



21 November 2016



Jämställdhet - för bättre business



Aija Voitkane
Civek., Doktorand
Entreprenörskap & Innovation
Luleå tekniska universitet
Aija.Voitkane@ltu.se



Jeaneth Johansson
EkDr, Biträdande professor
Entreprenörskap & Innovation
Luleå tekniska universitet
Jeaneth.johansson@ltu.se



Upp med händerna!

Hur många *tycker* att det är viktigt med jämställdhet i företag/organisationer?

Hur många *tycker inte* att det är viktigt med jämställdhet i företag/organisationer?



Alla pratar om jämställdhet MEN

- *delade meningar,*
- *misstolkningar,*
- *omedveten bias,*
- *kunskapsbrist,*
- *svårt med implementering av jämställdhet i företag*





Alla pratar om affärmodeller MEN

- Abstrakt / omedvetet - svårfångat
- Misstolkningar,
- Kunskapsbrist,
- Svårt med implementering av affärmodeller
- Företag som kan sortera i sin affärsmodell är mer lönsamma!





Jämställdhetsintegrerade affärer & lönsamhet är huvudfokus idag!





Jämställdhetintegrerade affärsmodeller handlar om

- Både kvinnor och män
- Dynamiken i business
 - *Ekonomi (t.ex. tillväxt, lönsamhet och hållbarhet)*
 - *Innovation,*
 - *Teknologi*
 - *.....*
- Normer och kultur
 - *sociala aspekter,*
 - *psykologiska aspekter, mm.*
- Positiv inverkan på ett företags helhet





Agenda



- Strukturer idag
- Studier kopplade till ekonomiska effekter av jämställdhetsintegrering.
- Jämställdhetsintegrerade affärsmodeller
- Förändringsarbete mot jämställdhetsintegrerade affärsmodeller



Genusstrukturer



– Social konstruktivist perspektiv

”doing /performning gender”

- Språk
- Sociala mekanismer och kommunikation
- Perception / upplevelse

– Dikotomi

särskiljande kraft



Strukturer idag



Allbright

- Kategoriserar företag i listor

- *Vita listan*

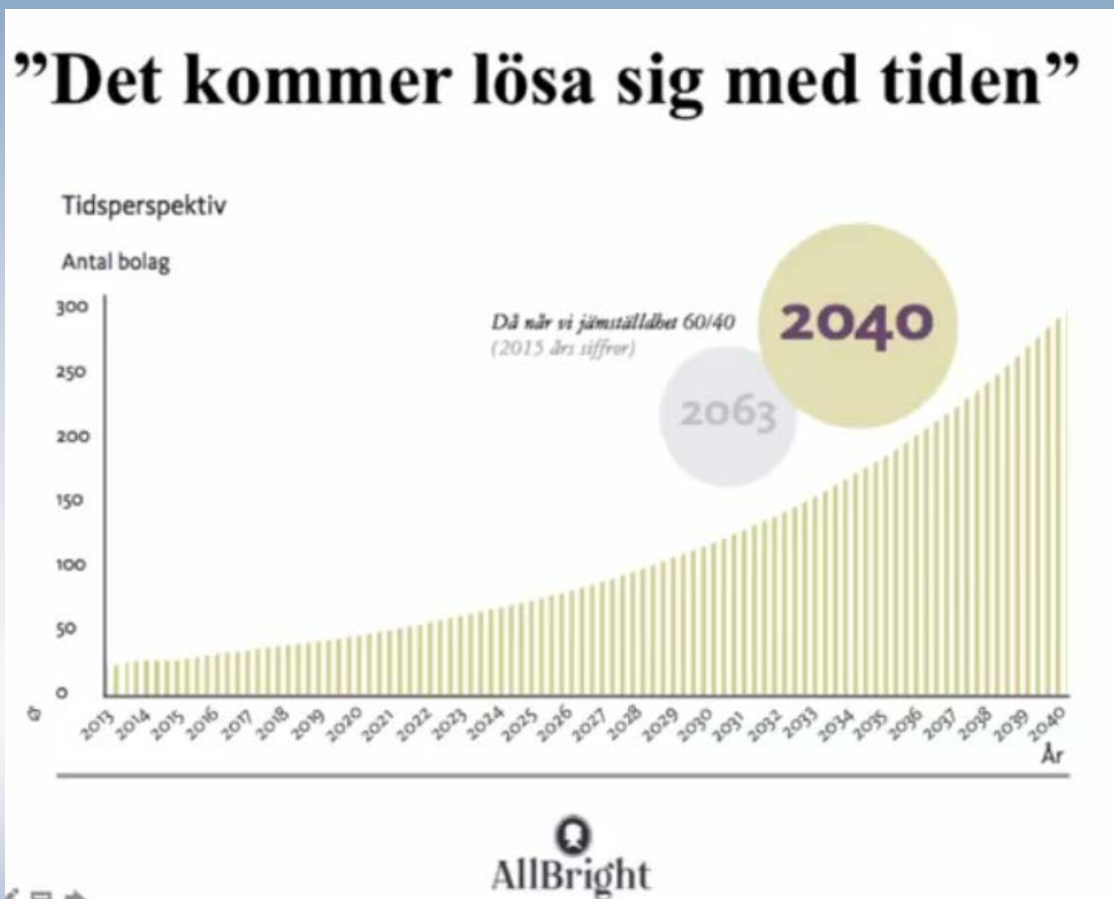
- *Gråa listan*

- *Svarta listan*



* Bolag med max 2 i ledningen

Strukturer idag





Studier om finansiell prestation och jämställdhet

- Prestation (performance)
- Tillväxt
- Konkurrens
- Risk
- Innovation



Mixat forskningsresultat!

Lönsamhet: Diversifieringseffekter

- Positiv samband mellan diversifiering och lönsamhet – diversifiering ökar bredd av perspektiv, kognitiva resurser och teamets problemlösningsförmåga. (Bantel and Jackson, 1989; Hambrick et al., 1996; Smith et al., 1994).
- Genderdiversifiering associeras med ökad omsättning, intäkter, mer kunder och högre relative vinst.(Herring, 2009)





Lönsamhet: Ledningsgrupp & styrelse

- *Jämställd företagsledning kopplats med högre fondvärden och ökad lönsamhet (Carter et al., 2007)*
- *Kvinnor i ledningen indikerar 6% högre lönsamhet (Peterson Institute for International Economics, 2016)*
- *Företag med könsblandade styrelser presterar bättre än företag med enbart män i styrelsen (McKinsey, 2012)*
- *Företag med högst andel kvinnor i sina styrelser presterar betydligt bättre än företag med låg andel (Catalyst, 2011)*
- *Hedgefonder som drivs av kvinnor toppas hedgefonder som drivs av män (McKinsey 2013) och (Campbell and Mínguez-Vera 2008)*

Lönsamhet: Tillväxtföretag

- Tillväxtföretag bäst rustad när de har tillräckligt med humankapital för att hantera tillväxtsituationen. Kulturella skillnader kan bidra med bredd och djup av erfarenheter och kompetens (McLeod et al., 1996)
- Tillväxtföretag behöver sprida risker – ha en bred bas av kompetens och skicklighet för att lyckas: teknisk förmåga, management kunskaper (Pearce, 1982).
- Tillväxtorienterade, kulturellt diversifierade organisationer vinner på att ha anställda som är flexibla i tänkandet och som klarar av att gå utanför normer (Richard, 2000; Schuler and Jackson, 1987).

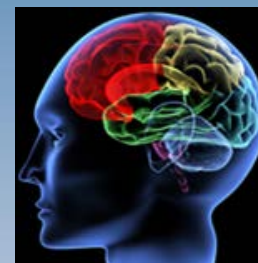
Lönsamhet: Konkurrens

- Konkurrensen om de bästa talangerna kräver att organisationer når ut till och vänder sig till en diversifierad pool av anställda.
- Globala ekonomier kräver organisationer med en diversifierad anställningsstyrka för att effektivt kunna hantera den diversifierade kundbasen. Diversifiering kan leda till utveckling av marknadsandelar medan brist på diversifiering kan leda till minskade marknadsandelar.
- Demografisk diversifiering öppnar upp för kreativitet, innovation och förbättrad problemlösning i grupper.

(Konrad, 2003)

Lönsamhet: Risk

- Övergripande synen
 - Kvinnor är riskaverta
 - Män är risktagande
- Studier som vänder på detta (*Nelson, 2012; Maxfield et al, 2010*)
- *Kvinnor tenderar vara mer övervägande och analytiska om risktagande, vilket kan jämna ut företagsrisker och i sin tur säkra lönsamheten på ett mer effektivt sätt (Watson and Robinson 2003; Coleman, 2000)*





Lönsamhet: Innovation

- *Innovation uppnås när diversiteten kan påverka och säga i frågan (Lewis-Beck, 1977)*
- *Lönsamma innovativa företag kräver en bred kunskapsbas både internt och externet (Leiponen, 2000)*
- *Företagen som prioriterade innovation såg större ekonomiska vinster när kvinnor var en del av företagsledningen (Dezsö & Ross, 2012)*
- *Mångfald i kombination med innovation leder till konkurrensfördelar (Richard et al., 2003)*



Negativ/inget samband mellan lönsamhet och jämställdhet

- *Diversifiering är svårare och mer kostsamt att kordinera och styra än homogena team – ökade kostnader påverkar performance. (Ancona and Caldwell, 1992; Murray, 1989)*
- *Diversa grupper tyder på lägre engagemang pga. förekommande diskriminering i såna grupper, vilket i sin tur påverkar lönsamhet. (Riordan, 2000; Williams & O'Reilly, 1998)*
- *Männens engagemang gick ner när fler kvinnor anställdes i styrelsen. (Fagenson, 1993)*
- *Inget samband (Kochan et al., 2003; Sacco & Schmitt, 2003; Lindstädt, Wolff, and Fehre, 2011)*

Perspektiv 1: Diversifiering som ett värdeskapande

- Diversifiering innebär ett affärscase – diversifierad arbetskraft bidrar till bättre resultat i företag än homogena företag.
- Diversifiering är fördelaktigt för affärer och bidrar till direkt avkastning på investeringen, bidrar till högre företagsvinster och omsättning.

(Herring 2009)





Perspektiv 2: Diversifiering som en processförlust

- Skeptiska över fördelar med diversifiering.
- Argumenterar för att diversifiering är kontraproduktivt
- Diversifiering innebär konflikter och andra problem som tar ner företags effektivitet och lönsamhet.
- Diversifiering svårare och mer kostsamt att kordinera och styra än homogena team – ökade kostnader påverkar lönsamhet
- Diversifiering påverkar gruppens funktion och har negativ effekt på möjlighet att nå konsensus.

(Ancona and Caldwell, 1992; Murray, 1989) Herring 2009



Perspektiv 3: Mixat (Perspektiv 1&2)

- Högre grad av diversifiering associeras med mer konflikter i grupper och högre lönsamhet i affärer.
- Diversifierade grupper bidrar till mer konflikter men konflikter tvingar dem att se bortom de enkla lösningarna som likasinnade ser.
- Diversifiering bidrar till att ideer testas och tävlar mot varandra, mer kreativitet och bättre problemlösning.
- Homogenitet leder till bättre gruppgemenskap, samstämmighet men till lägre grad av adaptivitet och innovation. (Herring 2009)



Kontextet styr lönsamhet

- I rätt sammanhang bidrar ledningens komposition till lönsamhet. (Williams and O'Reilly, 1998)
- Diversifieringsprocessers påverkan på lönsamhet är komplex – I vissa fall påverkar styrelsens struktur lönsamhet och i andra fall inte (Carter et al. 2007)
- Diversifieringseffekter realiseras när företags affärsstrategier och organisationskultur är kompatibla. (Richard and Johnson, 1999)

Upp med händerna!

- Hur många jobbar med att jämställdhetsintegrera affärsmodeller i sina företag/organisationer?



Arbetsätt och tekniker som förändrar

- Trots mixade resultat mellan diversifiering och organisationers prestation så har forskningen och god praxis funnit strategier och tekniker som kan användas för att nå positiva resultat av diversifiering.
- Men hur går vi från krystade formuleringar i en plan, till att få jämställdhet att bli en självklar del av verksamheten?

Upp med händerna!

- Hur många jobbar med jämställdhet i sina företag/organisationer?
- Hur många har sett positiva effekter av jämställdhet i företag/organisationer?



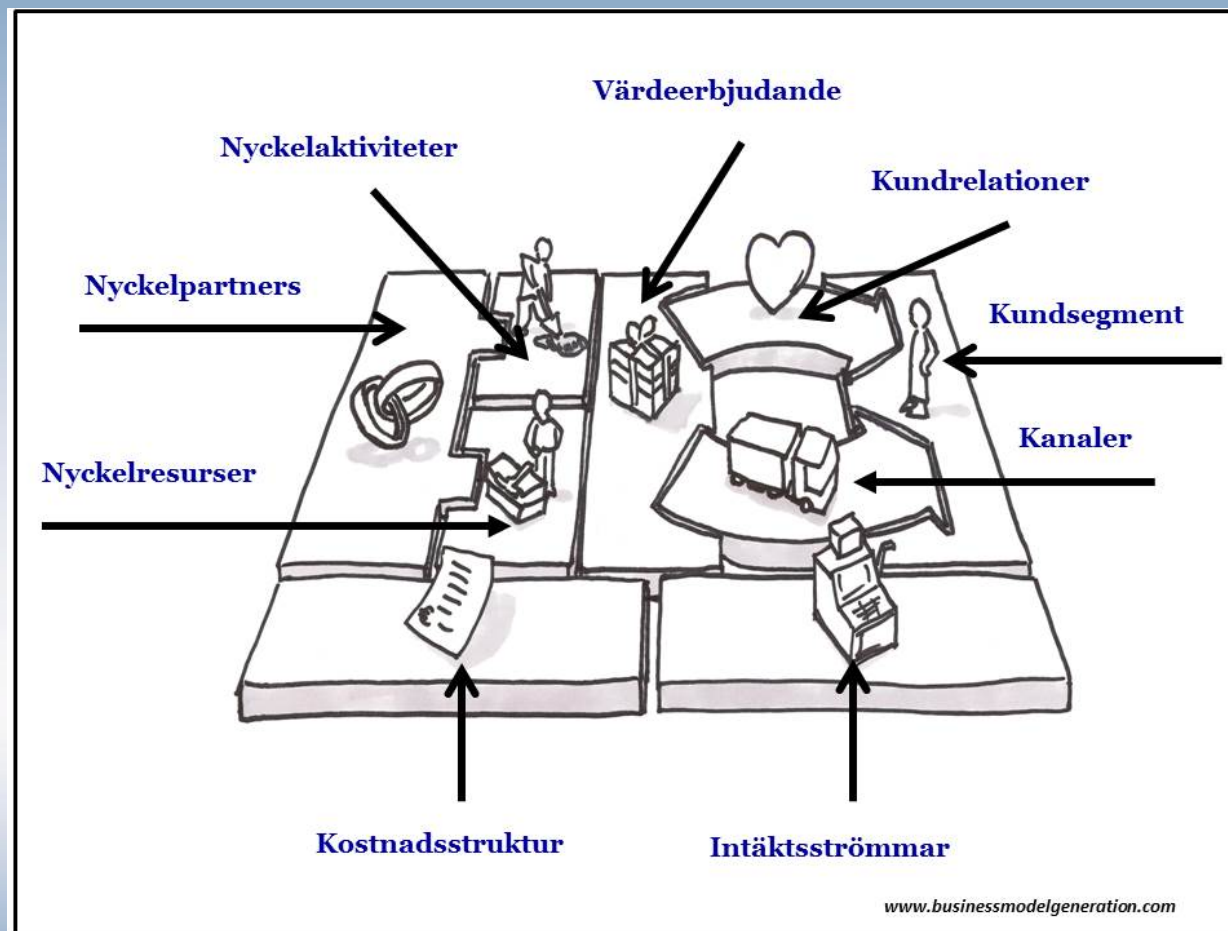


Affärsmodeller mot värdeskapande



- Affärsmodell = logik för att skapa, fånga och behålla värde.
- Hur ser det ut idag och hur vill vi att det ska se ut imorgon?

Affärsmodell och jämställdhetsintegrerad affärsmodell?



”Jag är mycket glad över priset som blir ytterligare ett bevis på att vi har gjort vår hemläxa inom jämställdhet. Vi är jämställda på alla nivåer i bolaget och jag är övertygad om att mångfalden bidrar på ett positivt sätt till Kungsledens utveckling”, säger vd Biljana Pehrsson.



VINNARE AV ALBRIGHTSPRISET 2016



EXEMPEL PÅ FÖRETAGS SIGNALLERING AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRATION



Att attrahera, rekrytera och behålla **affärskritisk kompetens** är en utmaning. För att nå framgång räcker det inte med att nå ut till halva befolkningen.

– I den nya fabriken kommer det inte att vara några muskelyrken utan hjärnryrken. Då **har vi inte råd att tappa hälften av den tillgängliga kompetensen**, säger Stefan Lindbäck. Han tror att det är viktigt för **kompetensförsörjningen** i framtiden att man lyckas attrahera den andra hälften av befolkningen också.

Varannan damernas i Lindbäck's megafabrik
När byggföretaget nu investerar nära en halv miljard kronor i en ny husfabrik vill man samtidigt slå ett slag för en mer jämställd byggbransch.

AFFÄRSKRITISK KOMPETENS / RESURSER

NÅ UT & ATTRAHERA
KOMPETENS

KOMPETENSFÖRSÖRJNING

HJÄRNKRAFT OCH INTE
MUSKELSTYRKA

FINANSIERING
INVESTERING

UTTALAD MÅLBILD



EXEMPEL PÅ FÖRETAGS SIGNALERING AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING I AFFÄRSMODELL

Saab satsar på kvinnorna

Hur får man fler kvinnor att säga ja till en plats i styrelserummet eller chefsstolen? I försvars- och säkerhetskoncernen Saab har andelen kvinnor i chefsroller ökat markant. En engagerad koncernledning, mentorprogram och möjlighet att dela ledarskapet är några av framgångsfaktorerna.

Att årets Ruter Dam, Lena Olving, tidigare varit vice vd i Saab, har bidragit till att företaget ständigt har fokus på jämställdhet, såväl internt som externt, anser Mia Nilsson.

– Hon har visat hur viktigt det är att ha interna förebilder.

**AKTIVITETER
PERSONER SOM
DRIVER**

**SYNLIGGÖRA
FÖREBILDER**

RESULTAT



När han presenterar Saabs kvartalsrapporter på Grand Hôtel i Stockholm visar han ibland en kurva över antalet kvinnliga chefer.

Hans företrädare Åke Svensson lanserade år 2006 målet att 30 procent av lönesättande chefer skulle vara kvinnor år 2015. Saab ökade från 13 procent till 27 procent. I fjol höjde Buskhe ribban till 35 procent i Sverige och 30 procent i övriga Saabvärlden år 2025.

– Jag har sett och är helt övertygad om att jämställda organisationer är mer effektiva, säger han.

**RESULTAT /
FINANSIERING
EFFEKTIVITET I
ORGANISATION**



Varför?

– Gruppdynamiken blir helt annorlunda. Man pratar direkt om de saker man ska prata om, i stället för andra frågeställningar som grupperingar sammansatta av ett kön kan ägna sig åt.

Därtill är Saab ett av Sveriges största företag med närmare 15.000 anställda och behöver ofta rekrytera folk.

– På högskolor och universitet är 65 procent av alla studenter kvinnor och när det gäller civilingenjörer är snart 50 procent kvinnor. Varför skulle kvinnor söka sig till oss om vi vore ett enda gubbvälde?

Håkan Buskhe konstaterar att förr i världen utsåg en avdelningschef sin efterträdare i smyg, men för övriga i gruppen var det tydligt vem som skulle bli ny chef.

KULTUR / NORMER
ARBETSKLIMAT

ATTRAKTIV
ARBETSPLATS

AKTIVITETER
TYDLIGA
REKRYTERINGS-
PROCESSER
- AVSKAFFA
KRONPRINSAR



SAAB DN ekonomi

– **Det var en han** som utsett en han. Det blev sämre dynamik och ingen mening att anstränga sig för de övriga.

Sådan vänskapskorruption vill han ha bort. På Saab måste alla söka chefstjänster och till de 450 högsta chefsposterna i bolaget måste det finnas både kvinnliga och manliga kandidater.

– Det finns inte en person på Saab som inte blivit anställd på grund av kompetens. Det är inte jättesvårt att få till.

I Saabs ledningsgrupp på elva personer är endast 27 procent kvinnor och i styrelsen 30 procent.

Saabs vd Håkan Buskhe har målmedvetet ökat antalet kvinnliga chefter inom företaget.

AKTIVITETER
AVSKAFFA
VÄNSKAPSKORRUPTION

REKRYTERING AV
KOMPETENS

”Saab har på ett imponerande sätt gått från ord till handling när det gäller jämställdhet...Saabs arbete grundar sig på en vilja att attrahera den bästa kompetensen och att tillvarata och utveckla alla medarbetares kompetens, oavsett kön, sam en övertygelse om att jämställdhet är en förutsättning för innovation och långsiktig lönsamhet”, skriver Industrirådet i ett pressmeddelande.

– Att arbeta för att göra Saab mer jämställt är en viktig strategi för hållbar lönsamhet och fortsatt hög teknisk kompetens.

Industrirådet pris är en **bekräftelse**

på att vi är på rätt väg, sade Saabs vd och koncernchef Håkan Buskhe i en kommentar till utmärkelsen.

Marie Söderqvist, vd i arbetsgivarorganisationen Livsmedelsföretagen och ordförande i Industrirådets jämställdhetsgrupp är nöjd med valet:

– Saabs arbete visar att det **inte finns några genvägar** när det gäller jämställdhet. det handlar om ett **kontinuerligt arbete** för att föra utvecklingen framåt. **Ledningens engagemang** är den viktigaste framgångsfaktorn, säger hon.



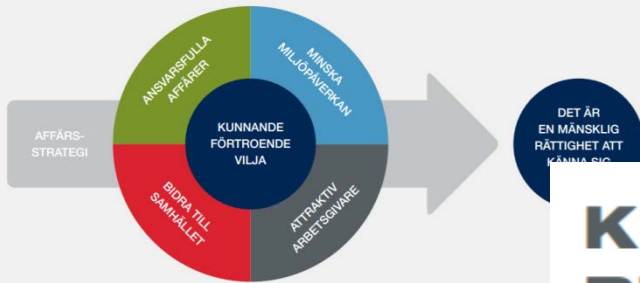
RESULTAT / FINANSIERING
KRÄVS FÖR
INNOVATION & LÖNSAMHET

RESURSER /KOMPETENS
BÄSTA KOMPETENS

STRATEGI

LEDNINGENS ENGAGEMANG

KONTINUERLIGT ARBETE



KULTUR SOM FRÄMJAR PRESTATION OCH MOTIVATION

- Ansvarsfulla affärer**
- Nolltolerans mot korruption
 - Ansvarsfulla leverantörsrelationer
 - Informationssäkerhet

- Minska miljöpåverkan**
- Minska påverkan på klimatet
 - Fasa ut farliga kemiska ämnen
 - Hållbara innovationer

- Attraktiv arbetsgivare**
- Utveckla ledare och medarbetare
 - Kultur som främjar prestation och motivation
 - Medarbetarengagemang
 - Jämställdhet och mångfald
 - Hälsa och säkerhet

- Bidra till s**
- Ekonomisk tillväxt
 - Innovation
 - Produkter som bidrar till ökad säkerhet
 - Samhällsinsatser med fokus på att främja teknikintresse och utbildning

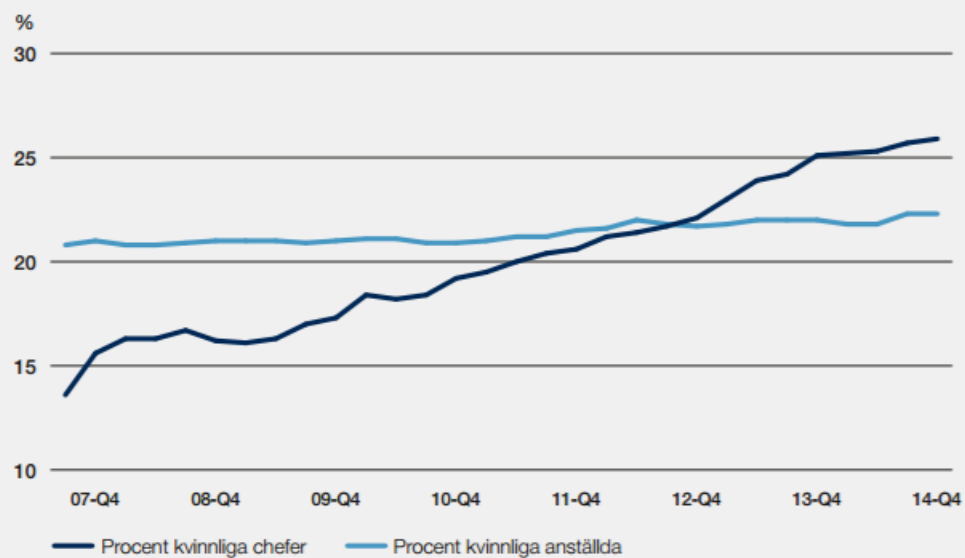
Övergripande ambition

- Saab ska vara en inkluderande arbetsplats där mångfald och jämställdhet är en självklarhet.
- Saab ska vara en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och presumtiva medarbetare.

ATTRAKTIV ARBETSGIVARE	Saab ska vara en inkluderande arbetsplats där mångfald och jämställdhet är en självklarhet.	Minst 30 procent av Saabs lönesättande chefer ska vara kvinnor vid utgången av 2015.	26 procent av Saabs lönesättande chefer var kvinnor.	Fortsatt öka den interna medvetenheten om nyttan av mångfald och jämställdhet i organisationen bland annat genom att stärka rekryteringskompetensen inom Saab.
	Saab ska vara en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och presumtiva medarbetare.	Minst 80 procent av medarbetarna ska vara mycket nöjda med att arbeta på Saab. Vara bland de attraktivaste arbetsgivarna på marknader med väsentlig närvaro. I Sverige ska Saab placera sig på tio-i-topplistan i Universums ranking bland svenska ingenjörstudenter.	82 procent av Saabs medarbetare var mycket nöjda med att arbeta på Saab. Saab kom på plats 8 i Universums ranking över de mest attraktiva framtida arbetsplatserna bland svenska ingenjörstudenter.	Fortsatt främja en kultur som skapar motivation och prestation, bland annat genom att ytterligare stärka medarbetarskapet. Uppmuntra ytterligare lokala initiativ till hälsofrämjande aktiviteter. Öka samarbetet med Saabs prioriterade högskolor.



Kvinnliga chefer



3/9

Andel kvinnor i styrelse

4/12

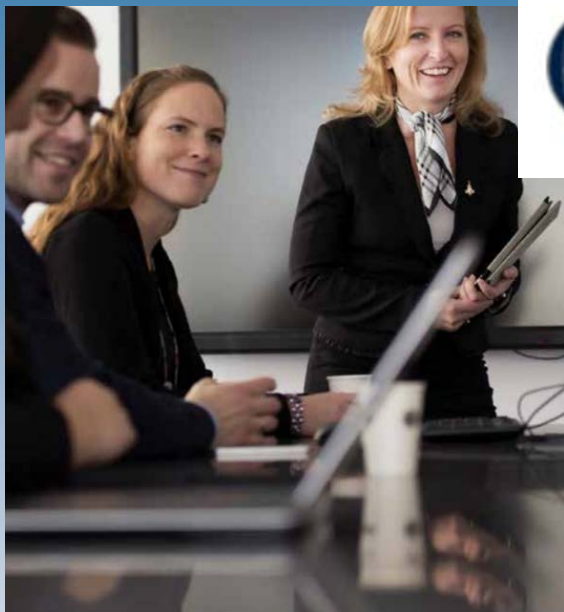
Andel kvinnor i koncernledning



SAAB

MISSION

Skapa trygghet för människor genom att överbrygga intellektuella och tekniska barriärer.

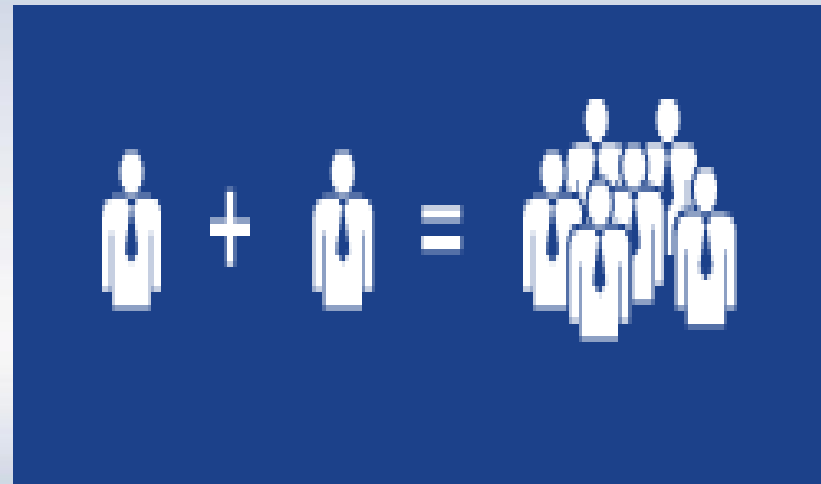




Bildspråket i affärer talar...

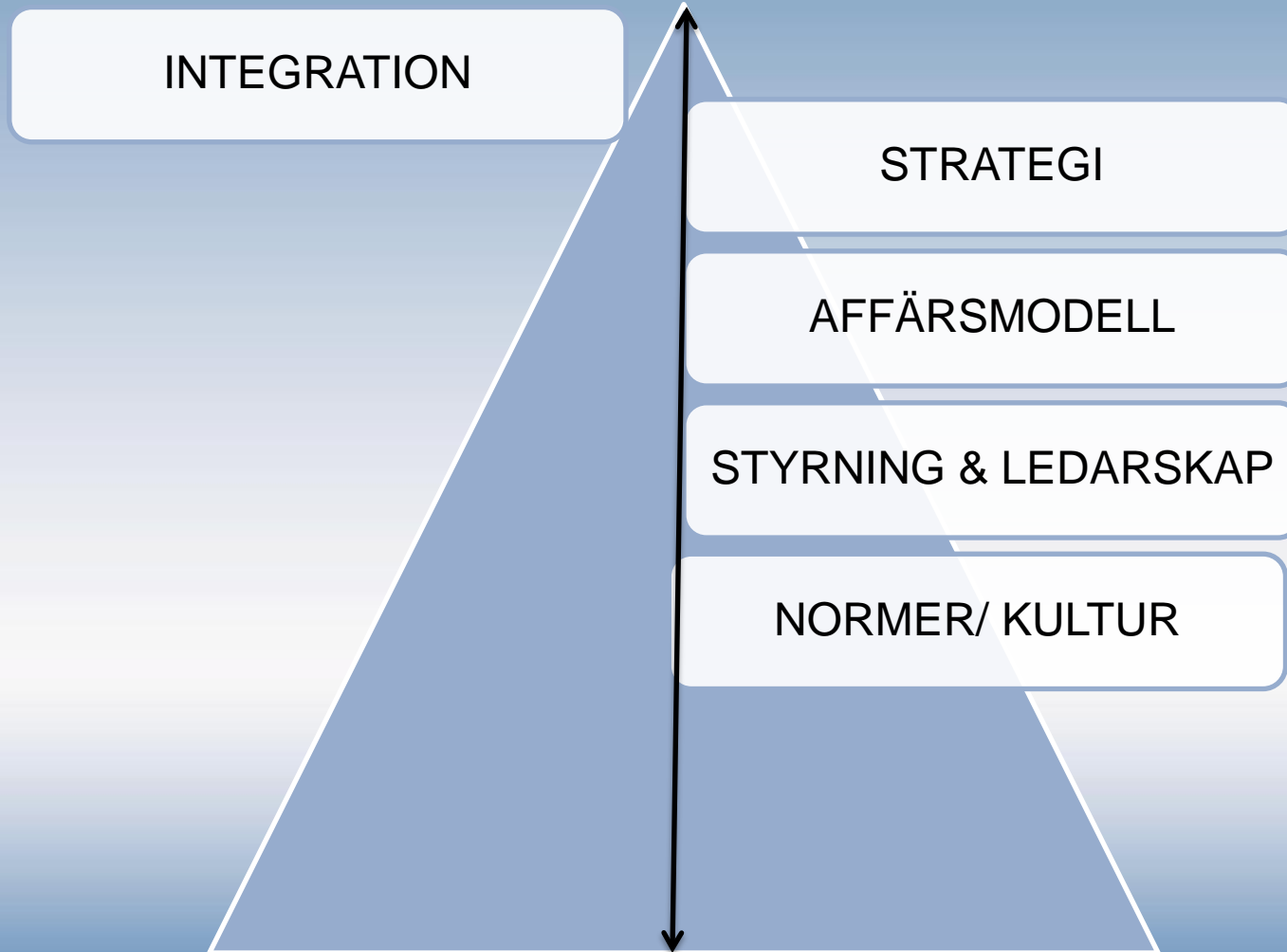


dressed for success



Från studie av inkubatorer gjord av Marita Blomkvist & Pia
Ulvenblad med kollegor Högskolan i Halmstad

JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERADE AFFÄRSMODELLER



Normer / kultur som främjar jämställdhetsintegration

- Normer och kultur ”sitter i väggarna”, ofta omedvetet och det förenklar också arbetsprocesser MEN riskerar att bidra till felaktiga beslut och en ineffektivitet.
- Förväntningar som människor/ organisationer förväntas följa.
- Styr hur vi beter oss
- Värdegrund – basen i vårt agerande
- Kan vara mer eller mindre uttalade
- Tydliggörs ex när någon bryter mot normen

Hur ser normer / kulturen ut i min organisation? Hur bidrar eller hindrar normer och kultur företaget att tillvarata full potential? Vilken kultur vill vi ha? Hur kan vi förändra normer och kultur i arbetet med utveckling av jämställdhetsintegrerade affärsmodeller?

Normkritik för att utveckla jämställdhetsintegrerade affärsmodeller

- Normkritik för att **tydliggöra och ifrågasätta** normer som påverkar människors och företags möjlighet att nå hållbara lönsamma affärer.
- Det kan handla om att **synliggöra** normer kring exempelvis de affärsmodellsväl, beteenden, ageranden som tas för givet.
- Ett normkritiskt arbete kan börja med att granska sin egen position i förhållande till olika normer, varför tänker jag/vi som jag/vi gör i viss fråga? Hur skulle jag/vi kunna tänka annorlunda och förändra, utveckla företaget?



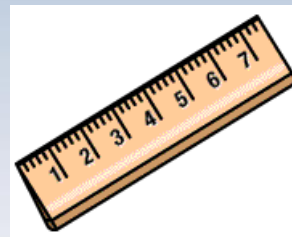
Normer och stereotypa filter

- *Genvägsprincipen*; den snabba, oreflekterade och omedvetna principen – att trampa i invanda fotspår
- *Reflekterande principen*; den ifrågasättande, problemläsande och tidskrävande principen – som trampar upp nya vägar.



Styrning och ledarskap som främjar jämställdhetsintegration

- Vilja att förändra
- Mod att förändra
- Tydliga ansvar
- Mätbara mål
- Uppföljning
- Incitament att förändra (piska och/eller morot)



Vad ska mätas och hur? När uppföljning? Vad gör vi om målen inte nås? Vad motiverar? Finns stöd i organisationen för att förändra?

Matchning mot strategi

- Matchning av:
 - Strategi
 - Mål
 - Mätbara mått
 - Affärsmodellarbete



Mot jämställdhetsintegrerade affärsmodeller

Mot jämställdhetsintegrerade affärsmodeller

- Ställ konkreta frågor som driver utveckling av jämställdhetsintegrerade affärsmodeller
- Använd ett normkritiskt angreppssätt



Vilka nya kundsegment ska vi satsa på? Hur ska vi utveckla våra kundrelationer? Vilken kompetens behövs? Hur ska vi nå ut till rätt kompetens?

1000 frågor och möjligheter till utveckling

Mot jämställdhetsintegrerade affärsmodeller - handlingsplan

1. Vem leder affärsmodellförändringen?
- Ansvarighet

Varför?

2. Förstår alla behovet och fördelarna av jämställdhetsintegrerade affärsmodeller?
- Meningsskapande
- Samsyn

3. Visionen: var vill vi vara när förändringen är genomförd?
- Strategi & affärsmodell

Var?

4. Vilka behöver vara delaktiga?

Hur?

5. Hur gör vi?
Vad blir det för nya sätt att jobba rent praktiskt?

6. Hur följer vi upp att vi går åt rätt håll?

Uppföljning

7. Hur gör vi detta till en varaktig förändring?

**NORMKRITISKT OCH NORMKREATIVT
ARBETSSÄTT**

Kompetens och meriter räknas i affärer

- Kvinnor och män är mer lika än olika
- Skillnader finns på strukturell nivå
- Polariseringen förstärker strukturer
- I vissa situationer behövs lika
- I andra situationer behövs olika
- På individuell nivå:
 - Pelle och Lisa kan vara mer lika än Lisa och Maria eller Pelle och Kalle.
- Se förbi invanda strukturer / mönster
- **Kompetens och meriter räknas i affärer**



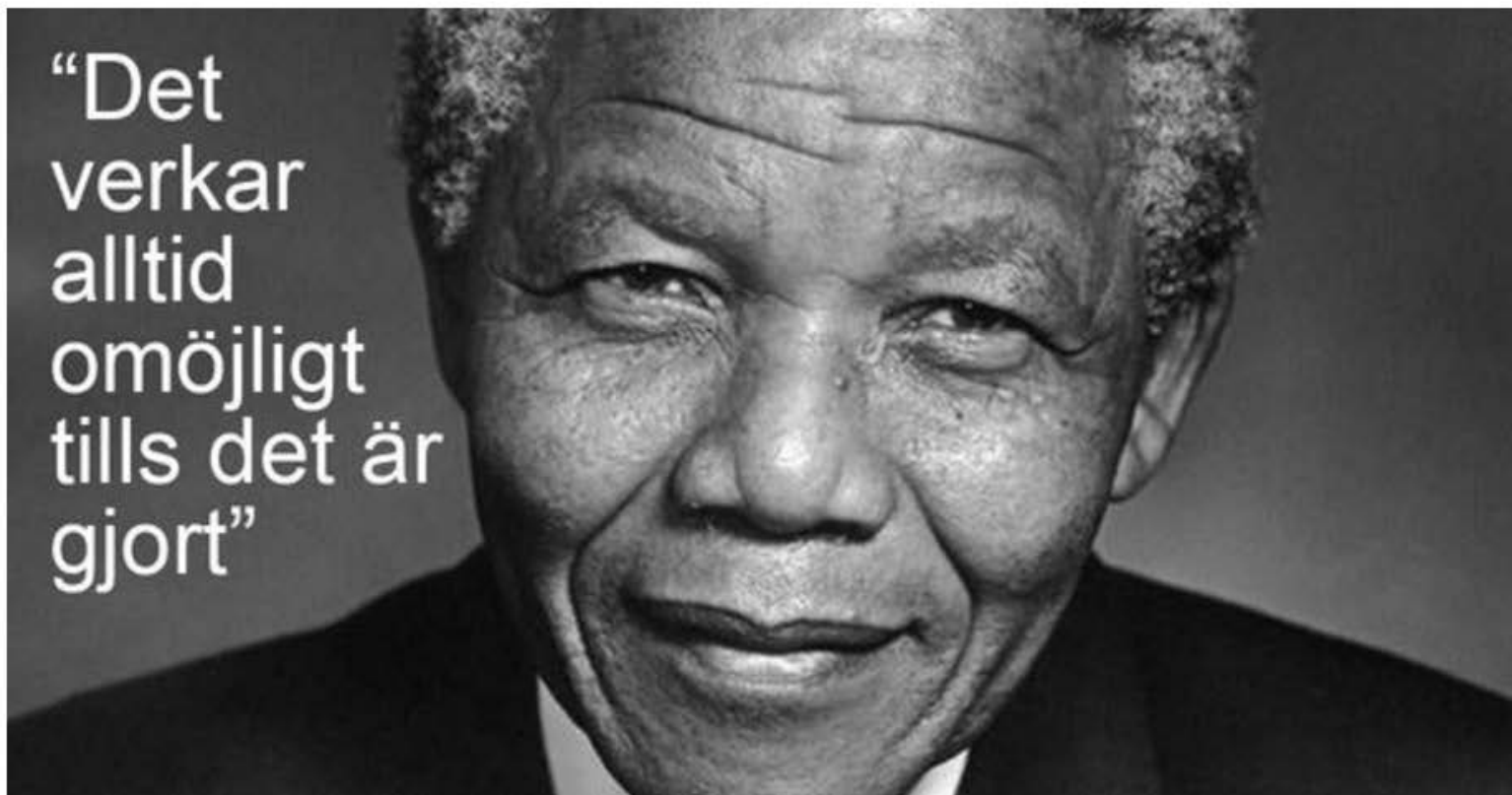
Slutsats



- Många stora företag har insett att jämställdhetsintegrerade affärsmodeller i alla delar och processer är vitalt för att uppnå konkurrensfördelar och att långsiktigt överleva.
- Samhället har tagit ett stort kliv när det gäller stora företags engagemang mot jämställdhetsintegrerade affärsmodeller men mycket återstår.
- NU behöver vi röra oss framåt och även hjälpa små och medelstora företag att inse lönsamhet i jämställdhet och att utveckla jämställdhetsintegrerade affärsmodeller.



Nelson Mandela, fredskämpe



”LET’S WALK THE TALK NOT TALK THE WALK”

TACK FÖR OSS!



*Aija Voitkane
Civek., Doktorand
Entreprenörskap & Innovation
Luleå tekniska universitet
Aija.Voitkane@ltu.se*

*Jeaneth Johansson
EkDr, Biträdande professor
Entreprenörskap & Innovation
Luleå tekniska universitet
Jeaneth.johansson@ltu.se*

