



Bygg morgondagens attraktiva arbetsplatser redan idag

En vägledning i inkluderande ledarskap

**KOMPETENS-
FÖRSÖRJNING I
VÄSTERBOTTEN**

Ingenting sitter i väggarna

I en snar framtid kommer vi sakna uppemot 100 000 människor i de nordliga regionerna. Kanske fler. Det är en utmaning som kräver nyfikenhet, nytänkande och mod. Och en av framgångsfaktorerna är förmågan att skapa arbetsmiljöer som inte bara passar några, utan många.

För att attrahera och behålla medarbetare som aldrig ens övervägt att arbeta inom industrisektorn – människor med vitt skilda bakgrunder, utbildningar och egenskaper – behöver vi förändra våra arbetsplatskulturer. Och det handlar inte om att måla en fasad, utan snarare om att byta stammarna i hela bygget.

För det vi tror sitter i väggarna, sitter egentligen i oss. Allt går att förändra. Och i det arbetet har du som ledare en särskilt viktig roll. Att bygga mer jämlika och inkluderande arbetsplatser är ett stort arbete som kräver strategi och energi. Men redan de första stegen kan få stor effekt:

1. Gå till botten med varför ni vill arbeta med mångfald och inkludering
2. Säkerställ att du äger frågan genom handling och kommunikation, och
3. Genomför små och stora förändringar i ditt eget ledarskap för att sätta en standard i organisationen.

Den här vägledningen i inkluderande ledarskap riktar sig specifikt till dig som arbetar högt upp inom en organisation. Den har utvecklats av Vkna Jämställdhetsbyrå utifrån en rapport som delfinansierats av Skogstekniska klustret inom ramarna för Framtidens hållbara industrimiljöer. Innehållet har arbetats fram i nära samarbete med representanter för Rototilt, Komatsu Forest, Peab och Skogstekniska klustret, och behandlats under referensgruppsmöten med ledare från privata och offentliga verksamheter i Västerbotten.

Vi vill lyfta fram varför inkludering är en nödvändighet i den omställning vi står inför. Och vi vill göra det lätt för dig som ledare att börja bygga en arbetsplats som inte bara passar dagens, utan också morgondagens, medarbetare. Därför har vi sammanfattat några av de viktigaste insikterna angående mångfald och inkludering på arbetsplatser, men också samlat konkreta redskap och diskussionsämnen.

Arbetsmaterialet låter sig läsas pärm till pärm, men du kan också bläddra i den och hämta de diskussionsunderlag som du behöver.

Vår målsättning är att materialet ska kunna integreras i era befintliga aktiviteter: ledarskapsutbildningar, ledningsgruppsmöten, on-boarding-processer, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar, för att nämna några.

Vägledningen sträcker sig över tre avsnitt:

1. Hur du hittar och bottenar i ditt varför
2. Vad som utmärker ett inkluderande ledarskap
3. Hur du kan bli en mer inkluderande ledare.

Vi hoppas att den ska vara inspirerande och användbar i din vardag.

Linn Eckeskog, Vkna
Ellen Ragnarsson, Vkna
Linda Nyström, Skogstekniska klustret
Amanda Löfdahl, Skogstekniska klustret
Linda Lönnerskog, Komatsu Forest
Håkan Uusimäki, Komatsu Forest
Britta Malmqvist, Rototilt
Peter Strömberg, Rototilt
Emma Nilsson, Peab
Kajsa Sandström, Peab

**”Mångfald är att bli
inbjuden till fest;
inkludering är att bli
tillfrågad att dansa.”**

Verna Myers
Inkluderingsstrateg, Netflix



NÅGRA VIKTIGA BEGREPP:

JÄMSTÄLLDHET

substantiv

Jämlikhet mellan kvinnor och män.

JÄMLIKHET

substantiv

Alla individers lika värde.

Begreppet **jämställdhet** handlar om kön, närmare bestämt om kvinnors och mäns rättigheter och möjligheter.

Jämlikhet är ett bredare begrepp och omfattar alla sju diskrimineringsgrunder. Jämlikhet i en organisation handlar om att alla individer, oavsett grupptillhörighet, ska ha lika rättigheter och möjligheter.

Mångfald på arbetsplatsen beskriver den variation av egenskaper och erfarenheter som ryms i ett arbetslag. Men för att denna mångfald av förmågor ska stärka teamet – och i förlängningen organisationen – krävs också ett aktivt arbete med inkludering.

MÅNGFALD

substantiv

Mängd av enheter.

INKLUDERING

substantiv

Inbegripa, räkna med, låta ingå som del i viss grupp.

Inkludering pekar på hur den där variationen av egenskaper och erfarenheter får utrymme och tas till vara inom er organisation. Det handlar om att utveckla ett öppet klimat där alla, oavsett om de ingår i normen eller inte, känner sig trygga och kan vara sig själva.

Ett inkluderande ledarskap handlar om att se och lyssna på medarbetarna, se till att deras särskilda perspektiv tas till vara och säkerställa att de känner sig som en del av gruppen och kan prestera på topp. En nyckel är att som ledare överkomma bias, fördomar och föreställningar som i tysthet begränsar människor och exempelvis hindrar er från att hitta nya marknader och målgrupper. Arbetssättet kräver därför ett mått av normkritik och en förmåga och vilja att se sig själv utifrån.

"Fisken är den sista att upptäcka havet." Den som tillhör normen ges sällan tillfälle att tänka på normer. Normerna är så självklara att de inte syns – som havet för fisken. Men för den som inte tillhör normen är de där normerna ständigt närvarande i form av hinder, osynliggörande, fördomar, exkludering och skav i vardagen.

FISK

substantiv

Växelvarmt ryggradsdjur som lever i vatten och andas med gälar.

Exempel på erfarenheter och egenskaper som bidrar till ett teams mångsidighet

- Ålder
- Kön
- Könsoverskridande identitet eller uttryck
- Sexuell läggning
- Etnisk tillhörighet
- Funktionsnedsättning
- Religion eller annan trosuppfattning
- Social klass
- Hudfärg
- Kroppsstorlek
- Utbildning
- Bott utomlands
- Formella och informella kontaktnät
- Arbetslivserfarenhet
- Inkomst
- Bakgrund i stad/landsbygd
- Introvert/extrovert
- Talanger
- Fritidsintressen
- Familjesituation
- Språkkunskaper
- Hälsa/erfarenheter av hälsa
- Livserfarenheter

*De sju
diskriminerings-
grunderna*



Målet: "Alla ska trivas hos oss"

Christers tre råd till ledare:

Börja inifrån – bygg en arbetsmiljö som ni kan stå för och som alla kan trivas i.

Var tydlig med vilka beteenden och företeelser som inte kommer att accepteras på er arbetsplats och var konsekvent: följ upp överträdelser.

Ha tålamod och tappa inte modet.

Christer Hedlund

Ägare och vd, Maxmoduler i Lycksele

"Det finns inga människor att rekrytera". Det var sanningen på stan när Christer Hedlund 2014 förvärvade Maxmoduler, som tillverkar mobila arbetsbodar i Lycksele. Då arbetade 24 medarbetare i företaget. Nu är de 140.

– Vi har haft ganska lätt att få tag i folk, för vi har gjort vår läxa. Lön är viktigt, men för många är arbetsmiljön ännu viktigare.

Christer är lastbilschauffören som satte sig i skolbänken och med tiden blev VD för ett it-bolag. Med sig in i tillverkningsindustrin hade han därför en utomståendes blick, vilket kom väl till pass i den nya rollen.

– Jag såg klottret på väggarna och bilderna på nakna kvinnor i omklädningsrummen och tänkte att "det här är det som sänker oss. Det finns visst människor, de vill bara inte arbeta hos oss."

– Och däri låg ju samtidigt potentialen.

Som nytillträdd VD lät Christer mångfald och inkludering bli en central del i sitt ledarskap.

– Vi har anpassat toaletter, arbetsredskap och arbetskläder, men avgörande är också att arbetslagens sammansättning är så annorlunda i dag. En större blandning av åldrar och kön ger bättre och mer harmoniska grupper.

– Målet är enkelt: alla ska kunna trivas hos oss.

Att möta motstånd

- Obalansen mellan kvinnor och män förklaras här utifrån villkor som ligger utanför organisationens kontroll. Om orsaken anses ligga utanför organisationen blir det svårt att motivera ansträngningar för ökad mångfald.
- Istället för att se problemet som externt, testa att vända blicken inåt. Varför attraherar/behåller vi inte kvinnor och personer med utländsk bakgrund?
- Personerna ni söker finns att finna. Men de finns inte nödvändigtvis på de platser och i de sammanhang som ni föreställt er. Och kanske tilltalas de av andra sammanhang och stämningar än dem ni traditionellt har erbjudit.

Ellen Ragnarsson, Vka jämställdhetsbyrå

”

Det finns inga kvalificerade kvinnor eller personer med utländsk bakgrund att anställa”

Hitta och bottna i ditt varför

Företag som lyckas med inkludering lyfter fram innovation, kompetensförsörjning och lönsamhet som långsiktiga vinster. Men när inkluderande ledare svarar på frågan om sina egna drivkrafter, då är lönsamhet nummer två. På första plats kommer de egna värderingarna.

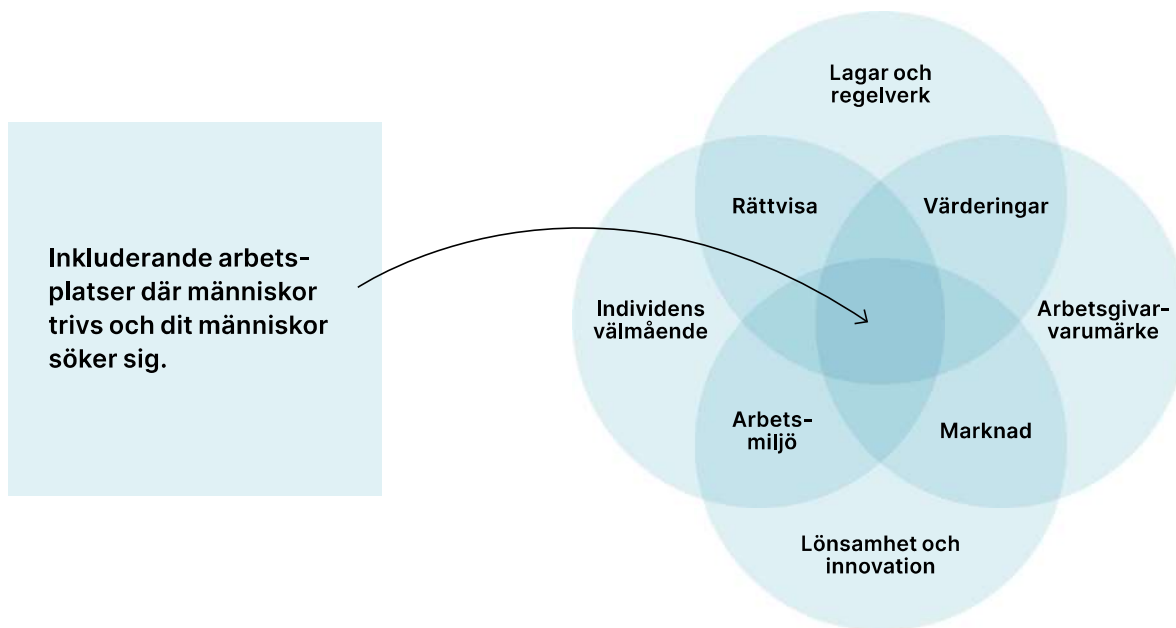
Studier visar att inkluderande ledare i många fall drivs av en genuin vilja att bygga jämlika arbetsplatser där människor med olika bakgrunder och egenskaper kan känna sig trygga, vara sig själva och utvecklas tillsammans med företaget.

Att som ledare veta både organisationens och ditt eget varför är en nyckel när du arbetar med mångfald och inkludering. Det är detta varför som driver ert arbete framåt och som genomsyrar all er kommunikation.

Varför vill du att de arbetsplatser som du ansvarar för ska vara inkluderande? Handlar ditt varför om affärsnytta, om samhällsnytta eller om en djupt rotad personlig övertygelse?

**”For good ideas and true innovation,
you need human interaction, conflict,
argument, debate.”**

Margaret Heffernan
Vd och författare



Jag vill att vår lönsamhet och konkurrenskraft ska öka

- Vi ska öka vår avkastning. [1]
- Vi ska förstå våra kunder bättre än våra konkurrenter gör. [2]
- Vi ska mer framgångsrikt etablera oss på utländska marknader. [3]
- Våra team ska ha en stor gemensam kunskapspool, rymma många perspektiv och större kontaktnät än andra. [4]

Jag vill att vi hittar fallgropar tidigt i processen

- Vi vill i ett tidigt skede identifiera svaga punkter i idéer, resonemang och produkter. [10]
- Vi vill undvika grupptänkande, det vill säga att vi bekräftar snarare än utmanar varandra och därmed missar alternativa lösningar. [11]

Jag vill att vi ska vara mer innovativa än konkurrenterna

- Vi vill utveckla mer innovativa produkter. [5]
- Vi ska utveckla nya och bättre tjänster. [6]
- Vi ska hitta kreativa lösningar på våra problem. [7]
- Vi ska bli bättre på att omsätta kunskap i praktik. [8]
- Vi ska bli bättre på att lösa komplexa problem. [9]

Jag vill att mina och andras barn ska ha alla möjligheter

- Jag vill att mina barn ska kunna vara sig själva i vilken bransch och på vilken arbetsplats som helst. [12]

Jag vill ha alla möjligheter

- Om jag skulle förlora en kroppslig funktion vill jag kunna arbeta kvar på min arbetsplats och ha tillgång till andra intressanta och utvecklande jobb. [13]

Människor som arbetar för mig ska leva ett gott liv

- Ingen ska diskrimineras eller trakasseras på arbetsplatser som jag ansvarar för. [14]
- Alla som arbetar för oss ska kunna gå till jobbet med en bra magkänsla. [15]
- Alla som arbetar för oss ska känna sig trygga med att deras person, läggning eller livsval inte kränks eller förlöjligas, varken när de är där eller bakom deras ryggar. [16]

Jag vill attrahera och behålla den bästa kompetensen

- Vi vill bygga arbetsplatser som är anpassade för morgondagens arbetare och som tilltalar unga och kvinnor, som värdesätter mångfald och jämlikhet på arbetsplatsen högre än andra. [19]

Jag vill minska risken för kriser

- Vi vill att alla ska uppleva den psykologiska tryggheten som krävs för att ifrågasätta arbetssätt och varna för missförhållanden. Genom att fånga upp "svaga signaler" tidigt minskar vi risken att skav och misstag utvecklas till kriser. [22]
- När Janne Josefsson knackar på dörren vill jag vill vara lugnt förvissad om att jag gjort allt jag kunnat för mina medarbetares välmående. [23]

Jag vill bidra till att uppfylla de globala målen

- Vår verksamhet och personalpolitik ska bidra till att uppfylla FN:s globala mål fem och tio. [26]

Jag vill att vårt rykte ska gagna våra intressen

- Jag ska höja andelen spontanansökningar och på så vis minska rekryteringskostnaderna och öka tillgången till rätt kompetens. [17]
- Jag vill att våra nuvarande och före detta medarbetare ska tala gott om oss och rekommendera oss. [18]
- Vi ska omtalas som en attraktiv arbetsplats för människor utanför normen. [Ibid]

Jag vill att mina medarbetare ska känna tillhörighet och lojalitet

- Våra medarbetares prestationsförmåga och lojalitet kommer stärkas när de upplever att vi fattar rättvisa och opartiska beslut. [20]
- Vi vill att människor ska trivas hos oss, känna stolthet och lojalitet över företaget. [21]

Jag vill att vi ska uppfylla Sveriges lagkrav

- När Diskrimineringsombudsmannen granskar oss vill jag vara fullständigt trygg med att vi uppfyller lagkraven om aktiva åtgärder: vi motverkar systematiskt och effektivt diskriminering och trakasserier. [24]
- Vår verksamhet och personalpolitik ska bidra till att uppfylla Sveriges jämställdhetspolitiska mål. [25]

Vill du läsa mer om hur mångfald och inkludering bygger starkare organisationer?

Varje siffra leder till en referens och fördjupning i slutet av dokumentet.

10 minuter

Ägna en kaffepaus åt frågan om varför mångfald och inkludering är viktigt för dig. Hur kan inkludering hjälpa er att uppnå era mål?



”Exkludering är inte ett problem i vår organisation. Vi har en kvinna hos oss och hon trivs bra.”

Att möta motstånd

Att en kvinna trivs betyder inte att andra kvinnor kommer att trivas; en enskild person kan inte representera en hel grupp. Det kan också vara svårt att vara i minoritet och uttrycka sina upplevelser av exkludering – särskilt inför chefer. Målet är inte att bygga arbetsplatser där en person utanför majoriteten trivs, utan att skapa miljöer där en variation av framtida medarbetare kan trivas.

Ellen Ragnarsson, Vkna jämställdhetsbyrå

KOMMUNIKATION

Många ledare vet att de borde bry sig om jämlikhet och mångfald, men de är inte helt på det klara om varför. Då blir det också svårt att uttala sig på ett trovärdigt sätt. Inte konstigt att jämlikhet och mångfald är fält fulla av floskler och klyschor.

För att mångfald och inkludering ska bli en verklig prioritet i din organisation behöver du uppfattas som ärlig och engagerad i din övertygelse och i dina budskap.

Det räcker inte att du vet att du är öppensinnad och inkluderande – dina medarbetare måste också veta och känna det. De behöver vara fullständigt trygga med att du, när det kommer till kritan, står upp för era värderingar – och för din personal.

Linn Eckeskog

Kommunikationsstrateg Vknä jämställdhetsbyrå



Linns sju tips för att kommunicera om mångfald och inkludering på ett trovärdigt vis:

Våga vara personlig

Har du själv, eller någon i din närhet, erfarenheter av exkludering och inkludering? Ta avstamp i den erfarenheten även om det "bara" handlar om ett utbytesår i en annan kultur. Berätta det som innerst inne får dig att prioritera dessa frågor.

Tala i jag-form

Utvecklingsarbetet ni gör är gemensamt, men när du talar om ert varför finns fördelar med att tala utifrån dig själv. Dela med dig av dina motiv. Då äger du frågan och gör ett tydligt ställningstagande.

Dela med dig av berättelser

Dela händelser och historier som hjälpt dig att komma till insikt i dessa frågor. Vi behöver inte bara veta – vi behöver också känna.

Känn dig tjugig

För in frågor om jämlikhet, mångfald och inkludering i tal, rapporter och utskick. Gör det så ofta att du börjar känna dig lite tjugig. Det är så du får upp frågan på agendan och sätter en standard i hela organisationen.

Var tydlig och konkret

Undvik tomma ord och floskler. Du som verkligen tror på vinsterna med mångfald och inkludering behöver hitta ett genuint uttryck som är ditt eget. Använd konkreta, tydliga och vardagliga ord som visar att du bottnar i det du säger.

Lev som du lär

Om du vill att andra ska våga bryta mot normer behöver du själv våga bryta mot normer. Det kan handla om att – om du är man – skratta i ett porträttfoto eller att sitta på ett icke-stereotyp manligt vis på bild. Små saker kan skicka signaler om vilket slags ledarskap du uppmuntrar och vilken organisation ni vill vara.

Mörka inte utmaningarna

Det är inte alltid enkelt att bygga mångfald på arbetsplatser och att få nya medarbetare att känna sig inkluderade. Dela med dig av hinder och misslyckanden – och berätta hur ni tog er förbi dem.

Vad utmärker en inkluderande ledare?

Har du nån gång känt dig obekvämt i ett mötesrum? Kanske tystnade samtalen när du la fram förslag. Kanske flög interna skämt förbi, högt ovanför ditt huvud.

För att vi ska kunna vara oss själva och bidra på arbetsplatsen behöver vi känna att arbetsklimatet är tillåtande och förlåtande. Ett tillåtande klimat ger psykologisk trygghet. Det är den tryggheten som låter oss ta olika sorters "mellanmänskliga risker" utan rädsla att bli förlöjligade, ignorerade eller exkluderade.

Endast den som är trygg på en arbetsplats har förutsättningarna att säga emot, påtala risker och pröva den där nya och potentiellt briljanta idén.

Ett inkluderande ledarskap handlar om att arbeta ihop gruppen och odla det där tillåtande klimatet som innebär att allas olika bakgrunder, perspektiv och idéer tas till vara. Som ledare sitter du på en nyckelposition, men för att nå framgång behöver hela organisationen engageras.

”Without a diversity of instruments, a band’s output would be pretty boring. There’s a reason why your favorite band isn’t just five tubas playing at once.”

Spotify

ANSVARSFÖRDELNING

”Som företagsledare har du en nyckelroll i arbetet med mångfald och inkludering.”

Linda Lönnerskog

HR-specialist, Komatsu Forest



Med en bakgrund hos Indexator arbetar Linda Lönnerskog idag med HR-frågor på Komatsu Forest. Mångfald och inkludering har länge varit ett särskilt intresseområde för Linda. Det är ett arbete som behöver engagera alla, menar hon. Men för att nå framgång krävs också ledare som tydligt tar ställning.

– Det är du som sätter agendan och skapar förutsättningarna i organisationen. Tillsammans med övriga ledningen behöver du äga frågan och vara tydlig med ditt och organisationens varför.

– Jag tycker det är viktigt att tala om hur vi alla delar på ansvaret för jämlikhetsarbetet. Vi har olika roller och vi behöver verka på olika nivåer. Medan ledningen visar vägen behöver chefer och HR tillsammans hitta sätt att integrera jämlikhetsarbetet i ordinarie rutiner och processer.

– Var och en av oss har dessutom en viktig roll som medarbetare. Ingen kan ensam skapa en inkluderande arbetsplats, det måste vi göra tillsammans.

HÖGSTA LEDNINGEN	CHEFER	HR	MEDARBETARE
Föregå med gott exempel			
Strategiskt ansvar Svara på frågan varför , samt kommunicera detta i organisationen. Besluta om riktlinjer för hur arbetet ska ske och hur arbetet ska följas upp på övergripande nivå. Frigöra resurser.	Operativt ansvar Säkerställa lika förutsättningar och möjligheter. Arbetsmiljöansvarig för grupp och individ. Följa och tillämpa beslutade riktlinjer och processer.	Professionellt bidrag Stöd i det strategiska och operativa arbetet. Möjliggöra kunskapspåfyllnad, metoder och processer för en jämlik arbetsmiljö. Granska och vidareutveckla HR-processer.	Enskilt bidrag Genom sitt medarbetarskap bidra till en god och inkluderande arbetsmiljö samt göra vad de kan utifrån sin yrkesroll och sina arbetsuppgifter.

6 EGENSKAPER HOS EN INKLUDERANDE LEDARE

Forskare har identifierat sex egenskaper som utmärker ledare som lyckas skapa inkluderande arbetsmiljöer. Att vara inlyssnande, engagerad och ödmjuk kan låta simpelt. Och kanske känns det som sunt förnuft. Ändå är det just dessa egenskaper som många saknar hos sina chefer. Så, hur kan dessa egenskaper ta sig uttryck och hur kan du se till att de får större utrymme på just din arbetsplats?



**Uppriktigt
engagerad**



**Medveten om egna
och andras fördomar**



**Nyfiken &
inlyssnande**



**Modig &
ödmjuk**



**Interkulturellt
kompetent**



**Samarbets-
fokuserad**



Uppriktigt engagerad

Inkluderande ledare inte bara vet utan känner att jämlikhet och inkludering är viktigt och angeläget. Frågan överensstämmer med deras ideal och inre kompass. De drivs av en stark känsla av rättvisa och lägger tid, energi och resurser på att arbeta med mångfald och inkludering.

Inkluderande beteende:

- Utbildar sig och åker på konferenser om mångfald och inkludering för att fördjupa sina perspektiv och få nya infallsvinklar.

Inkluderande beteende:

- Stannar kvar i ett förtroligt medarbetarsamtal även om hen blir sen till ett kundmöte.



”Vi skrev in jämlikhet i ägardirektivet. Vi ville göra ett tydligt ställningstagande som hjälper till att föra in frågorna i det dagliga arbetet.

Jämlikhet, mångfald och hållbarhet är avgörande om vi på sikt ska uppnå våra mål och visioner som företag.”

Caroline Jonsson

Produktchef och delägare, Rototilt, Vindeln



Medveten om egna och andras fördomar

Inkluderande ledare vet att fördomar kommer in i alla delar av arbetslivet – om vi inte aktivt motarbetar dem. De är uppmärksamma på hur fördomar får utrymme i organisationen och agerar och markerar mot förutfattade meningar.

Exkluderande beteende:

- Kritisera kollegor inför andra på ett nedlåtande vis och utan att erbjuda en konstruktiv väg framåt.

Inkluderande beteende:

- Avbryta andras nedlåtande beteenden, exempelvis genom raka frågor som:

Hur menar du nu?

Du menar att...?

Exkluderande beteende:

- Inte tillfråga eller lyssna på kvinnliga kollegor utan kontinuerligt vända sig till manliga kollegor i första hand.

Inkluderande beteende:

- Ifrågasätta varför alla kundpersonas är män, när 30% av den potentiella kundkretsen är kvinnor.

Exkluderande beteende:

- Avfärda andras perspektiv och bortse från att människor har olika erfarenheter och förutsättningar.

Inkluderande beteende:

- Vara öppen och försöka inkludera olika perspektiv in i nya situationer vi kliver in i.
- Lyssna på när personer har andra erfarenheter eller perspektiv.



Nyfiken och inlyssnande

Inkluderande ledare är intresserade av andras perspektiv, ställer frågor utifrån genuin nyfikenhet och lyssnar aktivt. De försöker sätta sig in i och förstå andras förutsättningar, behov och drivkrafter. Genom att lyssna och bekräfta lyfter de andra.

Exkluderande beteende:

- Tala i stora bokstäver.
- Lyssna bäst på sig själva.
- Sällan ställa frågor eller uttrycka nyfikenhet när andra pratar.

Inkluderande beteende:

- Begränsa sin egen taltid för att ge fler utrymme.
- Öva sig på aktivt lyssnande.
- Medvetet undvika att avbryta andra.
- Medvetet rikta frågor till personer.

Exkluderande beteende:

- Ställa sig i centrum och göra sig till experten i alla ämnen.

Inkluderande beteende:

- Överväga om jag är den i rummet som bör uttala mig först.
- Reflektera över om andra i rummet kan området bättre och lyssna in dem.
- Att våga erkänna att man inte vet allt eller sitter på alla svaren.

Exkluderande beteende:

- Delar oombedd med mig av mina erfarenheter och intressen, men ställer sällan frågor om andra.

Inkluderande beteende:

- Lyssnar aktivt och avsätter tid för att förstå medarbetarnas erfarenheter – särskilt om jag inte känner igen mig i dem.



Modig & ödmjuk

Inkluderande ledare vågar ifrågasätta, skaka om och utmana status quo. De utmärker sig också genom att visa sig mänskliga och vara öppna för att andra kan visa saker bättre än de själva. De räds inte att stå upp för sina värderingar och påpeka andras övertramp – trots att det kan bli obekvämt.

Exkluderande beteende:

- Unvika att visa eller spegla andras känslor på arbetsplatsen.
- Eftersträva att andra ska se mig som en kompetent person utan tillkortakommanden.

Inkluderande beteende:

- Dela med sig av erfarenheter av utmattnings eller självttvivel, vilket bidrar till ett öppet och ärligt klimat.

Exkluderande beteende:

- Bortförklara eller avfärda en kvinnlig kollegas erfarenheter av oschysst beteende för att undvika konflikter.

Inkluderande beteende:

- Att som chef ringa upp och ställa ultimatum till kund eller underleverantör som inte bemöter kvinnliga medarbetare på ett respektfullt sätt.

Exkluderande beteende:

- Se mitt ledarskap som min egen personliga process, isolerad från mina medarbetares utveckling och synpunkter.

Inkluderande beteende:

- Be om feedback från medarbetare angående sitt eget ledarskap.
- Fråga andra om det finns något jag kan göra för att de ska känna sig inkluderade.

”Jag ger medarbetarna den vägledning jag själv hade behövt”

Anette Nordlund
Planeringsledare, Sveaskog



Även om hon själv inte skulle använda ordet feedbackkultur så vilar hennes ledarskap på förmågan till återkoppling och öppenhet. Anette Nordlund vid Sveaskog räds inte att ta med sin person in i ledarskapet.

– Jag är en rak och öppen person. Jag visar känslor och då vågar mina medarbetare göra detsamma. Ibland är läget stressigt och pressat. Då får man kalla det för vad det är, vara öppen med att situationen ser ut så här just nu men det blir bättre.

Som ledare vill Anette ge sina medarbetare den vägledning och det stöd som hon själv kunde sakna när hon började jobba i skogen som planerare för 24 år sedan. Att bli självgående som planerare eller som det nu heter områdesansvarig, tar ett par år. Och längs den vägen är det särskilt angeläget med tydlig och kontinuerlig återkoppling.

– Mina medarbetare gör kvalitativa och svåra bedömningar – och de gör dem ensamma i skogen. Då är det viktigt att jag finns här för dem när de utvecklar de förmågor och det självförtroendet som krävs för att kunna fatta rätt beslut. Jag lär dem att motivera sina beslut, lyssnar och besvarar frågor.

– Jag avdramatiserar svåra beslut, berömmar och diskuterar hur saker kan göras på olika sätt. Jag är också noga med att förmedla att det är okej att göra misstag, det är ett sådant komplext arbete som skall utföras och så många delmoment. Vi kommer inte framåt om man inte tillåts göra fel någon gång. Det behöver finnas en tillit mellan oss och det kräver kommunikation.

– När något är beslutat så ser jag till att mina medarbetare får kännedom om beslutet så snart som möjligt. Hemlighetsmakeri eller rykten riskerar bara att skapa osäkerhet och tvivel.

Har ni en fungerande feedback-kultur?

Hur arbetar ni med feedback i er organisation? Tar ni i ledningen täten och sätter standarden för hur ni ska ge återkoppling och stötta varandra? Hur kan ni göra feedback till en naturlig del av arbetsdagen?



Interkulturellt kompetent

En inkluderande ledare vill lära sig mer om andra kulturer och försöker förstå andra människors sammanhang och verklighetsbilder. Inkluderande ledare är medvetna om att de ingår i en kultur som rymmer sanningar och normer som de inte själva kan se.

Inkluderande ledare vet och känner att ingen kultur är smartare än någon annan och att vi kan lära av varandras olika perspektiv. De är trygga i kulturella möten eftersom de kan förhålla sig kritiska till sina egna normer och vara öppna för andras sanningar.

Exkluderande beteende:

- Utgå från att jag är som jag är, och tar den plats jag tar, och människor får ta mig som jag är.

Inkluderande beteende:

- Inse att jag inte kan bete mig på samma sätt i alla rum, i alla kulturella sammanhang och gentemot alla människor. Känna in situationerna och människors reaktioner.

Exkluderande beteende:

- Utgå från att sätten vi gör saker eller det jag är van vid per definition är bättre än hur saker görs eller är i andra länder och kulturer.

Inkluderande beteende:

- Intressera sig för hur och varför människor gör och beter sig på sätt som skiljer sig från vår norm och utforska hur dessa sätt att tänka kan vara till nytta hos oss.



Samarbetsfokuserad

Inkluderande ledare vet att vi behöver känna oss trygga för att våga dela med oss av de där synpunkterna och erfarenheterna som gruppen behöver.

Medlemmarna behöver förvissas om att deras unika perspektiv är värdefulla och värdesatta. Först då kan vi ifrågasätta och utmana de sanningar som etableras inom teamet. Inkluderande ledare skapar förutsättningar för konstruktiva samarbeten, bland annat genom att tydligt förmedla att det finns utrymme att påpeka svaga punkter, erkänna misstag och peka ut oschysst beteende.

Exkluderande beteende:

- Prioritera kortsiktiga uppgifter och mål på bekostnad av att skapa samhörighet, tillit och gemenskap på lång sikt.

Inkluderande beteende:

- Arbeta aktivt med ett bygga relationer inom teamet.
- Utveckla samarbetsformer och en feedbackkultur som tryggar teammedlemmarna.
- Lära sig och använda medarbetares namn – särskilt de som upplevs svåra att uttala.

Exkluderande beteende:

- Söka bekräftelse hos personer som brukar stämma in i dina tankar och idéer.

Inkluderande beteende:

- Diskutera idéer med olika personer och med personer som har helt andra erfarenheter och perspektiv.

Exkluderande beteende:

- Vi håller möten som vi alltid har hållit i möten. Den som tar ordet får ordet och den som hörs mest får mest utrymme.

Inkluderande beteende:

- Testa nya mötesformer eftersom olika former passar olika människor. Gör en plan för hur fler röster ska höras i rummet.





Tar tempen på teamet

David Olsson

Head of procurement, Peab

En mångfald av kompetenser i teamet ger starkare beslutsunderlag i osäkra tider, menar David Olsson vid Peab, som jämför teamet med ett fotbollslag.

– Jag kommer från idrottens värld. Jag vet ju så väl att ett bra lag kräver en stabil målvakt, trygga backar och snabba forwards. Alla behövs. Ändå föll jag som nybliven rekryterande ledare in i traditionella mönster och rekryterade personer som delade mina egenskaper. Det var jättebra personer, men det var inte vad gruppen behövde.

Med femton år i en förhållandevis konservativ byggbransch ser David en "häftig men krävande" resa framför sig vad gäller hållbarhetsomställning, digitalisering och oförutsägbarhet. I den omställningen är robusta team med en mångfald av kompetenser och bakgrunder är en nödvändighet.

– Självklart behöver man ha samsyn kring exempelvis värdegrunden, men det är de olika perspektiven som ger oss starka beslutsunderlag i osäkra tider.

David ser det som sin roll att skapa ett harmoniskt team utan konkurrens, där seniora kollegor bjuder på och stöttar med sin kompetens och juniora kollegor törs ställa frågor – med en tydlig gemensam målbild.

– Att hålla uppe en fasad eller konkurrera med kollegor skapar en psykologisk stress. Jag vill att mina medarbetare ska trivas, må bra och göra sitt yttersta – men också våga misslyckas. Då är det viktigt att jag som ledare är öppen och ödmjuk, att även jag kan erkänna misstag och ändra kurs.

David beskriver sitt ledarskap som coachande och stöttande, ett förhållningssätt som i bästa fall gynnar både individen och organisationen.

– Jag tar ofta tempen i teamet. Är vi på rätt väg? Är medarbetaren engagerad och inspirerad? Trivs och växer medarbetaren med oss eller behöver vi hitta nya uppgifter eller positioner där hans potential kommer till ännu större nytta?

Vilka styrkor har du i ditt team?

1. Välj ut en medarbetare och reflektera över vilken sällsynt styrka den personen har.
2. Vilka positiva effekter har styrkan på arbetsplatsen?
3. Finns det saker som ni kan förändra så att styrkorna får ännu mer utrymme och genomslagskraft?
4. Berätta gärna för personen om dina tankar och lyssna på hur hen reagerar.
5. Imorgon kan du fortsätta med en annan medarbetare.

*Fler tips från
Aline Groh:
parscapere.se*



10 SÄTT ATT UPPMUNTRA ETT INKLUDERANDE LEDARSKAP

Du som sitter högt upp i en organisation sätter tonen när det gäller inkludering. Men för att principerna för ett inkluderande ledarskap ska sträcka sig genom hela organisationen krävs också strukturförändringar. Hur uppmuntrar ni era ledare att arbeta mer inkluderande?

1. För in frågor om inkludering redan i när ni intervjuar ledarkandidater.
2. Anställ personer med de inkluderande egenskaper som ni efterfrågar hos era ledare.
3. Ställ frågor om inkludering under medarbetarsamtal och lönesamtal.
4. Utvärdera ledarnas inkluderande beteenden och egenskaper.
5. Se till att ledarna efterfrågar feedback från medarbetarna angående sin förmåga till inkludering.
6. Inkludera de sex särskilt viktiga egenskaperna för inkluderande ledare i ledarutbildningar och i mallar för ledarskap.
7. Reagera tydligt på medarbetares exkluderande beteenden.
8. Belöna ledare som föregår med gott exempel.
9. Visa upp inkluderande ledare i organisationen.
10. Synliggör de fördelar som det inkluderande ledarskapet har fört med sig.

Vilka av dessa punkter kan ni föra in i era nuvarande rutiner?

Värdet av en bra chef:

"Tommy såg min potential"

Anna Fredriksson

Fabrikschef, Komatsu Forest, Umeå

För tio år sedan arbetade Anna Fredriksson som montör på Komatsu. Nu leder hon företagets nya miljardfabrik i Umeå. Bakom hennes resa ligger kompetens, ansträngning och hängivenhet – men också en inkluderande chef som såg och lyfte henne.

– Jag anställdes som garantihandläggare på Komatsu efter min civilingenjörsexamen i maskinteknik. Min dåvarande chef, Tommy Svensson, såg en potential i mig och vi hade tidigt öppna samtal om mina ambitioner och möjliga karriärvägar.

– Vi gjorde en matris över vilka erfarenheter, kompetenser och kontakter jag skulle behöva för att utvecklas inom företaget. Var fanns mina luckor och vilka uppdrag och projekt kunde jag jobba med för att fylla de tomrummen? Tillsammans skapade vi en långsiktig och realistisk plan med tydliga mål.

Arbetet och ansträngningen var Annas och planen gjorde de gemensamt, men den aktiva vägledningen och coachningen från Tommy var avgörande för hennes snabba utveckling. Och den dagen Tommy klev av sitt uppdrag var hon redo att kliva in i hans ställe.

– Jag skulle beskriva Tommy som orädd och prestigelös i sitt ledarskap. Många gånger hade han tankarna långt fram i tiden. För honom handlade det om att säkerställa utvecklingen av det arbete han själv påbörjat – även om han själv inte skulle finnas kvar på samma roll.

Anna beskriver det som att Tommy såg och ville använda den kompetens som fanns i företaget, oavsett kön.

– Utan hans vägledning hade det nog tagit betydligt längre tid för mig att ta mig hit.

Vilka inkluderande ledare har du stött på?

- Finns exempel ur ditt arbetsliv när du blivit lyft, eller själv lyft någon? Inkluderat eller blivit inkluderad?
- Vilka inspirerande förebilder har du omkring dig vad gäller inkluderande beteenden?



Så blir du en mer inkluderande ledare

Att bygga jämlika och inkluderande arbetsplatser är inget som kan vänta tills allt annat är på plats. Då är du redan omsprungnen. Inkludering är ett sätt att långsiktigt stärka din konkurrenskraft och bättre ta tillvara medarbetarnas förmågor och idéer, men i grund och botten handlar det om att alla som arbetar för dig ska kunna gå till jobbet med en bra magkänsla.

Det finns ingen quick fix när det kommer till att bygga inkluderande arbetsplatser. Tvärtom. Det är ett enträget arbete som kräver strategi, tid, kollektiv hängivenhet och uthållighet. Men som ledare sätter du en standard inom organisationen och skapar en förväntan i alla led. Varför inte göra det mesta av den unika positionen?

De sista sidorna i denna vägledning har vi fyllt med exempel på beteenden och aktiviteter som du kan ta med in i din yrkesvardag.

”Jag har bråkat mig fram med mina ståndpunkter och det har aldrig fungerat varken i arbetslivet eller privat. Jag insåg att den enda vägen framåt är att förstå den andra.”

Eric Zinn, Hållbarhetschef, Göteborgs Energi
i podcasten Inclusion impact

”Personligen är jag övertygad om att inkludering både är en affärskritisk fråga och en ödesfråga för vårt samhälle.”

Mia Brunell Livfors
Vd, Axel Johnsson

UTFORSKA HUR INKLUDERANDE DU ÄR I DITT LEDARSKAP IDAG

Att som hög chef vilja utvecklas och bli mer inkluderande skickar tydliga signaler inom organisationen.

- Berätta uppriktigt och personligt om varför det är viktigt för dig att vara inkluderande.
- Be om uppriktig återkoppling angående ditt ledarskap. Vänd dig särskilt till personer som är olika dig.
- Fånga upp svaren på ett respektfullt och inlyssnande vis och förmedla hur du tar feedbacken vidare.

ANTA NYA PERSPEKTIV

När vi bygger inkluderande miljöer behöver vi gå utanför våra egna perspektiv och lyssna på andras upplevelser.

- Sitt ner och prata med en ny person på arbetsplatsen varje vecka.
- Titta specifikt på smala grupper i enkätsvar och skapa fokusgrupper för djupare förståelse.
- Börja följa personer på Instagram som tillhör grupper du saknar kontakt med i vardagen.

FYLL PÅ MED KUNSKAP

Att erkänna för sig själv och andra att man har kunskapsluckor eller ”blinda fläckar” visar på ödmjukhet och en vilja att lära av andra. Inom vilka områden behöver ni utöka er kunskap?

- Hur hög är er kunskap inom HBTQI+-frågor?
- Vet ni hur ni kan underlätta för medarbetare med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF)?
- Har ni koll på vad som räknas som trakasserier och diskriminering?
- Är ni interkulturellt kompetenta? Hur hög är er medvetenheten om kommunikationsmönster som är utmärkande för Sverige, men mindre gångbara i andra delar av världen?

QUEERTRÄNA DIN HJÄRNA

När vi hamnar i nya situationer eller sammanhang är det viktigt att öva oss själva i hur vi agerar, det tar tid att vänja sig vid nya ord eller handlingar.

- Testa att säga hen tills ordet hittar sin plats.
- Att alla i fikarummet i dag befinner sig i heterosexuella relationer betyder inte att alla i rummet är heterosexuella. Testa att utgå från att alla i din omgivning är normbrytande, även om det inte syns eller märks. Någon har en diagnos hen inte berättar om. En annan har en sexuell läggning som du inte känner till.

*Läs mer om ett ledarskaps-
perspektiv på HBTQI+-frågor
i intervjun på sida 26.*



Viktigt att få gehör för sitt pronomen

Kari Hyll

Forskare, Skogforsk

Kari Hyll vid Skogforsk kom ut som transperson under forskarutbildningen. I dag, tre år senare, har hen erfarenhet av såväl inkluderande som exkluderande beteenden hos chefer och kollegor.

– Jag tänker på på nivåer av inkludering. Nivå ett är att göra minsta möjliga för att förhindra utanförskap. Nivå två är att anstränga sig lite extra. Det ena känns pliktskyldigt, medan det andra kommer sig av en genuin vilja att alla ska må bra. Det sätter en standard i organisationen.

Till den första nivån hör frågor om infrastruktur, som att inte öronmärka alla toaletter för kvinnor respektive män. Omklädningsrum kan märkas för män och ickebinära respektive kvinnor och ickebinära. Det är också bra att ha något enskilt omklädningsrum.

– Jag upplever att chefer och kollegor som själva har erfarenheter av att bli bortglömda kan uttrycka sympati och anta mitt perspektiv på ett annat vis. Jag tänker till exempel på en chef jag haft som är glutenintolerant. Det kan låta avlägset men den chefen är, liksom jag, van att kämpa för att bli ihågkommen.

– Samma chef erbjöd sig också att säga till andra som upprepade gånger felkönat mig. Chefen lyfte också pronomenfrågan på arbetsmiljöveckan och på intranätet. Det var en chef som såg mig, som såg att det var jobbigt och som agerade.

Just frågan om pronomen är laddad och viktig för många som inte identifierar sig som kvinna eller man. Att bli felkönad kan upplevas både sårande och kränkande. Därför är det i regel bättre att fråga än att anta.

– Min erfarenhet är tyvärr att omgivningen i princip aldrig utgår från rätt pronomen.

– Det spelar också stor roll hur chefer och kollegor reagerar när de får veta att de använt fel pronomen. Det värsta är när någon svarar "aha", utan vidare respons, och sedan fortsätter säga fel. Det är viktigt att inte bli tyst utan att uttala rätt pronomen, både för den drabbades skull och för att träna hjärnan på att säga rätt.

– För mig handlar mycket om att "hinna före" omgivningens tankar om mig, alltså att hinna föra fram mitt pronomen innan de försökt kategorisera mig. Exempelvis skulle namnappar med pronomen underlätta under konferenser. Anställningsintervjuer är ett annat tillfälle då det är utmanande att hinna föra fram sitt pronomen.

– De läser ens namn eller personnummer och tar ens pronomen för givet. Då har de också med sig en bild som inte stämmer. Jag har försökt argumentera för att det inför anställningsintervjun ska finnas fritext i stil med Vill du förmedla något, ex allergier eller pronomen? Det skickar också signaler till alla potentiella medarbetare om att de söker jobb hos en inkluderande organisation som respekterar sina medarbetare.

Hur ser det ut hos er?

- Finns fler alternativ än kvinna och man i era ansökningsformulär?
- Kan sökande lämna meddelanden till er inför en intervju?
- Hur bekväm är du med att tala om frågor och begrepp inom HBTQI+?



Karis tre råd:

Börja med grunden. Säkerställ att toaletter, omklädningsrum och middagar är inkluderande. Fråga personer vilka profil- eller arbetskläder som de föredrar. Ge möjlighet till val när alternativ finns.

Var aktiv och stöttande. Fråga om du kan underlätta, stötta eller hjälpa till.

Skicka tydliga signaler ut i organisationen. Transpersoner glöms ofta bort i organisationers mångfaldsarbete. Synliggör att det finns fler än två kön och visa tydligt, från högsta ort, att respekt för andras identiteter och pronomen är en viktig fråga.



”Att vara hemma med barn är den bästa ledarskapsutbildning du kan gå.”

Urban Hadarsson, Olofsfors

LÄR KÄNNA MEDARBETARNA OCH DERAS AMBITIONER

Försäkra er om att era anställda vet och känner att ni bryr er om deras idéer, ambitioner och utveckling.

- Säkerställ att det finns rutiner (som alla chefer följer) för att fånga upp medarbetarnas förhoppningar och ambitioner – innan konkurrenterna gör det.
- Boka in samtal med en medarbetare i veckan och fråga vad den genuint skulle vilja utveckla eller lära sig mer om.

SKICKA RÄTT SIGNALER KRING FÖRÄLDRALEDIGHET

Föräldraledighet är viktigt för unga kollegor som vill ha en balans mellan arbete och fritid. Att uppmuntra föräldraledighet signalerar att ni eftersträvar work life-balance, samtidigt som ni bidrar till ökad jämställdhet.

- Skapa en plan för hur ni ska uppmuntra och underlätta föräldraledighet.
- Ta fram rutiner för att gratulera vid nytillskott och hålla kontakt med föräldralediga.
- Ta reda på vilka "sanningar" och normer kring föräldraledighet som florerar på er arbetsplats och hur de är kopplade till genus.

OMVÄNT MENTORSKAP

Omvänt mentorskap innebär ett byte av roller, där den mindre seniora medarbetaren intar rollen som mentor. En VD kan också söka en mentor utanför företaget för att få perspektiv ur en målgrupp ni idag inte når.

- Ledningen behöver vara motiverad och engagerad.
- Det behöver finnas ett ärligt och uttalat behov i verksamheten.
- Det behöver finnas ett grundat varför. Vad vill vi uppnå? Varför vill vi ha in kvinnor eller utlandsfödda i organisationen?
- Målen behöver vara tydliga och följas upp.

Fyra råd från Caroline Nyström, Projektutvecklare i Västerbotten.

SÄKERSTÄLL TILLGÄNGLIGHETEN

Se till att alla kan röra sig obehindrat på de arbetsplatser som du ansvarar för.

- Se över tillgängligheten så att alla, oavsett kön, ålder, funktionsnedsättning osv. har tillgång till allt som arbetet kräver.
- Säkerställ att det finns toaletter som inte är örönmärkta för kvinnor respektive män.
- Använd mikrofon under föreläsningar och dragningar.



HÄLSA PÅ VARANDRA

Ledare som inte hälsar, eller som hälsar selektivt, är en källa till missnöje på arbetsplatser. Försök ta reda på mer om hur ledare och medarbetare bemöter varandra på din arbetsplats.

- Observera i vilken grad chefer och medarbetare i din organisation aktivt hälsar på kollegor i rummen de går in i.
- Inför en policy bland chefer om att alltid hälsa på medarbetare.

UTVÄRDERA ER KOMMUNIKATION

Undersök hur ni kommunicerar idag, hur ni avspeglar samhället och vad det signalerar om er organisation.

- Vilka normer är starka i er kommunikation?
- Vilka syns i er externa och interna kommunikation?
- Vilkas röster får utrymme och vilka hörs aldrig eller sällan?

UTVECKLA ER MÖTESKULTUR

Skaka om vanor och traditioner när det kommer till möten. På vilka andra sätt kan ni mötas?

- Använd en app för att under en period klocka taltiden under möten. Utvärdera resultaten, gör åtgärder och upprepa efter en tid.
- Testa nya sätt att fördela ordet på.
- Sätt upp regler för inkluderande möten och läs dem högt i början av varje möte.

VARIERA ERA INFORMELLA MÖTESFORMER

Fundera på om era informella sammankomster är mer intressanta och tillgängliga för vissa än de är för andra. Alla sammankomster kan inte passa alla, men genom att varieras dem ökar chansen att de passar fler.

- Kan småbarnsföräldrar och ensamstående delta?
- Personer med nedsatt funktionalitet?
- Vegetarianer?

Referenser och fortsatt läsning

1. Handelsnytt, *Sustainable Brand Index Catalyst*. Rapporten visar att kunder styrs av värderingar och att fler och fler värderar hållbarhet.
2. Ibid. Rapporten visar även vikten av att känna sin kundkrets och deras värderingar.
3. Nathan, M. and Lee, N. (2013), *Diversity and London firms*. *Economic Geography*, 89: 367-394. <https://doi.org/10.1111/ecge.12016>
4. Deloitte, 2016. *The six signature traits of inclusive leadership*, Juliet Bourke.
5. Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall and Laura Sherbin, 2013. *How Diversity Can Drive Innovation*. Harvard Business Review.
6. David Rock, Heidi Grant 2016. *Why Diverse Teams Are Smarter*. Harvard Business Review.
7. Paulus, P.B., van der Zee, K.I. and Kenworthy, J. 2016. *Cultural Diversity and Team Creativity In: BASINGSTOKE: Springer Nature*, pp.57-76.
8. Deloitte, 2016. *The six signature traits of inclusive leadership*, Juliet Bourke. Inkluderande ledare anpassar proaktivt sina arbetsmetoder för att möta andras behov.
9. Hong, L. and Page, S.E. 2004. *Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High-Ability Problem Solvers. Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*. 101(46), pp.16385-16389.
10. Nathan, M. and Lee, N. (2013), *Diversity and London firms*. *Economic Geography*, 89: 367-394. <https://doi.org/10.1111/ecge.12016>
11. *Mångfald minskar riskerna för grupptänkande*. Garcia Martinez, M., Zouaghi, F. and Garcia Marco, T. 2017. *Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance*. *R & D management*. 47(2), pp.311-329.
12. Arbetsförmedlingen. De arbetar för allas lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet.
13. Tillgänglighetsdirektivet, SOU 2021:44.
14. Diskrimineringslagen kap 2.
15. Edmondson, A. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative science quarterly*. 44(2), pp.350-383.
16. Jacinta Jiménez, 2022. *Why psychological safety at work matters and how to create it*. *Better Up*.
17. The Chartered Insurance Institute, 2018. *Embracing inclusive recruitment*.
18. Sveriges kommuner och regioner, 2020. *Guide till inkluderande arbetsplatser*.
19. *Young Professional Attraction Index 2020*
20. Cecile Bingham, 2016. *Employment Relations: Fairness and Trust in the Workplace*.
21. Felicity Menzies, FCA 2021. *När människor känner sig inkluderade mår de bättre och presterar bättre*.
22. KAHN, W. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management journal*. 33(4), pp.692-724.
23. Dellve, L. and Eriksson, A. 2016. *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring: Ett arbetsmaterial för att stödja*. Fritsla: [Lotta Dellve].
24. Diskrimineringsombudsmannen, aktiva åtgärder. <https://www.do.se/arbetsgivare-ska-forebygga-diskriminering/arbetsgivaren-ansvarar-for-aktiva-atgarder>
25. Jämställdhetsmyndigheten, jämställdhetspolitiska målen. <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/jamstalldhet-i-sverige/>
26. FN:s globala mål för jämställdhet. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-mal-5-jamstalldhet/>

Innehåll och text: Linn Eckeskog, Vkna jämställdhetsbyrå
med stöd av representanter för Komatsu forest, Rototilt,
Peab och Skogstekniska klustret.
Formgivning: Henson
Foto omslag: Malin Grönborg
Översättning: AdHoc Translations
Tryck: Original Tryckeri, Umeå 2022



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



region
västerbotten



Viable
BUSINESS HUB



SKOGS-
TEKNISKA
KLUSTRET

vkna!



ROTOTILT®

KOMATSU

