

Under ytan

Röster från branschen om vår förmåga till inkludering

Maria Ahnfelt

Eva Braun

Ulrica Eliasson

Ann-Katrin Högdahl

Carolin Iggström

Christina Kilström



Projektets mål

- Efter att ha blivit introducerade till begreppet inkludering och de utmaningar som finns kopplade till inkludering blev vi nyfikna på hur det egentligen är ställt med vår förmåga till inkludering i energibranschen. En enkel beskrivning av vad inkludering innebär är ”Vi gör varandra bättre” – det vi undrar är om vi i branschen gör varandra bättre på det sätt vi arbetar idag?
- Vi konstaterade att alla våra företag genomför medarbetarundersökningar, där frågeställningar kring inkludering ofta ingår. Men då undersökningarna ofta har ett brett scope, och frågorna kring inkludering är känsliga och flerbottnade till sin natur, undrade vi om detta verktyg är tillräckligt för att mäta vårt nuläge på ett tillräckligt bra sätt?
- Vårt projektmål blev därför att:
- *Genomföra en kvalitativ studie för att hitta nuläge, styrkor och utvecklingsområden när det gäller förmågan till inkludering i energibranschen.*

Utgångspunkt: Kriterier som utmärker en inkluderande organisation

- För att kunna mäta vår förmåga till inkludering på ett strukturerat sätt byggde vi upp en intervjumall som utgick ifrån sex kriterier som utmärker en inkluderande organisation:
 1. *Det finns ett engagemang för lika rättigheter och möjligheter samt inkludering*
 2. *Vars och ens potential tas tillvara*
 3. *Alla har lika tillgång till möjligheter*
 4. *Organisationen är reflekterande och tillåtande*
 5. *Arbetet för lika rättigheter och möjligheter är välorganiserat*
 6. *Inga kränkningar eller trakasserier förekommer*
- Kriterierna har definierats av fackföreningen Ledarna*, som har publicerat stödmaterial för chefer inom området Mångfald och Inkludering:
<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/mangfald-och-inkludering/>

* Förutom kriterie sex som vi själva har lagt till

Målgrupp

- Vi valde att intervjua sex medarbetare på varje företag*, total 36 personer
 - 50/50 män/kvinnor
 - Inga chefer
 - Ålder 30-55 år
 - Arbetat minst två år i branschen
 - Utvalda av HR, AO chefer eller av oss själva med målet att skapa bredd i undersökningen och att hitta personer med en öppenhet för att dela med sig
- Vi skickade bakgrundsmaterial och intervjumall till varje medarbetare innan intervjun för egna förberedelser, tiden för varje intervju var 1,5 timmar

* På Vattenfall har tolv personer intervjuats, vardera sex på Vattenfall Eldistribution respektive Vattenfall AB, Customer & Solutions

Intervjumallen

- Vi byggde upp intervjumallen på så sätt att vi för varje kriterie:
 1. Bad medarbetaren skatta hur väl kriteriet är uppfyllt på det egna företaget, på en skala 1-5:
 - 1 = Inte alls
 - 2 = Ibland
 - 3 = Ofta
 - 4 = Nästan alltid
 - 5 = Alltid
 2. Ställde ett antal fördjupningsfrågor, med syfte att hitta praktiska exempel och situationer från vardagen som belyser aspekter som påverkar kriteriet vi ville undersöka. Fördjupningsfrågorna baserades på den utvecklade definition Ledarna har av de olika kriterierna.
- Intervjumallen finns i bilagan sist i denna rapport

Analysmetod

- När intervjuerna var genomförda sammanställde vi resultatet, och noterade de mest tydliga styrkorna och utvecklingsområdena för varje företag.
- Efter att ha presenterat resultatet för våra olika företag för varandra kunde vi identifiera ett antal styrkor och utvecklingsområden som var gemensamma för minst ett par av de analyserade företagen. Dessa områden utgör det resultat som presenteras i denna rapport. De företagsspecifika resultaten dokumenteras inte gemensamt.
- Vi har valt att kalla vårt projekt "Röster från branschen...", då det begränsade urvalet och den kvalitativa metoden gör att vi inte kan göra anspråk på att ge ett statistiskt säkerställt resultat. Vi i projektgruppen känner dock igen oss väl i de slutsatser som kommer fram, och tror att undersökningen är en god grund att bygga på i arbetet med att utveckla inkluderingen i energibranschen.

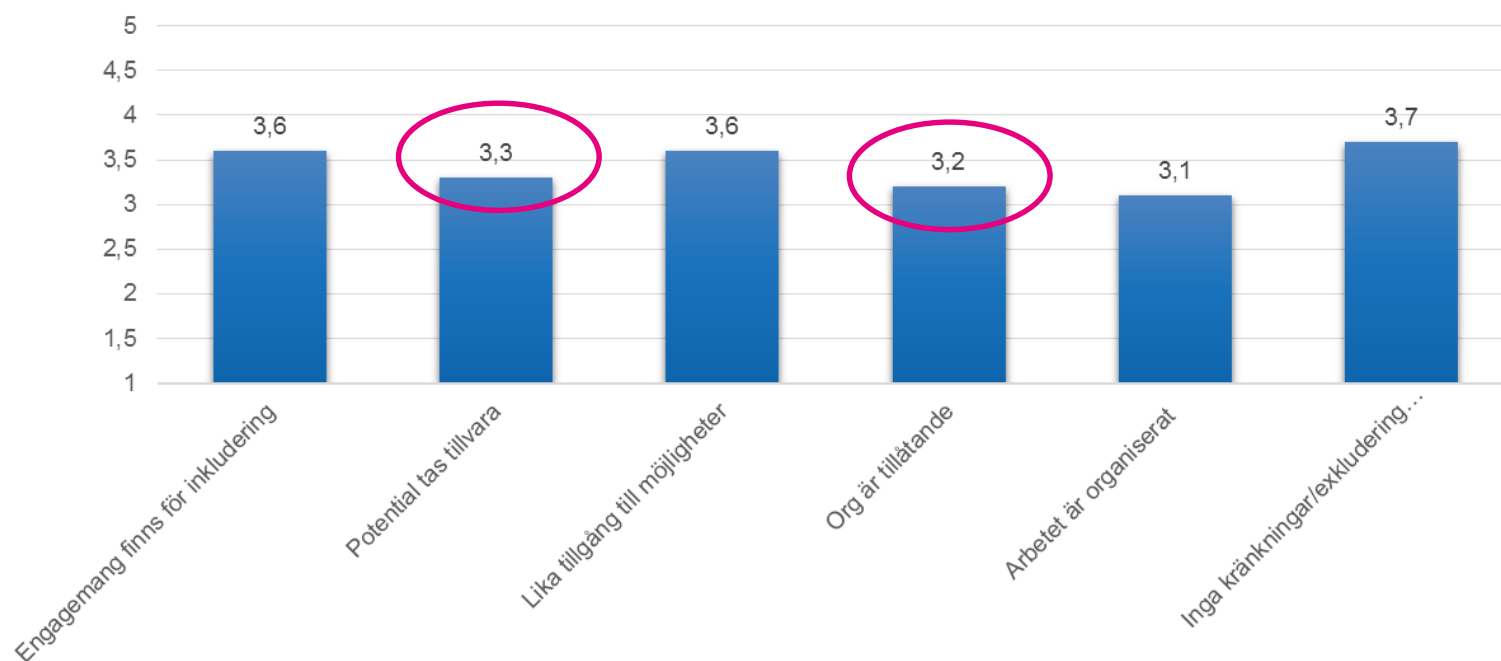
Reflektion efter intervjuerna

- Intresset för att delta i intervjuerna var högt, och vi upplevde ett högt engagemang och stor öppenhet från de medarbetare som vi träffade. De allra flesta tyckte att det finns ett behov av att arbeta mer aktivt för en ökad inkludering i det egna företaget!
- Vi kunde inte se några tydliga skillnader mellan mäns och kvinnors upplevelse av inkludering, om man ser till diskrimineringsgrunderna* var det snarare ålder som påverkade resultatet.
- Trots att de undersökta företagen har olikheter i form av t ex storlek och verksamhet så såg vi ganska stora likheter företagen emellan; många styrkor och utvecklingsområden sammanföll väl. Detta gör att vi anser resultaten vara intressanta för energibranschen i stort.

* Kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder

Resultat skattning

Resultat mätning av de 6 kriterier för inkludering



- Intervjupersoner öppna, intresserade och transparenta samt delade aktivt betraktelser. Svårare prata om inkludering än mångfald. Lite "okänt" och behöver förklaras.
- Alla kriterier uppfylls över 3 = "Ofta" vilket är bra – men finns mer göra inom alla områden!
- Betyg mellan 1-5 förekommer men de flesta är mellan 2-4.
- Relativt jämt total score alla företag från 3,2 – 3,7
- Med tanke på branschens utmaningar ser vi att mest potential finns att utveckla områdena "Vars och ens potential tas tillvara" och "Organisationen är tillåtande och reflekterande"

Resultat fördjupning: "Det finns ett engagemang för lika rättigheter och inkludering" (skattning 3,7)

Utvecklingsområden

- ✓ Arbetet med inkludering har inte fortplantat sig nedåt i organisationerna
- ✓ En del chefer upplevs fortfarande inte engagerade
- ✓ Bortom kön/ethnicitet så finns det en "norm" som man helst ska passa in - man bör inte utmana el förändra utanför "satta ramar" då det kan bli "obekvämt"
- ✓ Lite rädsla organisationer där "blame game" förekommer
- ✓ Reaktivt, inte proaktivt, arbete med inkludering
- ✓ Vissa anställningsformer driver på exkludering



Styrkor

- ✓ Alla upplever ett bra engagemang från högsta ledningen
- ✓ Flera chefer är engagerade i denna fråga - inte bara högsta ledning
- ✓ Alla företag har en värdegrund som man också jobbat med och förbättrat genom åren
- ✓ Det finns framför allt ett bra engagemang för mångfald – flera program och tydligt att viktigt vid rekrytering t ex.

➤ **Att jobba vidare med: Hur kan vi få till en proaktivt, organiskt engagemang för inkludering på alla nivåer i organisationen?**

Resultat fördjupning: "Vars och ens potential tas till vara" (skattning 3,3)

Styrkor

- ✓ Egna initiativ kan leda till stor utveckling
- ✓ Goda möjligheter byta jobb internt
- ✓ Idéer är välkomna
- ✓ Finns mycket bra kompetenser internt – kan skapa starka tvärfunktionella team



Utvecklingsområden

- ✓ Att driva förändring är svårt – kräver mycket energi och tid att övertyga för att få något att hända
- ✓ Konservativt – vi gör helst som vi brukar
- ✓ Kreativitet och nytänkande premieras ej
- ✓ Använder mycket externa konsulter "till fel saker" vilket leder till att intern personal inte utvecklas
- ✓ Informella strukturer råder
- ✓ Internpolitisk miljö
- ✓ Begränsat kundfokus

➤ **Att jobba vidare med: Hur river vi ned rädslan för förändring och nytänkande och tar tillvara på vår kreativitet och kapacitet? Människor ger upp annars!**

Resultat fördjupning: "Alla har lika tillgång till möjligheter" (skattning 3,6)

Utvecklingsområden

- ✓ Äldre diskrimineras genom att nedprioriteras
- ✓ Det politiska spelet är mycket viktigt – känslan är att det ofta trumfar kompetens
- ✓ Nyttänkande /entreprenörer upplevs ofta som obekväma eller otydliga
- ✓ De som inte följer normen riskerar att exkluderas
- ✓ Begränsad tillgång till möjligheter för vissa specialistroller, stor risk att "fastna"



Styrkor

- ✓ Alla de företag som ingick i studien upplevs generellt som "jämlika"
- ✓ Bra fysisk och viss psykisk anpassning för de anställda finns vid behov, stöd vid stressrelaterade problem kan förbättras
- ✓ Bra förmåner och hög frihetsgrad

➤ **Att jobba vidare med: Låter vi "politiska spel" vara viktigare än kompetens, nyttänkande och förändring?**

Resultat fördjupning: "Organisationen är reflekterande och tillåtande" (skattning 3,2)

Styrkor

- ✓ Det finns få konflikter
- ✓ Det finns verktyg för konflikthantering



Utvecklingsområden

- ✓ Vi letar hellre fel än ser möjligheter - är kritiska till naturen
- ✓ Konflikter stannar under ytan och glöms ej
- ✓ "Blame gaming" förekommer
- ✓ I praktiken får man inte göra fel även om teorin säger det
- ✓ Större fel kan tas för lättvindigt men mindre glöms ej
- ✓ Mer fokus på problem/fel än på att lyfta fram goda exempel
- ✓ Feedbackkultur och metoder för erfarenhetsöverföring saknas ofta

➤ **Att jobba vidare med: Har vi tid och råd att inte våga göra fel - "hängslen och livremssattityd" istället för "test and learn, fail fast"?**

Resultat fördjupning: "Arbetet för lika rättigheter och möjligheter är välorganiserat" (skattning 3,1)

Styrkor

- ✓ Arbetet kring inkludering och mångfald är strukturerat och alla dokument/planer finns på plats och man vet var det finns
- ✓ Det finns övergripande program eller initiativ inom alla företag inom mångfald eller inkludering
- ✓ Alla intervjupersoner har stort förtroende för att detta arbete bedrivs på ett bra och rätt sätt



Utvecklingsområden

- ✓ Arbetet är reaktivt och inte proaktivt
- ✓ Det mesta finns på övergripande nivå men har inte fortplantat sig ned i organisationen – nästan ingen har läst de dokument som finns ("Det där jobbar väl HR med?")
- ✓ Det finns ingen levande diskussion om varför inkludering är viktigt och vad det kan ge för fördelar

➤ **Att jobba vidare med: Hur får vi alla chefer och medarbetare att förstå värdet av verklig inkludering?**

Resultat fördjupning: "Inga kränkningar eller exkludering förekommer" (skattning 3,7)

Utvecklingsområden

- ✓ Otydligt område "vad är vad" – risk för felanklagelser
- ✓ Intervjupersoner berättar om härskartekniker, internpolitik samt tendens till förminskning
- ✓ Vissa chefer har svårt hantera hela spektrumet på "kränkningar" och man tror inte att alla chefer agerar
- ✓ Det förekommer subkulturer med tufft klimat
- ✓ #Me too har inte gett något bestående avtryck i organisationerna, är vi rädda att prata om dessa frågor?



Styrkor

- ✓ Berättelser visar att en stor positiv utveckling har skett i branschen
- ✓ Alla företag har formellt en nolltolerans, anställda vet var man ska vända sig
- ✓ Det finns stöd att få
- ✓ Alla företag mäter detta - det poängteras att det är viktigt att ha modiga chefer som agerar
- ✓ Man känner sig trygg på arbetsplatsen

➤ **Att jobba vidare med: Hur kommer vi tillrätta med mer subtila exkluderingar?**

Projektets sammanfattade resultat

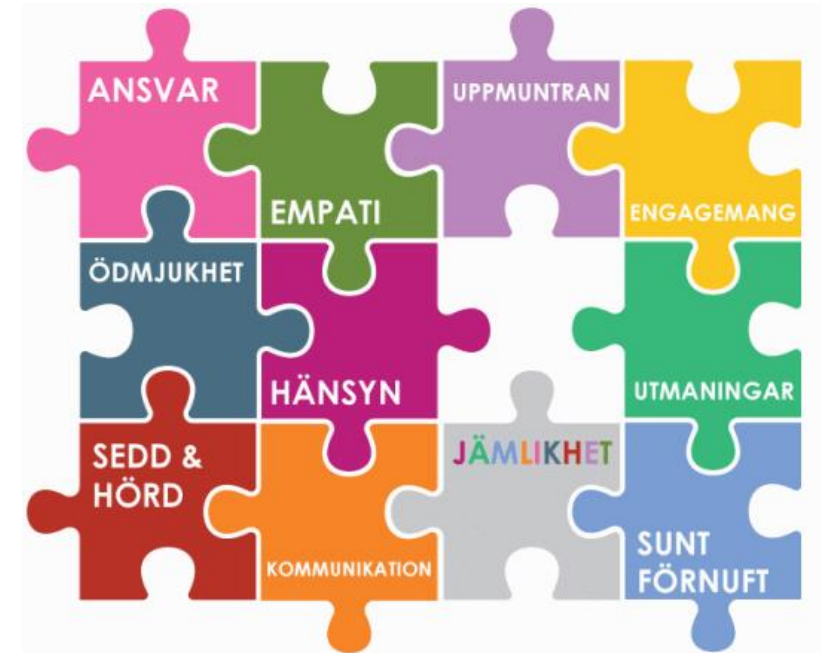
Medarbetarna i energibranschen känner sig trygga och inkluderade på sina arbetsplatser

...MEN...

Det finns en stor potential till ökat resultat och arbetsglädje genom att jobba med inkludering av "oliktänkande" och skapa en reflekterande miljö som premierar utveckling!

För att uppnå verklig förändring behöver vi nu ...

1. Agera för ett proaktivt, organiskt engagemang för inkludering på alla nivåer i organisationen
2. Riva ned rädslan för förändring och nytänkande och tar tillvara på vår kreativitet och kapacitet
3. Låta kompetens, nytänkande och förändring vara viktigare än politiska spel
4. Ha mod att göra fel, lämna "hängslen och livremsattityd" till förmån för "test and learn, fail fast"
5. Arbeta för att alla ledare och medarbetare ska förstå värdet av verklig inkludering, från plan till handling
6. Eliminera subtila exkluderingar som riskerar stöta bort nytänkare utanför normen



Vad gör vi då? Exempel att inspireras av – kontakta oss projektmedlemmar för mer information



Kollektiv förmåga

Förändringsprojekt med målet att införa ett strukturerat arbetssätt för att skapa effektiva grupper där allas olika kompetenser tas tillvara.



Karriärmodell

Modell som åskådliggör de utvecklingsmöjligheter som finns inom bolaget och de olika arbetsområden vi har. Ett stöd och verktyg för chef och medarbetare i att tydliggöra möjligheter och förväntningar.



Principstyrt förbättringsarbete

Ett processorienterat arbetssätt är utgångspunkten för verksamhetsutveckling och leveranser, inte organisationen, funktionen eller personen. Stöd tas från kärnvärden och principer. Alla avdelningar arbetar med daglig styrning för att förbättra och effektivisera verksamheten genom att lyfta upp och lära av avvikelser.



Innoverket race

DU+din idé=FRAMTIDEN. Årlig koncernövergripande innovationstävling där idéer presenteras för Draknästet och vinnarna erhåller ett utvecklingsstipendium.



Hållbarhetsutbildningen

Workshop för alla nyanställda där fokus är värderingar, fördomar och beteenden, mångfald och inkludering. Vi samtalar om allas ansvar att skapa en inkluderande arbetsplats.

Projektgruppen

Namn	Företag	E-mail
Maria Ahnfelt	Svenska kraftnät	maria.ahnfelt@svk.se
Eva Braun	Tekniska verken	eva.braun@tekniskaverken.se
Ulrica Eliasson	Mälarenergi	ulrica.eliasson@malarenergi.se
Ann-Katrin Högdahl	Skellefteå kraft	Ann-Katrin.Hogdahl@skekraft.se
Carolin Iggström	Vattenfall Eldistribution	carolin.iggstrom@vattenfall.com
Christina Kilström	Vattenfall AB, Customer & Solutions	christina.kilstroem@vattenfall.com

Bilaga – Intervjumall (1)

Kriterie 1: ”Det finns ett *engagemang* för lika rättigheter och möjligheter samt inkludering”

Beskrivning: Det finns ett engagemang för lika rättigheter och möjligheter samt inkludering från chefer och medarbetare på alla nivåer. Alla anställda tar sitt ansvar för att upprätthålla gemensamma värderingar, och reagerar om någon blir exkluderad.

- Skattning av hur väl kriteriet är uppfyllt (1= inte alls, 2=ibland, 3=ofta, 4= nästan alltid, 5= alltid)
- Motivering till skattning

Fördjupningsfrågor (lyft fram praktiska exempel/fördjupad förklaring)

- Hur i praktiken märker du av engagemanget från chefer?
- Hur i praktiken märker du av engagemanget från kollegor?
- I vilka sammanhang ser du *inte* det engagemang som du skulle önska?
- Har ni någon officiell värdegrund/värdeord på ditt företag? Hur ser den ut?
- I vilken utsträckning tycker du att *cheferna* på ditt företag agerar i enlighet med värdegrunden? I vilka sammanhang gör de/gör de inte det?
- I vilken utsträckning tycker du att *kollegorna* på ditt företag agerar i enlighet med värdegrunden? I vilka sammanhang gör de/gör de inte det?
- I vilken utsträckning tycker du att *cheferna* på ditt företag reagerar om någon blir exkluderad? I vilka sammanhang gör de/gör de inte det?
- I vilken utsträckning tycker du att *kollegorna* på ditt företag reagerar om någon blir exkluderad? I vilka sammanhang gör de/gör de inte det?

Bilaga – Intervjumall (2)

Kriterie 2: "Vars och ens potential tas tillvara"

- Skattning av hur väl kriteriet är uppfyllt(1= inte alls, 2=ibland, 3=ofta, 4= nästan alltid, 5= alltid)
- Motivering till skattning

Fördjupningsfrågor (lyft fram praktiska exempel/fördjupad förklaring)

- I vilken utsträckning upplever du att din kompetens och dina erfarenheter är kända på ditt företag? Hur är denna information lagrad?
- I vilken utsträckning upplever du att din kompetens och dina erfarenheter tas tillvara i din nuvarande roll? Praktiska exempel på när det fungerar/inte fungerar?
- I vilken utsträckning upplever du att du under möten får möjlighet att framföra dina åsikter under möten? Praktiska exempel på när det fungerar/inte fungerar? Har ni metoder för att fördela ordet "rättvist" under möten"?
- Vilka möjligheter finns för intern jobbrotation på ditt företag? I vilken utsträckning upplever du att det finns möjlighet till nya roller och arbetsuppgifter för att utveckla din kompetens och dina erfarenheter?
- I vilken utsträckning upplever du att du ges tid och praktiska förutsättningar för kreativitet och nytänkande i ditt arbete? Praktiska exempel på när det fungerar/inte fungerar?
- I vilken utsträckning upplever du att dina idéer tas tillvara? Praktiska exempel på när det fungerar/inte fungerar?

Bilaga – Intervjumall (3)

Kriterie 3: ”Alla har lika tillgång till möjligheter”

- Skattning av hur väl kriteriet är uppfyllt(1= inte alls, 2=ibland, 3=ofta, 4= nästan alltid, 5= alltid)
- Motivering till skattning

Fördjupningsfrågor (lyft fram praktiska exempel/fördjupad förklaring)

- I vilken utsträckning upplever du att *belöningsystemen* på ditt företag är jämlika? (Exempel lön, bonus, andra förmåner)? Har du upplevt exempel då något inte varit jämlikt?
- I vilken utsträckning upplever du att *arbetsvillkoren* på ditt företag är jämlika? (Exempel arbetstider, möjlighet till föräldraledighet, semester, flex, ...)? Har du upplevt exempel då något inte varit jämlikt?
- I vilken utsträckning upplever du att *karriärmöjligheterna* på ditt företag är jämlika? Har du upplevt exempel då något inte varit jämlikt?
- I vilken utsträckning upplever du att din arbetsplatsen är anpassad efter vars och ens *fysiska* förmågor? Finns det något du anser borde förbättras?
- I vilken utsträckning upplever du att din arbetsplatsen är anpassad efter vars och ens *psykiska* förmågor? Finns det något du anser borde förbättras?

Bilaga – Intervjumall (4)

Kriterie 4: ”Organisationen är reflekterande och tillåtande”

- Skattning av hur väl kriteriet är uppfyllt(1= inte alls, 2=ibland, 3=ofta, 4= nästan alltid, 5= alltid)
- Motivering till skattning

Fördjupningsfrågor (lyft fram praktiska exempel/fördjupad förklaring)

- I vilken utsträckning upplever du att ni på ert företag kan prata öppet om misstag som har begåtts? På vilket sätt upplever du att sådan information tas emot? Har du varit med om situationer när det har känts svårt?
- I vilken utsträckning upplever du att ni på ert företag arbetar aktivt med erfarenhetsåterföring utifrån misstag som har begåtts? Hur gör ni rent praktiskt?
- I vilken utsträckning upplever du att ni på ert företag arbetar aktivt med erfarenhetsåterföring utifrån goda exempel? Hur gör ni rent praktiskt?
- I vilken utsträckning upplever du att konflikter förs upp till ytan och hanteras på din arbetsplats? Upplever du att det finns konflikter som inte hanteras, exempel?

Bilaga – Intervjumall (5)

Kriterie 5: ”Arbetet för lika rättigheter och möjligheter är välorganiserat”

- Skattning av hur väl kriteriet är uppfyllt(1= inte alls, 2=ibland, 3=ofta, 4= nästan alltid, 5= alltid)
- Motivering till skattning

Fördjupningsfrågor (lyft fram praktiska exempel/fördjupad förklaring)

- Känner du till om det finns skriftliga styrdokument (visioner, policys, rutiner) kring mångfaldsarbetet på ditt företag? Vilka i så fall?
- På vilket sätt har du fått kunskap om innehållet i dessa dokument?
- Hur ofta diskuteras innehållet i dokumenten på din arbetsplats? I vilka sammanhang?
- I vilken utsträckning upplever du att dokumenten följs i det dagliga arbetet? Praktiska exempel på när de inte följs?
- Känner du till hur innehållet i dokumenten utvärderas och utvecklas - periodicitet, ansvar etc?

Bilaga – Intervjumall (6)

Kriterie 6: ”Inga kränkningar eller trakasserier förekommer (på grund av kön eller andra diskrimineringsgrunder).

Exempel: fysisk beröring, verbala kränkningar, bemötande, blickar, utpressning, härskarteknik

- Skattning av hur väl kriteriet är uppfyllt(1= inte alls, 2=ibland, 3=ofta, 4= nästan alltid, 5= alltid)
- Motivering till skattning

Fördjupningsfrågor (lyft fram praktiska exempel/fördjupad förklaring)

- Har du själv upplevt att du eller någon i din närhet på din arbetsplatsen har blivit trakasserad? Vad hände? Hur hanterades det av chefer? Hur hanterades det av kollegor?
- I vilken utsträckning upplever du att ni på ert företag kan prata öppet om att känna sig utsatt för trakasserier? Hur tror du att du själv skulle gå till väga om du utsattes för trakasserier?
- I vilken utsträckning känner du dig trygg på din arbetsplats? Finns det tillfällen du inte känner dig trygg?
- Upplever du att debatten i och med #MeToo har inneburit en förändring på din arbetsplats? På vilket sätt i så fall?