofie Dagbro är besvikna på att fortsättningen av projektet har dragit ut så mycket på tiden.

– Om man samlas i en grupp är det lättare att komma fram till en lösning istället för att man gnäller och gnäller, säger Torbjörn Sandin. Enkäten och frågeformuläret tar upp det mesta. När det kommer ut kan det bli riktigt stort.

”En fördel med att samtala i grupp är att man kan stötta varandra. När en av de äldre männen berättade om en gång då han var så rädd att han satte sig ned och grät, då vågade de andra också berätta.”

Eira Andersson, doktorand Luleå tekniska högskola

”Målet är att män också ska välja att jobba säkrare och inte bli kallade ”kärring” utan belönas för det. Det behövs en acceptans för ett säkrare arbetssätt som kan kräva mer av de som jobbar men som är hållbart på sikt.”

Kirsten Hallman-Petersson, verksamhetschef för rekrytering och organisationsutveckling LKAB

3 Mellanchefer har värderingsmakt

Mellanchefer har direktkontakt med de anställda och de kan skapa olika roller för kvinnor och män. I Genusnätverket i Fiber Optic Valley har mellanchefer fått syn på sin egen makt att förändra och tränats i att stärka jämställdheten.

”Vad är svårast att förändra för att utmana genusordningen?”, står det på blädderblocket på slutkonferensen för Fiber Optic Valleys Genusnätverk i november 2008 på Högbo Bruk i Sandviken. Processledaren Eva Amundsdotter uppmanar deltagarna att gå till ett av fyra hörn:

- Struktur (kompetensutveckling, lön, rekrytering)
- Interaktion (hur människor betar sig mot varandra på möten, i kaffeterum osv)
- Symbol (bilden av organisationen, av olika yrkesroller)
- Öppet hörn

Den största gruppen går till interaktionshörnet. Ett par ställer sig i symbolhörnet och i det öppna hörnet. I strukturihörnet är det tomt. Först får de som valt samma hörn diskutera med varandra hur de tänkt. Sedan öppnar Eva Amundsdotter en diskussion i hela gruppen med frågan varför det är tomt i strukturihörnet. Torbjörn Jonsson, logistikchef på Ericsson Network Technologies i Hudiksvall, som själv står i interaktionshörnet, svarar:

– Strukturer som könsfördelning av kompetensutveckling eller rekryteringsrutiner kan jag ta formella beslut om. För att förändra interaktionen mellan människor krävs ett informellt driv från min sida.

– Det räcker inte att skriva en policy, fortsätter Moniqa Klefbom, enhetschef på Centrum för Utveckling och Lärande i Hudiksvall. Hur får vi med oss medarbetarna så vi kan ändra vårt sätt att vara med varandra?

Åsa Claesson, avdelningschef på forskningsbolaget Acreo, står i symbolhörnet för hon tycker att bilden av en tekniker är det största hindret.

– Symbolbilden av en ingenjör är en heterosexuell man i 45-årsåldern, säger hon. Det är de som syns och räknas.

**BOR VI
I EN
REGION
SOM STYRS
AV KILLAR
SOM BARA
GILLAR
KILLAR?**

I det öppna hörnet står Lars Johansson, redaktionschef på bygginformationsföretaget Sverige Bygger i Hudiksvall. Han menar att personalens personliga förhållningssätt till kön är det som är svårast att förändra. Flera säger att de velat ställa sig någonstans emellan hörnen. Symboler, interaktion och personliga förhållningssätt hänger ihop och påverkar varandra.

Det märks att deltagarna har funderat i de här banorna tidigare, även om själva frågan vad som är svårast att förändra är ny. Hörnen i värderingsövningen kommer från den modell som Genusnätverket använt för att systematiskt belysa genusordningen. Modellen utgår från den amerikanska sociologen Joan Ackers beskrivning av hur genus görs i fyra olika organisatoriska processer:

- 1 könsfördelning eller segregeringsmönster
- 2 interaktion
- 3 symboler och föreställningar
- 4 identitet eller personliga förhållningssätt.

Eftersom värderingsövningen Fyra hörn alltid ska ha ett öppet hörn fick identitet inte plats, men kom ändå upp i diskussionen.

Genusnätverket är ett forsknings- och utvecklingsprojekt som startade 2005. Nätverket består av tretton mellanchefer från tolv organisationer som ingår i innovationssystemet Fiber Optic Valley, en organisation som stöttar företag som arbetar med utveckling av produkter och tjänster baserade på fiberoptik. Fiber Optic Valley är en av VINNOVAs Vinnväxtvinnare.

– Jämställdhetsperspektivet har varit en viktig drivkraft för förändring ända från början, berättar Marita Svensson som är projektledare för Genusnätverket och varit med och byggt upp Fiber Optic Valley.

Fiber Optic Valley ligger på den södra Norrlandskusten mellan Sundsvall och Gävle, med centrum i Hudiksvall. Det är en region som präglas av bruksanda med traditionella organisationsmönster, segregerad arbetsmarknad och få kvinnor på ledande positioner. Dessutom är bristen på välutbildade medarbetare stor.

– Om man väljer bort 50 procent av befolkningen halveras urvalet, fortsätter Marita Svensson. Det handlar både om kompetensförsörjning och om kreativitet.

Hon har själv arbetat i flera av regionens företag och har en bakgrund inom verksamhetsutveckling. Hennes kontakter och förmåga att koppla genus till affärsnytta har varit viktigt för Genusnätverket.

– Jag har kunnat ge företagen svar på ”What’s in it for me?”-frågan.

Genusnätverket har fungerat som en viktig stödprocess i innovations-systemet och inte levt ett eget liv vid sidan av, som jämställdhetsprojekt ofta gör. Genusperspektivet används som ett strategiskt verktyg för att uppnå Fiber Optic Valleys långsiktiga mål. Marita Svensson hävdar att nätverket lever upp till innovationssystemets vilja att vara en arena för utbyte mellan organisationer som blir något mer än bara det strikt affärs-mässiga.

– Det finns en tillit och en öppenhet i den här gruppen som i sig är en innovation. Det går i linje med Fiber Optic Valleys tuffaste ambition: att få till stånd verklig samverkan mellan våra medlemsorganisationer.

En viktig uppgift för Marita Svensson har varit att aktivt kommunicera att Fiber Optic Valley arbetar strategiskt och målinriktat med jämställdhet. Projektet har tagit fram slagkraftiga informationsmaterial, till exempel delrapporten *En färdplan för ett aktivt genusarbete* och en gul broschyr där framsidan fylls av texten: ”Bor vi i en region som styrs av killar som bara gillar killar?”.

– Marknadsföringen handlar både om att utåt positionera Fiber Optic Valley som ett genusmedvetet innovationssystem och att få fler av våra samarbetspartners att engagera sig i genusarbetet, berättar Marita Svensson.

Projektledningen för Genusnätverket består av tre personer med tydliga roller: projektledare, forskningsledare och processledare. Marita Svenssons ansvar som projektledare har varit att sprida information och ha kontakter med ledningsgrupper. Forskningsledaren Susanne Andersson, genusforskare vid Stockholms universitet, har koncentrerat sig på projektets forskningsambition att synliggöra vilken roll mellanchefer har när genus görs i organisationer och hur de kan arbeta för förändring. Processledaren Eva Amundsdotter, konsult och doktorand i arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet, har haft fokus på att få igång läroprocesser i nätverket utifrån diskussionerna på träffarna och vad Susanne Andersson sett när hon har följt mellancheferna på deras arbetsplatser.

– Forskningen i sig genererar inga förändringar, säger Susanne Andersson. Därför är processledaren viktig som arbetar med olika metoder.

Både Susanne Andersson och Eva Amundsdotter har erfarenhet av att kombinera rollerna som forskare och processledare och de menar att det lätt leder till att antingen forskningen eller utvecklingen blir lidande. Med den tredelade ledningsgruppen blir det tydligt att projektet både är ett

forsknings- och ett utvecklingsprojekt. Projektets genusvetenskapliga grund har varit viktigt för att nå resultat såväl i förändringsarbetet som i forskningen.

– Vi har inspirerats av forskaren Patricia Martin som säger att genus görs oreflekterat och med stor precision, säger Susanne Andersson. Martin jämför det med att cykla. När vi lärt oss cykla vet vi precis hur vi ska göra men vi har svårt att beskriva det i ord.

Första fasen i Genusnätverkets arbete kan liknas vid en framkallningsprocess. Föreläsningar utifrån de fyra organisatoriska processerna i Ackers modell varvades med tid för reflektion och dialog. Förändringsledarna, som deltagarna i nätverket kallas, fick även kartlägga sina organisationer med hjälp av modellen. Målet har varit att få syn på det oreflekterade görandet av genus.

Den andra fasen var en verkstad där förändringsledarna har tagit fram handlingsplaner för hur deras organisationer ska arbeta för att förändra görandet av genus. Den tredje fasen är handling, att handlingsplanerna genomförs.

– Vi är inte riktigt där än, säger Susanne Andersson. Processen från egna analyser till handling tog längre tid än vi trott. Ett av skälen är att mellanchefer har chefer över sig och de hela tiden sneglade uppåt och ville ha bekräftelse på att deras arbete var okej.

Forskning om jämställdhetsarbete har visat att ledningens stöd är mycket viktigt. Som en stödprocess till Genusnätverket genomfördes utbildningen Det innovativa ledarskapet som riktade sig till ledningsgrupper och framtidens ledare. Under våren och hösten 2007 deltog ett 80-tal chefer från 24 olika organisationer i en skräddarsydd utbildning som utvecklades i ett samarbete mellan Marita Svensson och Näringslivets Ledarskapsakademi. Susanne Andersson menar emellertid att det finns en risk att ledningens betydelse betonas så mycket att mellancheferna blir handlingsförlamade.

– Det finns en stor outnyttjad potential på mellanchefernivå. Vi såg ett skifte i projektet när deltagarna insåg att de kunde agera utifrån sin egen maktposition. Mellanchefer har direktkontakt med anställda och deras agerande kan skapa olika roller för kvinnor och män.

I sin forskning om mellanchefernas roll har Susanne Andersson utvecklat en metod för aktionsinriktad genusforskning där analysen görs i dialog med cheferna som hon studerar.

– På forskarutbildningen lärde jag mig att sitta som en fluga på väggen. Idealerna är att forskaren iakttar och sedan bearbetar informationen på sin kammare för att publicera analysen något år senare.

Det här forskningsidealet krockade med förändringsledarnas vilja att utvecklas. De ville veta vad Susanne Andersson såg när hon satt med på deras medarbetarmöten. Hon testade att diskutera med chefen, direkt efter mötet, vad hon hade sett ur ett genusperspektiv och jämföra det med chefens egen tolkning av situationen.

– Själva poängen är att få syn på det *oavsiktliga* görandet av genus. I diskussionen fick jag även veta vad som var chefens avsikt, vilket förstås var något helt annat än att skapa ojämställdhet.

Susanne Andersson menar att metoden leder till bättre forskning eftersom hon som forskare får en djupare kunskap om organisationen. För förändringsledarna blev det dessutom en slags genuscoachning där de fick hjälp att se vad de själva gör och förändra det beteendet. Ett exempel är en manlig chef som, av omedveten omsorg om kvinnorna i arbetsgruppen, inte ställde lika höga krav på kvinnorna som på männen.

– När han blev medveten om det började han ställa lika höga krav på sina kvinnliga medarbetare som på männen. Kvinnorna klarade det och växte i sina yrkesroller.

På konferensen i Högbo har deltagarna satt sig igen och Eva Amundsdotter frågar vad som har hänt med dem själva som ledare under de tre år de ingått i Genusnätverket. Flera berättar att de tidigare trodde att de agerade jämställt men insett att de inte gjorde det.

– Jag har upptäckt att jag förväntar mig att kvinnor ska vara mer socialt kompetenta än män medan jag irriterat mig mer på män som inte lever upp till resultat än kvinnor som inte gör det, säger Monica Klefbom. Det är inte borta än. Jag får jobba med det.

Det tar tid, kommenterar Eva Amundsdotter. Genusmedvetenheten i ledarrollen har vuxit fram under projektets gång. Genusnätverket har under tre år haft tretton nätverksträffar på totalt 20 dagar.

Utanför seminarierummet berättar Åsa Claesson att hon kan bli otålig för att förändringsarbetet går långsamt, men samtidigt inser hon att det har hänt mycket på tre år och att gruppen har behövt den här tiden.

– Det är viktigt att komma ihåg att det kommer att ta tid på min arbetsplats också.

Acreo, där Åsa Claesson är avdelningschef, är ett kunskapsföretag som lever på medarbetarnas kreativitet. Att locka till sig den bästa arbetskraften och få dem att stanna är avgörande.

- Acreo ska vara en arbetsplats för alla. I mitt huvud kommer verktyg från det här projektet in i det arbetet, men jag kan inte använda ordet genus. Det är för laddat. Istället blir genus en del av vårt arbete med värderingar. Vi har genomfört en utbildning för våra chefer. Till hösten ska Acreokonferensen för samtliga anställda fokusera på värderingar.

Kreativiteten påverkas av vilka förväntningar cheferna har och hur medarbetarna tas tillvara. En viktig insikt för Åsa Claesson är att hon inte bara har den strategiska och ekonomiska makten utan även värderingsmakten. Om hon fördelar statusfyllda projekt till de män som brukar få de projekten återskapar hon deras höga status. När projekten fördelas mellan fler personer blir arbetsplatsen samtidigt mer jämställd.

- Jag har lärt mig mycket om vilken makt jag som ledare har att förändra och vad som händer i förändring.

När Genusnätverket började var Åsa Claesson gruppchef. Hon har tagit ett steg uppåt i karriären till avdelningschef under projektets gång. Flera av kvinnorna i nätverket har klättrat karriärmässigt. Det motsäger en vanlig farhåga att jämställdhetsarbete skulle vara ett hinder i karriären. Åsa Claesson tror att hon hade tagit det här karriärsteget även utan projektet.

- Men jag tror inte det har varit någon nackdel.

En annan av förändringsledarna, Kajsa Svaleryd, jämställdhets- och mångfaldsstrateg i Gävle kommun, har lång erfarenhet av jämställdhetsarbete. Även för henne har nätverksträffarna varit lärorika och hon har blivit utmanad i sin egen anpassning till genusordningen.

- Jag har tänkt att jag är fri, men varför gör jag inte mer? Vad hindrar mig från att ta den här frågan till ledningsgruppen? Jag anpassar mig också till ramen och att folk säger att de är trötta på jämställdhet. Hur kan de vara trötta på något som inte finns?

Det hon framför allt tar med sig från Genusnätverket är fler verktyg att använda i diskussioner om värdefrågor.

- Jag är stärkt i min tro att om det ska bli någon förändring på djupet så behövs kunskap om genus. Det fantastiska med genus är att det går att förändra. I nätverket har vi fått möjlighet att öva på att göra om genus. Vi har varit aktiva och uppmanats att åka hem och göra, att växa i det vi sett.

Konferensen i Högbo är en slutkonferens men det är inte slutet för nätverket. Genusnätverket har fått stöd till en fortsättning med fokus på att sprida kunskaperna från nätverket till fler organisationer och till fler aktörer inom deras egna organisationer. Det nya projektet kommer att studera hur traditionella föreställningar om genus hämmar utvecklingen.



Foto från Fiber Optic Valley

”Det finns en tillit och en öppenhet i den här gruppen som i sig är en innovation. Det går i linje med Fiber Optic Valleys tuffaste ambition: att få till stånd verklig samverkan mellan de starka organisationerna som finns i regionen.”

Marita Svensson, projektledare Genusnätverket

”Det finns en stor outnyttjad potential på mellan-chefsnivå. Vi såg ett skifte i projektet när deltagarna insåg att de kunde agera utifrån sin egen maktposition. Mellanchefer har direktkontakt med anställda och deras agerande kan skapa olika roller för kvinnor och män.”

Susanne Andersson, forskare

– Egentligen är det ett logiskt resonemang, säger Susanne Andersson. Förlegade föreställningar om genus begränsar människors utveckling och utvecklingen av nya produkter. Det har vi redan sett men vi vill veta mer om hur.

Torbjörn Jonsson, logistikchef vid Ericsson Network Technologies i Hudiksvall, är övertygad om att jämställdheten påverkar effektiviteten. Hans främsta drivkraft har varit att bryta upp enkönade grupper, både på fabriksgolvet och i andra delar av organisationen.

– I enkönade arbetsgrupper skapas subkulturer som inte är effektiva, säger han.

Att fler personer från samma organisation engageras i fortsättningen av projektet är en styrka. Ericsson Network Technologies har haft med två förändringsledare i Genusnätverket, Torbjörn Jonsson och Magdalena Lindström Eriksson, personalchef.

– Det har varit värdefullt att vi har varit två från samma företag, säger Torbjörn Jonsson. Vi har kunnat diskutera frågan i andra sammanhang och stöttat varandra.

– När jag tar upp frågan i ledningsgruppen förstår i alla fall Torbjörn, tillägger Magdalena Lindström Eriksson.

Ericsson är en stor arbetsgivare i Hudiksvall med gott rykte och många har jobbat länge i företaget. Jämställdhet är inte en okänd fråga utan det fanns en central policy för jämställdhet som förändringsledarna har utgått ifrån när de formulerat handlingsplanen.

– Det handlar om att våga börja gå, säger Magdalena Lindström Eriksson. Att hjälpa människor att se nya vägar och göra annorlunda än vi alltid har gjort.

I framtiden hoppas Magdalena Lindström Eriksson att jämställdhet kommer att ingå i mätningar som görs av chefer.

– Chefer mäts hela tiden, till exempel i kundnöjdhet och medarbetarundersökningar. Jag önskar vi kunde premiera chefer som jobbar starkt med genus.

4 Om inte det är en innovation...

På två år ökade andelen kvinnor bland de som söker jobb på Indexator AB från en tiondel till hälften. En behovsanpassad arbetsmodell och en engagerad, insatt VD lyckades ändra såväl arbetsmiljön på verkstadsgolvet som bilden av företaget till en arbetsplats som passar både kvinnor och män.

Vid Vindelälven, en av Sveriges orörda älvar, fem mil inåt landet från Umeå, ligger Vindelns kommun med 6 000 invånare. Kommunens största privata arbetsgivare är Indexator AB som är världens ledande tillverkare av rotatorer för skogs-, transport-, industri och entreprenadbranschen och har drygt 200 anställda. Företaget har växt och 2005 började de planera för en ny fabrik. En avgörande fråga var om det skulle finnas tillräckligt med arbetskraft.

– Vi hade 11 procent kvinnor anställda i Indexator 2005, berättar Indexators VD Pär Lärkeryd. Om vi lyckas attrahera kvinnor skulle vår rekryteringsbas nästan fördubblas.

Så stora investeringar som den nya fabriken på 100 miljoner är ovanliga i Norrlands inland. Dåvarande jämställdhetsdirektören i Västerbottens län, Margareta Berggren, hörde talas om planerna. Hon frågade Indexator om de ville ingå i det nystartade projektet Jämvikt. Näringslivets ledarskapsakademi, som hade fått medel från VINNOVA och ESF-rådet för att driva Jämviktsprojektet, tog hjälp av jämställdhetsdirektörer för att hitta lämpliga projektdeltagare. Företagen erbjöds att vara med i projektet utan kostnad, förutom egen arbetstid. Ett krav var att det skulle finnas en egen vilja till förändring.

– Rekryteringen var vår drivkraft först, säger Pär Lärkeryd. Efter hand insåg vi att det finns andra vinster, för arbetsklimatet men även resultatmässigt.

Ett syfte med Jämviktsprojektet var att utveckla en ledarutbildning som bygger på forskning om kvinnor och mäns arbetsvillkor och förändringsarbete. Målet var att cheferna skulle lära sig att utveckla egna metoder för att integrera jämställdhet i sin verksamhet. De skulle bli metodut-

vecklare. Tre linjechefer från varje organisation erbjöds att gå utbildningen.

– Modellen med tre chefer var nog tänkt för en större organisation, säger Pär Lärkeryd. Vi tyckte att det var bättre att fokusera på en mindre del av företaget.

Monteringen, med ett tjugotal anställda, valdes ut. Därifrån kom Robert Hedman, produktionsledare, och Åsa Ekström som jobbade med transport och planering i anslutning till monteringen och som även tidigare jobbat med löner. Dessutom gick dåvarande personalchef, Jeanette Nordström, metodutvecklarutbildningen.

– När vi började med Jämvikt fanns där inga kvinnor, berättar Robert Hedman. Efter Jämvikt hade vi anställt sju tjejer, av då 28 personer.

I och med den ekonomiska krisen hösten 2008 fick samtliga kvinnor på monteringen sluta, eftersom de ingick i gruppen senast anställda. Men de ändrade attityderna på arbetsplatsen finns kvar.

– När jag har medarbetarsamtal idag är det många som säger att de hoppas att högkonjunkturen kommer snart så tjejerna kan komma tillbaka, säger Robert Hedman.

Utbildningen bestod av tre tvådagarsträffar som varvade kunskapspass med tid för samtal och reflektion. Det var en förvirrande och spännande resa.

– Oj, finns sånt här, tänkte jag, säger Åsa Ekström. Vi var ganska gröna allihop och sög åt oss kunskap.

– Första gången sa jag att tjejer är jättebra, men här på monteringen går det inte, fortsätter Robert Hedman. Det är för tungt och skitigt. Tjejer vill inte jobba här. Under utbildningen insåg jag att vi hade noll jämställdhet och en väldigt otrevlig jargong.

Jämvikts upplägg var att metodutvecklarna tog fram förslag på förändringsarbete som de presenterade för ledningen. Beslutet om förändringsarbetet togs i ledningen och de var ansvariga. På Indexator beslutade ledningen att göra en attitydundersökning på monteringen, genomföra två seminarier om jämställdhet för samtliga medarbetare på monteringen utifrån svaren i undersökningen och sedan upprepa undersökningen. Dessutom byggdes omklädningsrummen om och några förändringar gjordes för att göra arbetet mindre tungt, till exempel fick varje arbetsplats två upphängda skruvdragare. Sedan tidigare fanns beslut om lönekartläggning och genomgång av rekryteringsrutiner.



*Ett prioriterat område inom Indexator är att öka andelen kvinnor i produktionen.
Foto: Indexator*

– Det största arbetet är med attityder och arbetsklimat, säger Robert Hedman. Det pågår hela tiden. Om jag hör någon säga ”kärringgöra” går jag in direkt och säger att det där är inte acceptabelt.

Arbetsklimat blev en stående punkt på veckomötena på monteringen. I början gick det inte att säga att de skulle prata om jämställdhet.

– Då tog de på sig hörselkåporna, säger Åsa Ekström.

Nu är tonen annorlunda. Uppföljningen av attitydundersökningen efter Jämviktsprojektet visar bland annat en ökning från 65 procent i juni 2007 till 86 procent i november 2007 som anser att arbetsplatsen har en stämning som är lämplig för båda könen.

– När jag började på monteringen för tio år sedan pratade vi bara om jakt och skottrar, fortsätter Robert Hedman. Nu är det lika mycket prat om barnvagnar som skottrar och det är självklart att killarna ska vara hemma med barn.

Attityder till familjeansvar förändrades mycket under projektet. Före ansåg endast en tredjedel att det är viktigt att dela på ansvaret, till exempel på föräldraledigheten. Efter projektet tog hela tre fjärdedelar ställning för delat familjeansvar.

– Jag tror att de ville vara hemma även tidigare, men visste inte om det var okej, säger Pär Lärkeryd.

En viktig lärdom för Robert Hedman är att det han gör som chef på-verkar andra.

– Jag måste ändra mig själv och när jag gjort det ändrar även medarbetarna sitt beteende, säger Robert Hedman. Utan den personliga resa som utbildningen innebar för mig hade jag inte klarat att agera annorlunda.

Flera saker bidrog till att Jämviktsprojektet blev så lyckat på Indexator, som att företaget finns samlat på en plats och är ett familjeföretag med en långsiktig ägare. Helt avgörande var det uttalade stödet från högsta ledningen.

– Utan Pärs stöd hade projektet fallit, säger Robert Hedman.

– I Jämviktsprojektet var vi det enda företaget som hade en ledare som verkligen pushade, tillägger Åsa Ekström.

Att jämställdhetsarbete måste vara ledningsstyrt är Pär Lärkeryds främsta insikt från projektet.

– Först tänkte jag att det här går väl att delegera precis som alla andra projekt, säger han. Men Jämvikt fick mig att inse att när det gäller att förändra företagets grundläggande värderingar är insatsen stor. Jämställdhet går in i ens egen kropp. I en tuff miljö finns risken att bli stämplad

som fjolla. Den som ska leda arbetet måste ha en stark ställning i grunden, därför är det viktigt att ansvaret ligger hos högsta ledningen.

I Jämvikt ingick en utbildning för fyra personer ur högsta ledningen. Pär Lärkeryd och tre andra från Indexators ledningsgrupp åkte på två tvådagarsseminarier.

– Det var riktigt roligt att göra den här resan ganska fort, säger Pär Lärkeryd.

Han minns särskilt en improvisationsteatergrupp som fick spela upp alla schabloner om jämställdhet som deltagarna kunde komma på: ”du jobbar som en kärring”, ”vi är väl jämställda”. Det blev tydligt att föreställningarna inte var grundade i fakta.

Pär Lärkeryd, Robert Hedman och Åsa Ekström menar att utbildningen har påverkat hela livet, även i familjen och med vänner. Efter seminarierna började Pär Lärkeryd fundera över om han ställer olika krav på sin elvaåriga dotter och sin femtonårige son, till exempel såg han att dottern alltid ställer sin tallrik i diskmaskinen och sonen struntar i det.

– Min femtonårige son lämnade också tallriken på bordet, säger Åsa Ekström. Jag skällde på honom och frågade: ”Vem ska ta ut den?” Han svarade: ”Det gör ju du.” Då såg jag att det handlar om vad jag gör också. Jag var tvungen att bättra mig!

Förutom medarbetarseminariet anordnade Indexator även en endagsutbildning för samtliga ledare i företaget.

– Syftet var att cheferna skulle få inblick i vad som händer på monteringen och att projektet inte skulle motarbetas, säger Pär Lärkeryd.

– Det behövdes, inflikar Åsa Ekström. När vi skulle iväg på jämviktsseminarium första svängen fick vi kommentarer som ”ska det där vara nödvändigt”.

När projektet pågick hade företaget en enorm press på att producera. För att kunna genomföra seminariet för samtliga på monteringen var de tvungna att jobba igen tiden på övertid.

– Det var en tydlig signal att vi inte sköt på projektet fast det var stort tryck, säger Pär Lärkeryd. Det här handlar om vår långsiktiga konkurrenskraft.

Pär Lärkeryd menar att Jämviktsprojektet har ökat Indexators konkurrenskraft på två sätt. Det har förändrat omgivningens syn på företaget och Indexator har fått in fler människor med olika bakgrunder.

– Idag söker sig både duktiga killar och tjejer hit, säger han. När personer som jobbat inom vården eller på posten börjar här ser de helt andra saker. Produktivitetstalen för de senaste två åren visar att tillväxten är

snabbare än två år dessförinnan. Jag är övertygad om att arbetet med jämställdhet har bidragit till det.

Av de fem företag och två kommuner som deltog i Jämviktsprojektet uppnådde Indexator bäst resultat. Det berodde bland annat på att företagets VD var engagerad från början till slut. Alla de andra företagen bytte VD under projekttiden.

– Det vi har lärt oss är att struktur kommer före process, säger Christina Franzén, VD Näringslivets ledarskapsakademi. För att uppnå hållbar förändring måste vi jobba igenom hela ledningen. Det fungerar när högsta ledningen tar frågan på allvar, involverar sig och skaffar sig kunskap.

Traditionellt har jämställdhet hamnat på personalchefens bord. Jämviktsprojektet utgick från insikten att jämställdhet, och ojämställdhet, skapas i företagets ordinarie verksamhet. Därför erbjöd projektet utbildning för linjechefer. Några företag, som Indexator, skickade ändå en personalchef.

– De som valde att ha med en personalchef hade kanske tänkt ett steg längre än vi, fortsätter Christina Franzén. Linjechefer och personalchefer fick olika roller. När jämställdhet bara legat på personalchefen har det varit ett omöjligt uppdrag, men när ansvaret för jämställdhetsarbetet ligger på den operativa chefen fungerar personal som ett stöd som kan ta fram fakta.

Linjechefer har i allmänhet ingen erfarenhet av jämställdhetsarbete. En tanke med projektet var att se hur mycket kunskap som behövs för att klara av att granska verksamheten och ta fram förslag på åtgärder.

– Jag är imponerad av metodutvecklarna, säger Sabina Sjölander, konsult i Jämviktsprojektet. När vi började visste de inte vad jämställdhet var. Efter sex utbildningsdagar, plus träffar med handledare däremellan, hade de utvecklats till professionella förändringsledare.

Det behövs inte en akademisk examen i genus för att driva ett förändringsarbete, men det behövs en kunskapsbas och reflektion, menar Christina Franzén. Några dagar behöver avsättas till utbildning.

– Många fick sina föreställningar om jämställdhet ställda på ända, säger Sabina Sjölander. ”Det här är ju kul forskning och har med vår verksamhet att göra”, sa flera förvånat.

– Vilken kunskap som behövs beror också på ledningens inställning, säger Jack Borgström, konsult i Jämviktsprojektet. Om det är solklart från ledningen att företaget ska integrera jämställdhet så behöver linjecheferna

kunna kartlägga och tolka verksamheten. Däremot behöver de inte ägna tid till att lära sig att argumentera för jämställdhet.

Sabina Sjölander berättar att det är vanligt att jämställdhetsarbete går direkt från kartläggning till handling och missar insikt. Det är nödvändigt att översätta kunskapen till sin egen organisation och sitt eget liv för att kunna driva ett förändringsarbete.

– Den viktigaste integreringen är den som landar här, inuti var och en, säger Jack Borgström och lägger handen på bröstet.

Insikt nås genom reflektion och dialog. För att få igång en dialog började första träffen med att deltagarna fick berätta vad de tänkte om jämställdhet, utan att bli kritiserade.

– De slappnade av lite, säger Sabina Sjölander. Sedan hjälptes vi åt att sortera i myter och fakta. Vi diskuterade också vad som är föränderligt. Det slutade i att allt egentligen går att förändra utom muskelmassa.

Projektet Jämvikt planerades i samarbete med forskare. Dessutom följde Jenny Lantz, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, projektet som deltagande observatör. Två saker som förvånade forskarna var att projektet mötte så pass lite motstånd och att det fungerade att presentera samma kunskap till olika grupper, från ledningen till arbetare på fabriksgolvet.

Christina Franzén tror att det främsta skälet att projektet inte mötte motstånd är metoden med ledningsstyrt arbete.

– En av metodutvecklarna spände ögonen i VD och sa: ”Är det här allvar? Annars är jag inte med.” Vi håller på så mycket med motstånd i utvecklingen av jämställdhetsarbete. Kanske borde vi fråga oss hur projektet leds istället?

Jenny Lantz tycker att ett intressant exempel på ledningens betydelse är endagsutbildningen för alla mellanchefer, samtliga män, på Indexator. Dagen inleddes med att Pär Lärkeryd gjorde en dragning där han betonade att jämställdhetsarbetet är nödvändigt för att företaget ska vara konkurrenskraftigt. ”Tycker ni inte att det här är viktigt påverkar det min syn på er, hur jag värderar er, eftersom det är viktigt för mig”, avslutade han sin presentation.

– Det förekom inget öppet motstånd under dagen, säger Jenny Lantz. Om det fanns ett motstånd under ytan kom det inte fram.

Deltagarna ställde många frågor och såg ibland obekväma ut men de tog frågan på allvar och sneglade inte på varandra för att se hur de andra reagerade. Konsulterna kunde ägna sig åt att förmedla kunskap.

– De här cheferna rapporterar direkt till VD och han var tydlig, säger Jenny Lantz. I andra grupper där makten inte är lika tydlig är det oftast nödvändigt att släppa fram deltagarnas egna åsikter och fördomar i en övning först.

Det finns flera förklaringar till att projektet mötte så pass lite motstånd, menar Jenny Lantz.

– Ett krav för att få vara med i projektet var att organisationerna hade en uttalad vilja till förändring. Dessutom var konsulterna väldigt skickliga på att förmedla kunskap och hantera grupper. Det förekom motstånd men konsulterna var snabba med att benämna och diskutera det.

Konsulterna lyckades formulera forskning om kön och genus på ett enkelt, begripligt och engagerat sätt. Att det gick bra att presentera samma kunskap i alla grupper tror Jenny Lantz beror på att konsulterna hade förmåga att läsa av grupperna och lägga in smågruppsdiskussioner eller tid för reflektion när det behövdes.

Vissa forskningsmodeller ledde till en diskussion om klass, till exempel Rosabeth Moss Kanter's teori om möjlighetsstrukturer. Flera arbetare på verkstadsgolvet menade att de inte har några möjligheter. Det förde vidare till en diskussion om vilka roller olika personer i företaget har.

– Vid seminariet på monteringen på Indexator lärde sig medarbetarna mycket om hur organisationen fungerar, till exempel vilken press det är på mellancheferna, säger Jenny Lantz. Kön blev en murbräcka. Arbetare, tjänstemän och VD samlades i samma rum och konsulterna skapade en öppen atmosfär där även annat kunde diskuteras.

Enligt Pär Lärkeryd har Jämviktsprojektet ändrat synen på hur jämställdhet görs på Indexator. Före Jämvikt tänkte de flesta att jämställdhet var något för ledningen som de andra medarbetarna inte kunde påverka. De som varit med i projektet har insett att alla medarbetarna har ett ansvar.

– Och en möjlighet, fyller Robert Hedman i. Ett öppet sinne är en grund för jämviktsprojektet. Det är en styrka även när vi ska göra andra förändringar.

När Pär Lärkeryd berättar för andra företag att Indexators jämställdhetsarbetet får stöd från VINNOVA, och jämför med andra VINNOVA-projekt företaget ingår i, brukar han möta förvånade miner. För honom är det uppenbart att den arbetsmodell som Indexator tog fram, med en attitydundersökning, behovsanpassat seminarium och uppföljning av undersökningen, är en innovation.



*Indexatorrotator med grip i arbete.
Foto: Indexator*

– Att på två år ha gått från en manlig arbetsplats med tio procent kvinnliga sökande till att hälften av de sökande är kvinnor. Om inte det är en innovation...

Förutom att jämställdhetsarbetet bidrar till att Indexator blir en attraktiv arbetsgivare och blandade grupper ger bättre arbetsresultat menar Pär Lärkeryd att företaget har ett samhällsansvar. Jämställdhetsarbetet på Indexator spiller över på samhället utanför.

– Sedan vi börjat anställa tjejer har vård och omsorg märkt att de har svårt att få personal, säger Robert Hedman. De kanske måste höja lönerna.

Kunskapen om Indexators jämställdhetsarbete har spridits på olika sätt. Näringslivets ledarskapsakademi har dokumenterat arbetet med projektet Jämvikt i boken *Jämställdhet*. Pär Lärkeryd har talat vid flera konferenser och Länsstyrelsen i Västerbotten har tagit initiativ till filmen *Investera i Jämställdhet – en film om jämställdhetsarbete i företag* som handlar om Indexators jämställdhetsarbete och blev färdig i mars 2009.

Nu går Indexator vidare med ett nytt projekt som drar in hela företaget i ett värdegrundsarbete där jämställdhet är en del. De kommer följa nyckeltal för att se om det går att bevisa att förändringsarbetet är lönsamt. Hittills finns ingen studie som visat det i verkliga tal, men Pär Lärkeryd är optimistisk.

– Jag är van att lyckas.

”Jämvikt fick mig att inse att när det gäller att förändra företagets grundläggande värderingar är insatsen stor. Den som ska leda arbetet måste ha en stark ställning i grunden, därför är det viktigt att ansvaret ligger hos högsta ledningen.”

Pär Lärkeryd, VD Indexator AB

”Många fick sina föreställningar om jämställdhet ställda på ända. ”Det här är ju kul forskning och har med vår verksamhet att göra”, sa flera förvånat.”

Sabina Sjölander, konsult Näringslivets ledarskapsakademi

5 En verklighetsanpassad innovationspolitik

Vi behöver en mer verklighetsanpassad innovationspolitik som stämmer överens med var kvinnor och män befinner sig, menar doktoranden Malin Lindberg som ingått i projektet Lyftet. Jämställda och kvinnodominerade näringar kan bidra till hållbar tillväxt och om de kopplas samman med mansdominerade näringar skapas grogrund för helt nya innovationer.

– Det är fascinerande hur många miljoner som har pumpats in i mansdominerade branscher samtidigt som den historia som berättas är att de har växt sig starka av sig själva, säger Malin Lindberg, doktorand vid Luleå tekniska universitet.

Malin Lindberg ingår i projektet Lyftet som drivs av Luleå tekniska universitet i samarbete med Mälardalens högskola. Syftet är att jämföra de insatser som fyra regionala nätverk gör för att främja kvinnors företagande och innovation. Hon har även undersökt prioriteringarna inom innovationspolitiken. Hennes forskning visar att genus och innovation konstrueras ömsesidigt.

– Bas- och tillverkningsindustrier och ny teknik som IT och bioteknik får mycket stöd från innovationspolitiken. Detta stärker både arbetsmarknaden för de som arbetar där, som fortfarande i huvudsak är män, och föreställningen om att just dessa näringar är mer tillväxtskapande och innovationsdrivande än andra.

Kvinnodominerade eller könsbalanserade branscher har inte alls fått samma stöd för att utvecklas. Malin Lindbergs genomgång av en rad nationella och regionala program för att främja innovationssystem och kluster visar att ungefär 80 procent av de innovationssystem som beviljats medel återfinns inom mansdominerade näringar som basindustri, tillverkningsindustri eller ny teknik. Endast 20 procent av de formationer och områden som lyfts fram utgör kvinnodominerade eller könsbalanserade näringar som service- och upplevelsenäringar.

– Historien som berättas om de kvinnodominerade branscherna är att de har interna tillväxtproblem. Det sägs att de inte kan växa av sig själva

och det blir i sin tur ett argument för att de inte ska få stöd. De beskrivs som ointressanta ur ett tillväxtperspektiv.

Det generella mönstret är en tydlig snedfördelning men Malin Lindberg har sett en förändring de allra senaste åren. Det har genomförts flera offentliga satsningar på servicenäringar och kreativa näringar, som till exempel musik och måltider.

– Jag tror att vi befinner oss i ett möjlighetsfönster. Olika aktörer, som forskare, tjänstemän och företagare, har blivit tillräckligt röststarka för att få genomslag för tanken att tjänstesektorn bidrar till ekonomin.

Det finns flera exempel på det ökade intresset för tjänstesektorn: Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS, hade tema tjänstesektorn i sin rapport om näringslivets tillstånd 2008, KK-stiftelsen har visat att den kreativa sektorn omsätter mer än bilindustrin i Europa och i Norrland talas om turism som en ny basnäring.

Ett exempel på en bransch som är i stark tillväxt och där både kvinnor och män arbetar är hästnäringen. Det finns 300 000 hästar i Sverige, vilket gör Sverige till det näst hästtätaste landet i Europa efter Island. Hästbranschen omsätter 20 miljarder per år, plus spridningseffekter med en omsättning på upp till 26 miljarder¹. Branschen sysselsätter ungefär 10 000 personer heltid och kringverksamheterna upp till 18 000 personer.

Aud Rendal startade sitt hästföretag på Ekerö utanför Stockholm 1985:

– Jag började med fyra ponnies och ridläger för åtta barn. Sedan fick jag chansen att köpa Karlshems gård, där jag inackorderade min häst när jag var tonåring, och fyllde på stegvis med några hästar varje år. Idag har jag 45 hästar och omsätter ett par miljoner per år.

Basen för Aud Rendals företag är sommarridläger. Karlshems gård har tio enveckasridläger under sommaren med 32 barn per vecka. Då har företaget fem anställda. På vintern är det än så länge bara Aud Rendal som arbetar i företaget men hon köper tjänster från en frilansande ridlärare.

– För att kunna driva en ridverksamhet måste företaget stå på flera ben. På vintern hyr jag ut hästar till privatpersoner. Det är ett sätt att prova på att ha häst utan att göra en stor investering. Dessutom får de som hyr stöd av mig. Jag köper även in unghästar på hösten, rider in dem under vinter och säljer på våren.

¹ *Hästnäringens samhällsekonomiska betydelse i Sverige* (2004) Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Att hyra ut hästar under vintern var ovanligt när Aud Rendal startade sin verksamhet. Det kan ses som en innovation. Längre fick hästnäringen knappt något offentligt stöd men de senaste åren börjar offentliga aktörer se att det finns innovationskraft och utvecklingsmöjligheter i arbetet med hästar. Efter att ha drivit företaget i 24 år utan bidrag har Aud Rendal precis fått besked om att hon får företagsstöd från Länsstyrelsen till en tredjedel av kostnaden för att bygga ett ridhus som ska stärka verksamheten vintertid.

– Det har pratats om att stärka hästföretagarna i minst fem års tid. Nu händer det något! Jag kommer precis från ett möte på Länsstyrelsen där vi diskuterade möjligheten att söka EU-pengar för att få hästföretag att samverka kring ridleder och utbildning.

Ridhuset gör det möjligt att ha ridläger på helger och lov under terminerna. Privatlektioner för vuxna kan också vara en nisch eftersom det är få företag i Stockholmstrakten som erbjuder det. Dessutom ska Aud Rendal utbilda sig till ridterapeut, vilket innebär att hon kan ge terapeutisk behandling med hästar som hjälpmedel. I botten har hon en psykologutbildning och hon arbetar redan med utvecklingsstörda barn.

– När ridhuset är klart kommer jag kunna ha ridverksamhet för utvecklingsstörda barn under hela vintern. Och jag kommer kunna erbjuda friskvårdsbehandling, till exempel till utbrända.

Andra planer är verksamhet för barn med särskilda behov. Ett hästföretag i Järfälla tog emot en grupp stökiga pojkar från Rinkeby och det var uppskattat.

– Pojkarna var väldigt stolta och ägnade nästan lika mycket tid till att fotografera sig själva och skicka bilderna till släktingar utomlands som att rida.

Det är ovanligt att barn med utländsk bakgrund rider i Sverige, även när ridning är en högt värderad aktivitet i deras ursprungsland. Aud Rendal tror att det kan bero på att ridning i till exempel arabvärlden är manligt kodat och i Sverige är det nästan bara tjejer som rider.

– Kanske tänker familjer med utländsk bakgrund att det är sönerna som ska rida men pojkarna vägrar för att det är ”tjejigt”. Men jag ser en förändring. De senaste åren har det börjat komma flickor med utländsk bakgrund till ridlägren. Det vore roligt om det kom killar också.

Aud Rendal undersöker vidare möjligheterna att starta ett hästfritidshem som kombinerar ridning med annan verksamhet och läxläsning. Traditionell ridskola är däremot inte aktuellt eftersom det redan finns fem ridskolor på Ekerö och en stor ridskola i Bromma.

Om verksamheten inte skulle gå runt med olika ridverksamheter har Aud Rendal även börjat utbilda sig i trav. Hästnäringen är uppdelad i travföretag, galoppföretag och ridföretag. Det är mycket ovanligt att ett företag verkar i alla tre sfärerna. Trav är mansdominerat medan ridning är kvinnodominerat. I travsporten finns pengar och där bedrivs mer forskning. Fast trav inte är det Aud Rendal helst vill syssla med ser hon det som en säkerhet att veta att hon skulle kunna. Hon betonar att den som vill jobba med hästar måste inse att det inte är så lätt att försörja sig på.

– Jag tar emot rätt många praoelever från hästgymnasier. De drömmer om att leva på att föda upp hästar, men det går inte i Sverige. Jag försöker få över dem på något som det går att försörja sig på. Inom trav går det att få ett jobb med en lön. Den som vill arbeta med ridning får vara beredd på att bli entreprenör.

Ekerö har knappt 25 000 invånare. Fem ridskolor kan låta som en överetablering, men Aud Rendal menar tvärtom att nätverket med andra hästföretagare är en förutsättning för henne företag.

– Vi lånar ut hästar till varandra och låter de andra rida på vår mark. Eller så hjälps vi åt att ordna ridvägar. Den av oss som har bäst kontakt med markägaren på en viss sträcka får prata med honom eller henne.

Ridskolorna är dessutom Aud Rendals främsta marknadsföringskanal för ridlägren. På sätt och vis ingår Karlshälls gård i ett informellt hästkluster med ridskolor, ridklubbar, veterinär, hovslagare och foderleverantörer. Det finns även kunskapsorganisationer involverade i hästföretagandet som ridskolan Strömsholm som utbildar ridlärare och Sveriges lantbruksuniversitet som utbildar veterinärer och forskar om hästar. Länsstyrelsen är en viktig aktör från det offentliga. En del kommuner stöttar hästnäringen aktivt genom att till exempel bygga ridvägar, men just Ekerö kommun har inte varit till hjälp, menar Aud Rendal.

Det finns inget organiserat hästkluster i Sverige än, men det diskuteras. För Aud Rendal är termer som kluster, innovationssystem och hållbar tillväxt fortfarande nya. Det första hon tänker på när det gäller hållbar tillväxt är de ungdomar som växer upp.

– Min verksamhet bidrar absolut till hållbar tillväxt. Ridlägren betyder mycket för barnen. De behöver nära kontakt och därför är småskaligheten där alla känner alla viktig.

Aud Rendal har även haft en ekonomisk tillväxt i företaget och skapat förutsättningar för andra företag, till exempel foderleverantörer. Hästnäringen bidrar också till att göra orter attraktiva och till att bibehålla ett öppet landskap.

Att hästföretag uppfattas som tillväxtdrivande är ett exempel på nya tankesätt som bryter upp kopplingen mellan mansdominerade näringar och innovationer. Malin Lindberg har fler exempel på en bredare bild.

– Länsstyrelsen i Sörmland gjorde 2004 en studie av den alternativa hälsos sektorn, *Frisk tillväxt i Hälsobranschen*. Studien visar att den kvinnodominerade hälsobranschen är i stark tillväxt och att den kan växa sig starkare om den får offentligt stöd.

Genom att kombinera olika SNI-koder, bland annat för butikshandel med hälsokost, kroppsvård och hudvård, identifierades ett tidigare dolt kluster på 320 företag inom den alternativa hälsos sektorn i Sörmland. 85 procent av företagen var kvinnor. Utifrån studien och idéseminarier gick ett sextiotal företag 2006 samman i nätverket Hälsosam där de samverkar för bättre genomslag och idéutveckling.

Tanken med kluster är att föra samman företag och andra aktörer inom ett geografiskt område som kan ha nytta av varandra. De kan tillhöra samma bransch eller olika.

– Kluster kan vara branschöverskridande, säger Malin Lindberg. De borde även kunna vara genusöverskridande. Om innovationspolitiken utgick från en mindre segregerad föreställning om genus och kön skulle fler verksamheter kunna komma ifråga.

Ett exempel på ett bransch- och genusöverskridande kluster är Guldriktet i Västerbotten. Det är en plattform där gruvnäringen samverkar med turismnäring, småskalig livsmedelstillverkning och hantverk.

– Gruva och skog får mycket pengar, fortsätter Malin Lindberg. Är det rimligt att fortsätta att satsa ensidigt på de mansdominerade näringarna om vi vill att både kvinnor och män ska kunna bo i Norrland?

Idén att koppla samman turism och gruva framfördes av Emma Resurscentrum i Västerbotten² redan 2004 efter att de gjort en inventering av vilka branscher och utvecklingsprocesser det regionala tillväxtprogrammet missat. Genom att föra samman den mansdominerade gruvnäringen med könsbalanserade näringar som turism och hantverk skapades dessutom grogrund för nya innovationer.

– Om gruvnäringens kluster fokuserar på gruva och mineral kommer innovationerna handla om till exempel brytning och förädling av metall, förklarar Malin Lindberg. Om klustret istället för samman turism och

² Emma Resurscentrum är ett av de fyra regionala nätverk för kvinnors företagande och innovation som deltagit i projektet Lyftet. De andra nätverken är SAGA i Norrbotten, KvinnTätt! – Företagsamma kvinnor i Västmanland och Lika Villkor i Södermanland.

gruva kan det leda till helt nya kombinationer av gruvbrytning, upplevelser och service.

Den här sortens genusöverskridande kluster är ovanliga. Malin Lindbergs forskning visar att innovationspolitiken oftast tvärtom bidrar till att hålla isär kvinnodominerade och mansdominerade branscher. Även jämställdhetsprojekt kan paradoxalt nog bidra till att stärka mansdominerad verksamhet. Ett exempel är att en del av VINNOVAs jämställdhetspengar är avsatta för att bidra till jämställdhet i projekt som redan fått stöd från VINNOVA, vilka huvudsakligen bedrivs inom mansdominerade näringar.

– Det är lovvärt att resurser ges till arbete med jämställdhet inom VINNOVAs projekt och det är mycket intressant som görs, betonar Malin Lindberg. Men att bara jobba på det sättet låser återigen fast oss i att det är de mansdominerade näringarna som ska främjas.

Malin Lindberg menar att det är viktigt att bredda kvinnors och mäns yrkesval, men det är minst lika viktigt att fråga sig hur vi värderar olika delar av ekonomin utifrån våra föreställningar om genus. De kvinnodominerade och jämställda branscherna bidrar också till tillväxt.

I slutet av 1980-talet började det växa fram nätverk för kvinnors företagande och landsbygdsutveckling. Under 1990-talet utvecklades nätverken till resurscentrum för kvinnor och idag finns omkring 160 regionala och lokala resurscentrum i Sverige. De är organiserade på olika sätt. Några är ideella föreningar, andra är en del av ett kommunkontor, några drivs av konsultföretag på uppdrag av kommunen. En poäng med projektet Lyftet är att visa att det arbete som nätverken för kvinnors företagande och innovation gör kan ses som en del av innovationspolitiken.

– Nätverken har haft jämställdhet som drivkraft. Kvinnor ska få göra det de vill och tjäna pengar på det om det leder till hållbar tillväxt. Att utveckla ny verksamhet utifrån jämställdhet och genus är en sorts innovation i sig.

Genom att studera resurscentra som delar av innovationssystem har Malin Lindberg även sett brister i modellen Triple Helix som används för att beskriva samspelet mellan samhälle, forskning och näringsliv.

– Triple Helix osynliggör det civila samhället. Ideella föreningar, stiftelser, fackförbund och studieförbund kan ha flera olika roller i ett innovationssystem. I min forskning har jag sett att de fungerar som idédrivare, men även som buffert för resurscentra.

I det informella hästklustret på Ekerö, som Aud Rendals hästföretag ingår i, spelar det civila samhället en viktig roll. Ideella ridklubbar organi-

serar dem som rider och bedriver verksamhet i anslutning till ridningen. Malin Lindberg tror att det civila samhället ingår i de flesta innovationssystem. Därför har hon formulerat modellen Quattro Helix som förutom näringsliv, kunskapsorganisationer och offentlig sektor även ser till civilsamhället.

– Det finns en kunskapspoäng med modellen eftersom teorin är bättre avvägd mot empirin, säger Malin Lindberg. Innovation och ekonomi beskrivs bättre om man även ser gränsområdet mellan ideell och vinstdrivande sektor.

Modellen synliggör fler människors bidrag till innovation, i synnerhet kvinnors. Malin Lindberg har sett att många kvinnor har arbetat ideellt i resurscentra för kvinnor.

– NUTEKs finansiering av resurscentrum för kvinnor utgår från att de inte behöver lika stor basfinansiering som andra verksamheter. Ett resurscentrum får ungefär 80 000 kronor om året och det ska räcka till lokaler, personal och daglig verksamhet. Kvinnor tvingas jobba ideellt i resurscentra.

Tanken är inte att fler kvinnor ska arbeta ideellt för att skapa innovationer. Malin Lindberg betonar att resurscentra för kvinnor borde ses som en del av innovationspolitiken och få resurser därefter. Poängen är att få en bredare bild av vilka aktörer som bidrar till innovationer och inte enbart se män som aktörer och mansdominerande branscher som intressanta.

– Vi behöver en mer verklighetsanpassad innovationspolitik som stämmer överens med var folk befinner sig och jobbar med istället för en föreställningsvärld där det bara är tillverkningsindustri och ny teknik som gäller, avslutar Malin Lindberg.

”Det är fascinerande hur många miljoner som har pumpats in i mansdominerade branscher samtidigt som den historia som berättas är att de har växt sig starka av sig själva”

Malin Lindberg, doktorand

”Att utveckla ny verksamhet utifrån jämställdhet och genus är en sorts innovation i sig.”

Malin Lindberg, doktorand

Bilaga

Projekt finansierade inom programmet Genusperspektiv på innovationssystem och jämförbarhet – forskning och utveckling för hållbar tillväxt

Lyftet

*Projektledare: Maria Udén, Luleå tekniska universitet,
e-post: maria.uden@ltu.se*

Den utmaning som innovationssystem och regionalpolitik står inför, är att synliggöra och ta till vara erfarenheterna i, och resultaten av, de initiativ som drivs av kvinnor. Detta är vad Lyftet syftar till. Lyftet har sin bas i två forskningsmiljöer: Luleå tekniska universitet och Mälardalens högskola. Vid båda dessa miljöer har man sedan ett flertal år bedrivit forskning och utvecklingsarbete med lokala projekt och initiativ som arbetar med att främja kvinnors företagande och innovation. Den kunskapsuppbyggnad och de kontakter som genererats under detta arbete tas med in i projekt Lyftet. Genom att lyfta erfarenheter från norra Norrland, Södermanland och Västmanland till en gemensam kunskapsplattform kan kunskapen om inkludering och exkludering i innovationssystem systematiseras, utvecklas och göras tillgänglig. Lyftet syftar till att samla erfarenheter av kvinnors initiativ i innovationssystem till en kunskapsplattform mellan deltagande forskare, myndigheter, näringsliv och ideella sektorn. Lyftet innehåller 1) forskning om mekanismer för inkludering och exkludering i innovationssystem 2) forskning om innovationsinnehållet i initiativen 3) utveckling av en metod för genusintegrering i innovationssystem och innovationspolitik, som kommer att presenteras i en metodbok 4) problematisering av innovationsindex utifrån ett genusperspektiv.

Projektmedarbetare: Anders W Johansson och Lina Stenmark vid Mälardalens högskola, samt Maria Udén och Malin Lindberg vid Luleå tekniska universitet

Samfinansiering: EUs strukturfond Mål 1 Norra Norrland och Luleå tekniska universitet, samt - via projektet "Kvinnors företagande och regional utveckling" - NUTEK, Länsstyrelserna i Södermanland och Västmanland samt Mälardalens högskola. Deltagande parter: LTU och MdH, Emma

Resurscentrum, Lika Villkor, Företagsamma kvinnor i Västmanland, Sámi Network Connectivity-gruppen, SAGA-nätverket, Länsstyrelserna i Norrbotten, Västmanland och Södermanland, Priorum, Internet Bay, Robotdalen, NUTEK och konsulter.

Webbplats: www.ltu.se/web/projekt/lyftet

Arbets säkerhet och maskulinitet i gruvbranschen

Projektledare: Lena Abrahamsson Luleå Tekniska Universitet,

e-post: lena.abrahamsson@ltu.se

Projektet, som sträcker sig över fyra år, syftar till att ge ökade kunskaper om konstruktion av maskuliniteter i gruvor och malmförädling. Framför allt syftar projektet till att undersöka hur konstruktionerna av manlighet förändras både spontant och planerat, och hur detta eventuellt hänger ihop med arbets säkerhet och andra förändringar i produktionen. Fokus ligger på de extremt mansdominerade arbetsplatserna i gruvor och malmförädling och det empiriska materialet hämtas från LKAB Division Mining. Projektet syftar även till att åstadkomma konkreta förändringar i arbetsplatskultur och värderingar vid arbetsplatser på LKAB, framför allt förändrade attityder och beteenden kring arbets säkerhet och manlighet. Projektet har en interaktiv ansats och grundstommen är en fallstudie kring attityder, arbets säkerhet och maskulinitet där forskarna formar, medverkar i, stödjer och utvärderar ett förändringsprojekt vid gruvorna i anrikningsverken i både Kiruna och Malmberget. Förändringsprojektet som handlar om arbets säkerhet löper över två år och finansieras delvis av LKAB direkt.

Förväntade resultat är också i ett längre perspektiv en modern arbetsorganisation med en mer jämställd arbetsplatskultur och fler kvinnor anställda.

Projektmedarbetare: Eira Andersson, Luleå tekniska universitet

Samfinansiering: LKAB och LTU

Deltagande parter: LKAB och LTU

Webbplats: www.ltu.se/depts/arb

Partnerskap för social och ekonomisk tillväxt – en fråga om genus, tillit och lärande

Projektledare: Gun Hedlund, Örebro Universitet,

e-post: gun.hedlund@sam.oru.se

Projektets syfte är att integrera ett genusperspektiv i verksamheten i den internationellt starka forskningsmiljön Center for Urban and Regional Studies. Detta sker genom att i arbetet med interna diskussioner i forsk-

ningsmiljön, seminarier och presentationer väcka frågor för en utvidgning av frågeställningarna i angränsande projekt. Vi avser att utifrån en problematisering av governance-begreppet undersöka hinder och möjligheter för att skapa en genusmedvetenhet som öppnar för tillit och lärande inom nätverk/partnerskap i Örebro län och delar av Värmlands län med särskild inriktning på Bergslagen. Universitets roll som kunskapsförmedlare och legitimerande kraft är central i projektet där en process både inom universitetet (forskning och utbildning) samt en process utanför universitetet (kunskapsförmedling för tillit och lärande) skapas.

Förväntade resultat är bl a ett integrerat genusperspektiv i universitetets utbildningar och till dess hjälp utveckla mått och en lathund.

Projektmedarbetare: Katarina Larsson och Ann-Sofie Lennqvist-Lindén
Örebro Universitet

Samfinansiering: Örebro universitet

Webbplats: www.oru.se

Innovationssystem och homosociala strukturer, exemplet Värmland

Projektledare: Gerd Lindgren, Karlstad universitet,
e-post: gerd.lindgren@kau.se

Syftet med föreliggande projekt är att genom analys av de innovationssystem och kluster som ingår i det värmländska tillväxtprogrammet göra en genusbaserad beskrivning av föreställningar om regional utveckling och regionala innovationssystem samt av den regionala maktstruktur som detta program skall genomföras inom. Metodiskt kommer studien att utformas som en interaktiv forskningsansats med aktörer i regionen för att analysera utvecklingen av de viktigaste innovationssystemen/klustren i Värmland, utifrån hur de är organiserade och hur nätverken och partnerskapen är sammansatta. Graden av homosocialitet inom å ena sidan kluster- och innovationspolitiken, och å andra sidan jämställdhetspolitiken kommer att undersökas och analysera.

Studien avser bland annat att skapa förbättrade förutsättningar för ett hållbart förändringsarbete inom regional utvecklingspolitik och att utveckla en mer genusmedveten inriktning av innovationssystemen. Förväntat resultat är också att öka den mångdisciplinära genuskunskapen om regional utveckling.

Projektmedarbetare: Marcus Ednarsson, Anna-Lena Haraldsson och Gunilla Lönnbring, Karlstad universitet. Elisabeth Gråhslund Berg och Gunnel Forsberg, Stockholms universitet.

Samfinansiering: Karlstads och Stockholms universitet, offentliga och privata organisationer, samt samverkansgruppverksamhetsgrupp:

Delta tagande parter: Karlstad universitet och Stockholms universitet, Länsstyrelsen i Värmland, Polisen Värmland, Karlstad och Forshaga kommuner, Länsarbetsnämnden, Quality Hotel Selma Lagerlöf och Spa, Broby Grafiska Utbildningar, Cramo AB, LBC Frakt, Almi Företagspartner AB samt en samverkansgrupp med representanter från Cerut, Genusvetenskap, Länsstyrelsen, Regionalt ResursCentrum och Verkstadsmaterialteknikscen trum i Värmland.

Webbplats: www.kau.se

Arbetsvärdering som strategi för jämställdhet

Projektledare: Kerstin Rosenberg, Karlstad universitet,

e-post: kerstin.rosenberg@kau.se

Arbetsvärdering som ett instrument för lönekartläggningsarbetet har prövats och utvecklats i alltför organisationer. Aktörerna vittnar om tidskrävande arbete och brist på enkla effektiva verktyg för att värdera arbeten och kartlägga löneskillnader mellan kvinnor och män. Traditionellt hålls lönebildningen isär från annat jämställdhetsarbete. Det tycks vara svårt att skapa och upprätthålla genusperspektivet att kön spelar roll i lönebildningsprocessen, trots att arbetsvärdering och lönekartläggning blottlägger sådana könsmonster. Tre landsting medverkar i projektet. De har uppmärksammat arbetsvärderingsarbetets positiva bieffekter. Vi kommer att följa och stödja det personalpolitiska arbetet, och analysera i vad mån det leder till jämställda arbetsvillkor. Projektet ska visa huruvida arbetsvärdering och lönekartläggning kan bli ett kraftfullt verktyg i jämställdhetsarbetet. Dokumenterade processer ska ge uppslag till generella system och metoder som kan komma att kommersialiseras genom en praktisk handbok.

Dokumenterade erfarenheter från fokusgrupper och de studerade processerna kommer att resa ett antal nya frågeställningar för fortsatt forskning.

Projektmedarbetare: Eva R Andersson och Birgitta Jakobsson (konsulter)

Samfinansiering och delta tagande parter: Karlstad universitet, konsulter, Jämtlands läns, Norrbottens läns och Västerbottens läns landsting

Webbplats: www.kau.se

Kvinnor som maktresurs i förändringsprocesser

Projektledare: Pia Höök, Fosfor, KTH,

e-post: pia.hook@kth.se

Syftet med projektet är att initiera förändringsprocesser för jämställdhet och innovationsprocesser grundade på jämställdhet. Projektet är fokuserat på ökad jämställdhet på arbetsplatser. Projektet grundar sig på teorier om könsordnande processer i organisationer och det teoretiska begreppet ”kvinnor som maktresurs”. Det bygger på genusvetenskaplig kompetens, särskilt sådan om förändringsprocesser i organisationer. Det övergripande syftet är att stärka kvinnors position i organisationer genom att utveckla metoder för detta, samt att skapa modeller för lärande om dessa metoder. Genom utvecklandet av metoder där kvinnor konstrueras som maktresurser kan kvinnors position som uttolkare i organisationen och teknikanvändandet/-utveckling stärkas. Syftet operationaliseras genom forskningsfrågorna: Hur kan kvinnor som maktresurs verka i förändringsprocesser? Vilken roll spelar minnet av tidigare jämställdhetsarbete för hur processen ser ut idag?

Partnerorganisationerna Vattenfall, Volvo och KTH är stora mansdominerande, tekniktunga organisationer med olika historia när det gäller tidigare jämställdhetsarbete.

Projektet kommer bl a att utveckla metoder för att utveckla jämställdhetsarbete och hur det kan utvärderas och mätas.

Projektmedarbetare: Anna Wahl och Karin Olofgörs

Samfinansiering och deltagande parter: Vattenfall, Volvo och KTH

Webbplats: www.kth.se/fosfor

Jämvikt – Jämställdhet, Vilja och Kunskap ger förutsättningar för hållbar Tillväxt

Projektledare: Christina Franzén, Näringslivets Ledarskapsakademi,

e-post: christina.franzen@ledarskapsakademi.se

Jämviktsprojektets syfte är att bidra till att organisationer kan arbeta framgångsrikt med jämställdhet för hållbar tillväxt. Ett professionellt arbete för jämställdhet kräver vilja till förändring, kunskap för att förstå vad som behöver förändras och ett aktivt förändringsarbete. Jämviktsprojektet är ett utvecklingsprojekt där organisationskonsulter kommer att arbeta med organisationer i ett ledningsstyrt förändringsarbete. Forskare kommer att garantera den vetenskapliga förankringen, utvärdera och dokumentera projektet. Det unika med projektet är att arbetet ska utgå från såväl Jämställdhetslagen och arbetsgivaransvaret som utifrån jämställd-

hetsintegrering i verksamheter. Jämviktsprojektet ska genomföras i fyra faser, planering, utveckling av arbetsmodeller där både jämställdhetsarbete utifrån jämställdhetslagen och jämställdhetsintegrering ingår, test av arbetsmodeller ute i verksamheter med chefer och övriga medarbetare samt dokumentation av lärande och resultat. Nio organisationer kommer att delta med företags- och verksamhetsledningar, chefer och medarbetare, sammanlagt minst 400 personer. Projektet avser att utforska möjliga nyckeltal och de vunna erfarenheterna skall spridas i en lättillgängligt förpackad form för andra organisationer att ta del av.

Projektmedarbetare: Jack Borgström, Sabina Sjölander och Jennie Lantz
Samfinansiering och deltagande parter: Näringslivets Ledarskapsakademi, Länsstyrelsen Östergötland, Länsstyrelsen Stockholm, Länsstyrelsen Västerbotten, Näringsdepartementet samt flera offentliga och privata organisationer. Projektet stöds även av ESF (Europeiska socialfonden).

Webbplats: www.ledarskapsakademi.se

Jämställdhet inifrån – ett metodutvecklingsprojekt 2

Projektledare: Birgitta Jordansson, Göteborgs universitet,

e-post: birgitta.jordansson@av.gu.se

Projektet syftar till att utveckla en metod för att arbeta med jämställdhet i ett kvalitativt förändringsperspektiv. Metodutvecklingen sker interaktivt i samarbete med ett antal olika organisationer (näringsliv, offentlig förvaltning och universitet). Arbetet bygger på så kallade förändringslaboratorier där deltagarna har ledande positioner inom sina respektive verksamheter. Ett laboratorium består av cirka sju-åtta deltagare under ledning av en handledare/genuspedagog. Gruppen träffas fem gånger sammanlagt och diskuterar fall som hämtas från den egna verksamheten. De exempel som tas upp belyser på så vis jämställdhetsproblematiker som är kopplade till respektive verksamhet. Syftet är att vägleda deltagarna via insikter till avsiktsförklaringar vad gäller det fortsatta jämställdhetsarbetet i organisationen. Förändringslaboratorierna föregås av en första fas då projektet introduceras i organisationen, förankras i ledningen och bland de kommande deltagarna. Här ingår dessutom en introduktion av jämställdhetsproblematiken ur ett genusperspektiv. I denna första fas genomförs en nulägesanalys för att lära känna organisationen och för att synliggöra de försvar och låsningar som kan finnas. Här samlas vidare nödvändiga kunskaper för handledarnas/genuspedagogernas kommande insatser i förändringslaboratorierna. En avslutande fas - tre - följer på förändringslaboratorierna. Arbetet syftar här till att hjälpa organisationen att själv ta över

frågorna och driva jämställdhetsarbetet vidare samt upprätta åtgärdsplaner utifrån de insikter som uppnåtts - "från insikt till avsikt". Även denna fas innebär en nulägesanalys men nu för att stödja deltagarna i deras fortsatta jämställdhetsarbete. Projektet kommer att leverera en metodbok med tillhörande utbildningskoncept.

Projektmedarbetare: Gunnar Gillberg, Hans Lindgren och Agneta Lundquist, Göteborgs universitet, Amanda S von Matern, Resurscentrum för jämställdhet.

Samfinansiering: ESF-rådet, Volvo och Göteborgs universitet

Deltagande parter: Volvo, Göteborgs universitet, Alingsås kommun

Webbplats: www.au.gu.se

Jämställdhetsutveckling i offentlig sjukvård

Projektledare: Ann Fridner, Karolinska Universitetssjukhuset,

e-post: ann.fridner@karolinska.se

Projektets syfte är att starta ett kontinuerligt förändringsarbete för att öka jämställdheten bland läkare samt därigenom också förebygga stress och ohälsa bland främst kvinnliga läkare. Projektets mål är att ändra på organisationsstruktur, organisationskultur, synsätt och normer för att öka andelen kvinnor på ledarpositioner inom medicinska verksamheter, att skapa möjligheter för läkare att förena arbetsliv och familjeliv, att jämställdhet skall vara en integrerad del i verksamheten på alla nivåer, att pröva och utveckla en metod för att praktiskt mäta och utveckla jämställdheten inom en organisation, att sprida projektets innehåll och arbetssätt till andra offentliga organisationer i Sverige och Europa. Projektet är den svenska delen i ett transnationellt forskningsprojekt HOUPE – Health and Organisation among University Hospital Physicians in Europe.

Projektmedarbetare: Birgit Pingel, Niklas Hansen, Karin Schenck-Gustafsson, Inga-Britt Drejhammar, Karen Beltic m fl Karolinska institutet

Samfinansiering och deltagande parter: Azienda Ospedaliera di Padova, Länsstyrelsen i Stockholms län, St Olavs Hospital Universitetssykehuset i Trondheim, Landspítali University Hospital Reykjavik, Sveriges läkarförbund och Karolinska Institutet.

Projekttid: Juni 2005 - juni 2008

Webbplats: www.karolinska.se och www.houpe.no

Hållbara framtidsbilder - för kvinnor och män?

*Projektledare: Mattias Höjer, Kungliga Tekniska Högskolan,
e-post: hojer@infra.kth.se*

I projektet analyseras hållbara framtidsbilder ur ett könsmaktperspektiv. Analysen är ett sätt att tydliggöra svårigheterna med att inkludera kön i framtidsstudier. Syftet är att hitta sätt att motverka detta genom att dra lärdom av svårigheterna, utveckla metoder att analysera könsspecifika effekter av vissa samhälleliga förändringar.

Projektet innehåller tre delstudier av dimensioner som är viktiga för innovationssystemet, miljön och könsmaktrelationerna (primärt beträffande ekologiskt hållbara förändringar av tidsanvändning, regionstorlek, och transportsystem). I var och en av delstudierna analyseras hur könsperspektivet finns med, alternativt saknas, i befintliga framtidsstudier och planer. I en avslutande delstudie genomförs en syntes, där försök att formulera framtidsbilder av ett jämställt samhälle görs och svårigheterna i en sådan övning lyftas fram.

Genom att inkludera de viktigaste intressenterna vad gäller fysisk planering i projektet kommer det att leda till både ökad kunskap och ökad medvetenhet om könsmaktordningens betydelse för användningen och utbredningen av den fysiska infrastrukturen.

Projektet kommer att bidra till kunskapsutbyte om metoder för jämställdhet på könsteoretisk grund.

Projektmedarbetare: Ulrika Gunnarsson, KTH och Tora Friberg, Linköpings universitet

Samfinansiering och medverkande: Linköpings universitet och KTH samt Boverket, Banverket, Vägverket, Länsstyrelsen i Stockholms län, Länsstyrelsen i Gotlands län. Regionförbundet östsam och Centrum för kommunstrategiska studier i Östergötland

Webbplats: www.infra.kth.se/fms

Driva, förändra, göra jämställt – glasklart inom Fiber Optic Valley

Projektledare: Marita Svensson, Fiber Optic Valley

Jämställdhet är en av de viktigaste drivkrafterna och en förutsättning för hållbar tillväxt inom innovationssystemet Fiber Optic Valley. Genom att aktivt arbeta med genusperspektivet inom alla våra processer kopplas jämställdhetsfrågan till organisationernas ordinarie verksamhetsutveckling för att långsiktigt åstadkomma genusmedvetna arbetsplatser. Ett målmedvetet jämställdhetsarbete inom Fiber Optic Valley öppnar för ett

nödvändigt nytänkande samt initierar och stödjer förändringsprocesserna inom innovationssystemet. Fokus ligger på en handlingsorienterad ansats och metodik som kopplas till ett lärande för att utvecklingen skall fortskrida.

Projektet som går under benämningen Genusnätverket syftar till att generera förändringsprocesser för utvecklandet av genusmedvetna organisationer. Detta genom att vidareutveckla och arbeta med olika interaktiva metoder och modeller där genusforskare, processhandledare och organisationernas förändringsledare samverkar.

Plattformen för förändringsarbetet finns i ett nätverk med tolv mellanchefer från medlemsorganisationerna. Det interaktiva forskningsarbetet fokuserar specifikt på mellancheferens roll och hur deras ageranden möjliggör respektive begränsar förändringar i förhållande till kön. Deltagarnas ökade kunskaper och engagemang ger förutsättningar för att aktivt agera förändringsledare och initiera och implementera genusperspektivet inom de egna organisationerna.

Projektet förväntas ge resultat på många plan; bl a spridning av nya metoder och modeller för jämställdhetsarbete, visa på samband mellan jämställdhet och affärsnytta, fler kvinnliga entreprenörer och fler kvinnor i ledande position inom innovationssystemet.

Projektmedarbetare: Susanne Andersson, Centrum för genusstudier, Stockholms universitet, Eva Amundsdotter Luleå Tekniska universitet

Samfinansiering och deltagande parter: Medlemsföretag och organisationer ingående i Fiber Optic Valley samt ESF-rådet, Equal

Webbplats: www.fiberopticvalley.com

Design, genus och organisation

Projektledare: Magnus Mörck, Göteborgs universitet,

e-post: magnus.morck@cfk.gu.se

Varumarknaden är full av bilder av stereotypa framställda kvinnor och män. Bakåtsträvande genuspolitik kan göras med hjälp av design och varor, men är det omvända möjligt? Projektet vill lyfta fram möjligheterna med att ge jämställdhetsarbete en ny dimension. Det handlar om varor att sälja med förtjänst, men som samtidigt blir 'inlägg' eller kommentarer i jämställdhetsdebatten. Här ansluter vi till samtida tänkande kring varumärken. Till produkterna knyts berättelser om lust och nytta men också annorlunda bilder av genus. Olika företag är intresserade av att knyta an till jämställdhet på varierande sätt. Kan sådana produkter också påverka organisationen? Projektet undersöker olika företag i skilda format och

med olika inriktning. Alla förenas av att ha designat produkter som haft något annorlunda att säga om genus genom att överskrida stereotyper. Syftet är att samla in och återföra denna kunskap till alla intresserade företag, engagerade i jämställdhetsarbete, designers, media och forskare.

Projektet vill utforska, problematisera och skapa debatt kring genus inom design och jämställdhet.

Projektmedarbetare: Marcus Jahnke, Magdalena Pettersson och Lena Hansson, Göteborgs universitet

Samfinansiering och deltagande parter: Göteborgs universitet (HDK och Handelshögskolan), varuproducerande företag, reklamföretag och Göteborgs stads näringslivsenhet BRG m fl.

Webbplats: www.handels.gu.se

VINNOVAs publikationer

September 2009

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.VINNOVA.SE

VINNOVA Analys VA 2009:

- 01 Svenska tekniker 1620 - 1920
- 02 Effekter av statligt stöd till fordonsforskning - Betydelsen av forskning och förnyelse för den svenska fordonsindustrins konkurrenskraft. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2009:11 och VA 2009:12*
- 03 Evaluation of SIBED. Sweden - Israeli test bed program for IT applications. *Finns endast som PDF*
- 04 Swedish possibilities within Tissue Engineering and Regenerative Medicine
- 05 Sverige och FP7 - Rapportering av det svenska deltagandet i EUs sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 06 Hetast på marknaden - Solenergi kan bli en av världens största industrier
- 07 Var ligger horisonten? - Stor potential men stora utmaningar för vägkraften
- 08 Vindkraften tar fart - En strukturell revolution?
- 09 Mer raffinerade produkter - Vedbaserade bioraffinaderier höjer kilovärdet på trädet
- 10 Förnybara energikällor - Hela elmarknaden i förändring
- 11 Sammanfattning - Effekter av statligt stöd till fordonsforskning. *Kortversion av VA 2009:02, för engelsk kortversion se VA 2009:12*
- 12 Summary - Impact of Government Support to Automotive Research. *Engelsk kortversion av VA 2009:02, för svensk kortversion se VA 2009:11*
- 13 Singapore - Aiming to create the Biopolis of Asia
- 14 Fight the Crisis with Research and Innovation? Additional public investment in research and innovation for sustainable recovery from the crisis.
- 15 Life Science Research and Development in the United States of America - An overview from the federal perspective. *Finns endast som PDF*
- 16 Two of the "new" Sciences - Nanomedicine and Systems Biology in the United States. *Finns endast som PDF*
- 17 Priority-setting in the European Research Framework Programme

- 18 Internationellt jämförande studie av innovationssystem inom läkemedel, bioteknik och medicinteknik

VINNOVA Information VI 2009:

- 02 Forskning om chefskap. Presentation av projekten inom utlysningen Chefskap; förutsättningar, former och resultat. *För engelsk version se VI 2009:03*
- 03 Research on the managerial tasks: condition, ways of working and results. *Finns endast som PDF. För svensk version se VI 2009:02*
- 04 Högskolan utmaningar som motor för innovation och tillväxt - 24-25 september 2008
- 05 VINNOVA news
- 06 Årsredovisning 2008
- 07 Innovationer för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2009:08*
- 08 Innovations for sustainable Growth. *För svensk version se VI 2009:07*
- 09 Forska&Väx
- 10 Ungdomar utan utbildning - Tillväxtseminarium i Stockholm 4 mars 2009
- 11 Cutting Edge - Swedish research for growth

VINNOVA Policy VP 2009:

- 01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*
- 02 VINNOVAs internationella strategi - att främja hållbar tillväxt i Sverige genom internationellt forsknings- och innovationssamarbete

VINNOVA Rapport VR 2009:

- 01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*
- 02 Användarna och datorerna - en historik 1960 - 1985
- 03 First Evaluation of the Berzelii Centra Programme and its centres EXSELENT, UCFB, Uppsala Berzelii & SBI Berzelii
- 04 Evaluation of SAFER - Vehicle and Traffic Safety Centre at Chalmers - a Centre of Excellence with financing from VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 05 Utvärdering av forskningsprogrammet SkeWood. *Finns endast som PDF*
- 06 Managing and Organizing for Innovation in Service Firms - A literature review with annotated bibliography. *Finns endast som PDF*
- 07 Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy.
- 08 Tjänster och relaterade begrepp - Innebörd och implikationer för policy.
- 09 Underlag för VINNOVAs satsningar inom transportsäkerhetsområdet. *Finns endast som PDF*
- 10 Utmaningar och kunskapsbehov - Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag. *Finns endast som PDF*
- 11 De två kulturerna på Internet - En utmaning för företag, myndigheter och organisationer. Huvudrapport
- 12 Uppföljning av VINN NU-företag
- 13 Kartläggning av svensk FoU inom området IT och miljö - med fokus på teknikens indirekta och systemmässiga effekter. *Finns endast som PDF*
- 14 Forska&Väx - Hållbar tillväxt genom forskning och utveckling i Små- och Medelstora Företag
- 15 Tjänsteinnovationer för tillväxt
- 16 Behovet av genusperspektiv - om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. *Finns endast som PDF*
- 17 Ekonomisk omvandling och makrologistiska kostnader. *Finns endast som PDF*
- 18 En undersökning av innovativa företags syn på strategiskt utvecklingsarbete i spåret av lågkonjunkturen. *Finns endast som PDF*
- 19 The Public Sector - one of three collaborating parties. A study of experiences from the VINNVÄXT programme.
- 20 Från hantverkarskilt till hästföretag - Genusperspektiv på innovation och jämställdhet

- 21 Innovationer för hållbar vård och omsorg - Värdeskapande vård- och omsorgsprocesser utifrån patientens behov

VR 2008:

- 01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen
- 02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions
- 03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll
- 04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP
- 06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT
- 07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige
- 08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan
- 09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller
- 10 "Born to be wild" - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?
- 11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfunda slott 10 - 11 april 2008
- 12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007
- 13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005
- 14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way
- 15 Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap
- 16 NRA Security - Swedish industry proposal for a National Research Agenda for security
- 17 University strategies for knowledge transfer and commercialisation - An overview based on peer reviews at 24 Swedish universities 2006
- 18 Värda idéerna! - Trots många framgångsrika projekt inom vård och omsorg skapas inte varaktiga effekter. Varför förvaltas och utnyttjas inte idéerna?
- 19 Growth through Research and Development - what does the research literature say?
- 20 Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning
Tryck:Arkitektkopia, Stockholm, www.arkitektkopia.se
September 2009
Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se