



Rapport från Vision 50/50 workshop 8:

Avslut och avstamp

Den 31 augusti–1 september 2017 genomfördes den åttonde och sista workshopen för de åtta pilotklubbarna i Vision 50/50 på Wenngarns slott utanför Sigtuna. Temat under de två dagarna var avslut och avstamp, med reflektioner från det som genomförts hittills och fokus på det fortsatta arbetet och förändringsledarrollen.

Inledning – förväntningar

Processledare Eva Amundsdotter bad deltagarna diskutera och presentera känslan av att vara här och förväntningar på den sista workshopen. Några av rösterna:

- Fira en delseger – vi har gemensamt gjort ett jättejobb!
- Förändra golfen gemensamt från grunden, inte bara göra projekt.
- En lärorik resa med nya glasögon kring hur jag ser på golf, golfklubben och mig själv.
- Ett uppvaknande varje dag. Jag kan föra helt andra typer av samtal med andra.
- Inspirerande att vårt arbete har lett fram till arbetet som nu fortsätter i GOLF Sverige.
- Jämfört med workshop 1 har vi blivit mer ödmjuka, fått nya glasögon och stämmer alltid av den ordinarie verksamheten mot Vision 50/50.
- Ser fram emot att fortsätta samarbete med pilotklubbar i närheten. Peppa varandra och hålla ångan uppe.

Historik Vision 50/50

Annica Lundström, förändringsledare för Vision 50/50 på SGF, sammanfattar processen som pågått sedan 2013 och hur den har lett fram till där vi är idag.

2013 – Arbetet beslutades

Utgångspunkten för Vision 50/50 var siffrorna 28 procent kvinnor som medlemmar. Detta blev avstamp i förbundsstyrelsen att besluta och initiera arbetet med Vision 50/50. Siffrorna ser idag ungefär likadana ut, men även om antalet kvinnor ökat de senaste åren finns risk att andelen kvinnor minskar eftersom antalet män ökar snabbare.

2014 – Förstudie och mål

En arbetsgrupp bildades som gjorde en förstudie och tog fram mål för processen.



2015–2017 – Pilotprocess

Annica Lundström anställdes som förändringsledare. Framtidsstudier togs fram och avhoppstudier analyserades. Sophie Lingham anställdes via forskningsanslag från Riksbankens Jubileumsfond, vilket var avgörande för att arbetet skulle bli ett långsiktigt förändringsarbete och inte ett projekt.

Pilotklubbprocessen inleddes med syfte att skapa och utvärdera ett arbetssätt och en process vi kunde ta vidare i övriga GOLF Sverige. Eva Amundsdotter togs in som resurs för att skapa, driva och stödja processen.

De första tecknen på förändring i GOLF Sverige skedde under de här två åren. 38-åriga Maria Möller valdes till ordförande i SGF och andelen kvinnliga delegater på förbundsmötet ökade från 13 procent år 2015, sju procent 2016 – till 32 procent 2017.

2017 – Lansering av klubbutvecklingsprogrammet och Redo för golf

Klubbutvecklingsprogrammet Vision 50/50 lanserades. 42 klubbar och 5 distrikt av varierande typ, storlek och geografisk spridning går utbildningen första året och blir piloter för programmet och plattformen. Dessutom går både SGF:s förbundsstyrelse och kansli utbildningen.

Redo för golf lanserades som en del av utvecklingsprogrammet. Claes Björklund, ansvarig för Redo för Golf gjorde en jämförelse med att börja med golf eller med mountainbike:

Börja spela golf – idag: Gå en kurs, välj klubb, teckna medlemskap. Sedan, börja spela på banan. En tröskel att börja med mycket eget ansvar för nybörjaren.

Börja cykla – idag: Kort introduktion, dagspass, olika (anpassade) banor att välja på, hyra av utrustning. Inga trösklar! En riktig "sockerchock" som gav en kick att kanske fortsätta.

Börja spela golf – redo för golf: Introduktionskurs, spel på banan, gemenskap, steg för steg. Lägre trösklar. Paketet från SGF innehåller webbutbildning för tränaren samt enkel reflektions/kursbok för spelaren. Samarbete mellan tränare och funktionärer/ideella.



Sammanfattning av workshopserien

Det här hittills två år långa arbetet är ett av de större förändringsarbeten inom jämställdhet som forskare Sophie Linghag och processledare Eva Amundsdotter har arbetat med, genom att det är ett långsiktigt arbete över tid med processgrupper och referensgrupper.

Processmodellen

Eva Amundsdotter och Sophie Linghag repeterade och sammanfattade modellen vi arbetat utifrån, bestående av delarna **Framkallning – Mobilisering – Förändring** som bärande delar i processen, förankrat i deras tidigare forskning och förändringsarbeten.

1. Framkallning: Kunskap och spaning.

Vi utgick ifrån ett blankt papper där vi framkallat insikt och kunskap dels genom teoripass kring genus och organisation, dels genom att gå på spaning i verkligheten och se och höra på varandra. De teoretiska inspelerna har gett redskapen till egen spaning och reflektion.

2. Mobilisering: Problem- och målformulering

Här vill man gärna rusa direkt in i förändring, men reflektionerna kring problem är väldigt viktig. Här stannar vi upp och ser vad som är önskat och oönskat läge, och vilka steg vi ska ta för att skapa hållbar och långsiktig förändring.

3. Förändring: Handlingsplan och praktiskt förändringsarbete

Hakar i mobiliseringsprocessen – genomför aktiviteter och rutiner på klubben, diskuterar och får inspiration under workshoppar. Lärandelooparna finns kvar hela tiden, tillsammans med stödstrukturen med SGF och övriga pilotklubbar.

De åtta workshopträffarna

Workshop 1 – Spaning på genus 1

Redan innan första workshopträffen fick alla deltagare en hemuppgift – att gå på spaning med fokus på genus. Under workshoppen diskuterades spaningarna och Sophie Linghag höll ett kunskapspass kring genus och genussystem, könsstruktur och kultur. Den andra hemuppgiften introducerades – kartlägg könsstruktur och börja spana på kulturen i klubben.

Här lades också grunden till en inkluderande miljö med tillit och öppenhet i gruppen, de fyra B:na (bjuda in, bjuda på, bygga på och bygga samman) samt hur vi lyssnar och litar på varandra utifrån öppenhets- och tillitsspiralen.

Grupparbete i könsuppdelade grupper där deltagarna fick reflektera över budskap kring att vara man respektive vara kvinna, som sedan diskuterades i helgrupp.

Workshop 2 – Spaning på genus 2

Gästföreläsaren Jesper Fundberg pratade om maskulinitet och makt. Här introducerades också en intersektionell aspekt med sexualitet och etnicitet.



Sophie Linghag höll ett teoripass kring kultur, exkludering och inkludering, omsatt till golfmiljö, och spaningarna från hemuppgiften diskuterades utifrån det. Hemuppgiften till nästa gång blev att skapa en nulägesanalys av hur det är på klubben idag.

Workshop 3 – Vad är problemet?

Jesper Fundberg var med även i denna träff, där klubbarnas problemformuleringar från nulägesanalys stöttes och blöttes i olika övningar.

Förändringens fyra rum introducerades, en modell som har levt vidare i alla workshoppar. Ett verktyg för att förstå förändring i sig själv, i grupp och i organisation, där vikten av att skapa rörelse mellan rummen framhölls.

Sophie Linghag höll ett teoripass kring två spår av förändringsarbete – inom systemet och av systemet. Hemuppgift att sätta sig i en tidsmaskin tre år framåt – hur ser klubben ut, vilka är där, vad gör de och vad pratar de om?

Workshop 4 – Målverkstad och handlingsplaner

Erfarna processledaren Sören Holm var med och höll teoripass kring visioner, mål, mätpunkter och rutiner, samt en praktisk målverkstad. Dessutom hölls ett kommunikationspass med intervju- och budskapsträning.

Hemuppgift till nästa gång är att påbörja en handlingsplan för Vision 50/50 inklusive vision, bakgrund/problem, mål, mätpunkter, rutiner och aktiviteter.

Workshop 5 – Skapa nya lägen, lärande exempel

Under den här träffen blev det praktiskt arbete med handlingsplanerna – med utgångspunkt i frågor som hur planen främjar SGF:s vision och mål och hur den bidrar till att förskjuta makt från män till kvinnor?

Gruppen fick reflektera och komma med synpunkter kring pilotprocessen – om den gagnar arbetet, om själva arbetsprocessen fungerar och vilka stödstrukturer klubbarna behöver.

Uppgift till nästa gång: Vässa handlingsplaner och välj en aktivitet i planen, genomför den och reflektera kring den inför nästa workshop.

Workshop 6 – Verkstad

Flera olika grupparbeten baserat på de uppdaterade handlingsplanerna som kommit in.

Kommunikationspass där klubbarna fick argumentera affärsmässigt om jämställdhet gentemot olika målgrupper.

Positiva erfarenheter och framgångar diskuterades, samt svårigheter som pilotklubb och förändringsledare – hur hantera ideella som inte agerar enligt Vision 50/50, vilka aktiviteter och kommunikation stödjer värdegrunden i klubben. Detta gjordes genom rollspel, scenarier och grupparbeten.



Uppgiften till nästa gång var att genomföra en aktivitet och kommunicera kring den.

Workshop 7 – Motstånd i förändring

Ett teoripass kring motstånd i jämställdhetsarbete. Hur kan vi lära av motstånd, snarare än att övervinna det. Skapa nyfikenhet snarare än rädsla. Grupparbete med reflektioner kring aktiviteter i klubben som kan skapa motstånd.

En tredelad modell kring aktiviteter, rutiner och utvecklingsarbete introducerades för att skapa uthållighet i jämställdhetsarbete.

Hemuppgiften var att pröva den tredelade modellen, reflektera kring uthållighet samt reflektera kring klubbens kunskap och lärande som medverkande i pilotprocessen.

Workshop 8 – Avslut och avstamp

Här är vi just nu, med fokus på reflektion, inspiration och hur vi tar arbetet vidare på hemmaplan.

Grupparbete: Mitt lärande som förändringsledare

Alla deltagare fick reflektera personligt kring lärandet efter pilotklubbsprocessen:

- Vad har varit viktigt lärande för mig?
- Vad gör jag annorlunda?
- Vad vill jag göra annorlunda?

Frågorna diskuterades gruppvis där varje person fick cirka 6–8 minuter för att prata. Eva Amundsdotter introducerade en coachande process i diskussionen med tre roller: – **huvudperson** (pratar), **coach** (stöttar, driver på samtalet) och **observatör** (speglar efteråt vad huvudpersonen sagt i två minuter – "jag hör att du säger så här..."). Huvudsyftet var aktivt lyssnande, snarare än att coach och observatör skulle analysera och bedöma.

Efter gruppsamtalen fick varje person skriva upp sina personliga reflektioner på post-it-lappar som sattes upp och diskuterades gruppvis. Se en sammanställning av reflektionerna längst bak i dokumentet. Några av reflektionerna var:

- Många har fått "bättre syn och hörsel".
- Mycket lärande och många insikter.
- Ser världen på ett annat sätt.
- Fler vågar ifrågasätta, ta mer plats, driva mer, trots motstånd.
- Förståelse för maktordningarna och anpassning till manlig norm.
- Ändrad jargong, kommunikation, ordval och bemötande – vi är åtta klubbar, nu nästan 50 till som kommer att få de här insikterna och börja göra annorlunda.



Dag 2 – reflektion

Hur fortsätta bedriva förändring i verksamheten?

Dag två inleddes med att gruppen fick reflektera kring vad som händer om personer i referensgrupperna för Vision 50/50 inom klubbarna slutar och byts ut? Några tankar:

- Låt samtliga anställda och ideella gå programmet och skapa stora referensgrupper som spanar och förmedlar till styrgruppen.
- Gör det till en integrerad process så att det går att fortsätta med nya personer.
- Förmedla innehåll i klubbens nulägesanalys och handlingsplan samt lärandet i framför allt rond 1 – så kommer nya snabbt igång.
- Få möjlighet att använda utbildningen som personlig repetition samt som ett sätt att förmedla innehållet i Vision 50/50 till fler på klubben.
- Kommunikationspaketet mot externa parter – presentation med den stora bilden som kan kompletteras med klubbens eget arbete (gärna inkl. budskap kring Golfnyttan).
- Årligt forum där klubbar delar erfarenheter, reflekterar och lyssnar på föreläsare.
- Fokus på syftet och målet och hur vi kan attrahera målgrupper – fler kvinnor inom golfen som spelare och i ledande position.
- Kommuniera till resten av GOLF Sverige vad resultatet är och hur det kan tas vidare.

Fem spänningar i jämställdhetsarbete

Sophie Linghag och Eva Amundsdotter har identifierat fem olika "spänningar" som genomsyrar inlämningsuppgifterna som gjorts under pilotklubbprocessen, som också är klassiska dilemman i många jämställdhetsarbeten.

Dessa fem spänningar diskuterades gruppvis utifrån konsekvenser av respektive alternativ i förändringsarbete. Efter gruppsamtalen återrapporterade alla med ett antal punkter från gruppens diskussioner:

Arbeta med del eller helhet?

Helheten kommer från styrdokument, strategi och värdegrund, vilket varit en viktig lärdom från denna utbildning. Utifrån det skapas delarna genom delmål i handlingsplanen. Kommer att se helt olika ut på olika klubbar. Vissa mål är mer långsiktiga och vissa går snabbare att genomföra. Vissa uppgifter måste ge snabba resultat för att få med sig fler. Samtidigt måste arbetet vara långsiktigt.

Driva förändring uppifrån eller underifrån?

Idéer kommer ofta underifrån, men när förändring ska ske måste det ske uppifrån. Oavsett om det är på förbunds- eller klubbnivå. Det måste finnas en förankring från ledningen för att skapa strategi och varför vi håller på med det här. Vissa har upplevt att arbetet på SGF inte hängt med. Mycket som måste skrivas om uppifrån. Strategin var att börja på klubb, kanske skulle förbundsstyrelse och kansli inlett arbetet?



Driva förändring genom att "bygga planet medan det lyfter" eller genom planering, uppföljning och uthållighet?

Slutsats i gruppen är att det inte går att bygga på det ena eller det andra. Planering och strategi viktigt, men samtidigt att våga testa för att kunna utvärdera och utveckla strategi och handlingsplan. Testa och våga misslyckas – för att kunna utvärdera.

Arbeta med jämställdhet eller mångfald?

Intressant fråga då det i det här arbetet tidigt klargjordes att det var fokus på jämställdhet och kön för att skapa tydlighet och renodling. Med tanke på att målen med antal kvinnor inte har nåtts behöver vi fortsätta arbeta med det. Däremot kan detta arbete skapa en grund för ett bredare mångfaldsarbete. Styrdokument och värdegrund måste redan nu skrivas utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Utgå ifrån problem eller visioner?

Probleminsikt är viktigt men att arbeta med visionen som fokus, baserat på värdegrunden, är enklare och mer tilltalande för att få med fler än att fokusera på att vi har en massa problem att lösa. Men om vi väljer att inte utmana genom att problematisera slår vi aldrig i tegelväggen och förändrar inte de bakomliggande strukturerna.

Avslutning – laget runt

Två år och åtta workshoppar har nått till sitt slut. En av rutinerna som införts i processen under träffarna är att gå varvet runt bland deltagarna som får dela med sig av några ord kring vad de tar med sig från workshoppen. Här är några röster från det allra sista varvet:

- Häftigt att vi varit med och tagit fram materialet till klubbutvecklingsprogrammet.
- Två intressanta år som gett möjlighet att lära mig mycket nya saker. Kan känna oss redo och väl rustade att starta nästa fas.
- Spänn inte bågen för hårt och ha för stora förväntningar på förändringar på kort tid utan fira "small wins".
- Nu är det dags att köra igång på riktigt. Fler på klubben som ska med och få samma insikter som vi har fått. Ser saker annorlunda.
- Många har pratat om nya glasögon och att se saker. Titta också utanför vår verksamhet och se vad de människor vi vill attrahera gör och vill ha.
- Har lärt mig angripa frågor på ett nytt sätt med ny kunskap.
- 1919 beslutades om att kvinnor skulle få rösträtt. 2020, drygt 100 år senare, är jag övertygad om att vi når målen inom Vision 50/50!
- "Gräv där du står" – vi måste alla bidra till detta. Det är en framgångsfaktor.
- Lärande resa. Trodde att jag kunde ganska mycket men har insett att jag hade totalt fel.
- Stolt att ha varit med. Professionellt och bra workshoppar. Kött på benen och redo för framtiden med mycket nytt lärande. Tack till alla som bidragit på olika sätt.



- Trodde när jag gick med i det här att vi skulle få lite snabba grejer att genomföra men insåg sedan att det skulle drivas en kulturförändring. Kändes lite för stort i början, men inser nu att det faktiskt finns förutsättningar för det här.
- Stor inspiration för det här arbetet och glädje att fortsätta arbetet på klubben och göra skillnad. Vi har redan gjort mycket och det har skapat mycket positiv energi.
- Man säger ofta att saker sitter i väggarna, men är det egentligen så att det är vi som är väggarna. De går att förändra, "måla om".
- "Gråt inte, forska" – en paroll från genusforskningens linda. Därför vill jag tacka för att ni har varit modiga nog att jobba med oss forskare och bidra med detta!

Annica Lundström avslutar med att tacka alla:

Jag visste nog inte riktigt vad jag gav mig in på för tre år sedan när jag blev tillfrågad om att bli förändringsledare. Men det har gett mig mycket som människa. Jag har fått ny kunskap och inspirerats av alla och jag är otroligt stolt över er.

Glöm inte att fira och uppmärksamma era "small wins" på hemmaplan och fortsatt med arbetet ni har påbörjat. Förändring sker genom ord och handling, inte genom en massa fina papper som sitter i pärmar. Stort lycka till!

Annica Lundström

Förändringsledare Vision 50/50
Svenska Golf förbundet



Bilaga: Sammanställning av post-it-lappar.

| Gör annorlunda |
|---|
| Beteende - lyssnar |
| Mer tolerant |
| Reflekterar och tänker efter |
| Pratar mindre, lyssnar mer |
| Mindre dominerande, ger andra plats |
| Acceptans, förståelse, inväntar andra |
| Beteende - tar för sig |
| Vågar påtala, vara obekväm och hamna i obekväma situationer |
| Tar mer plats |
| Beredd att ta konflikter istället för att undvika dem |
| Bättre självförtroende |
| Reagerar aktivt och står för mina åsikter |
| Ifrågasätter om jag inte förstår eller håller med |
| Aktiva handlingar |
| Driver frågan om Vision 50/50 mer i styrelsen |
| Bemöter kvinnor och män på samma sätt |
| Spelar oftare samma tee som kvinnorna i bollen |
| Försöker skapa bra beslutsunderlag |
| Tänker på att se alla, vilket ger ökad delaktighet och gör det lättare att förändra |
| Kommunikation |
| Kommunicerar i tal och skrift på annat sätt |
| Medvetenhet om och ifrågasättande av språkbruk, ord- och bildval |
| Tänker på mitt språkbruk för att träna bort olater |
| Mer uppmärksam på språk och jargong inom familjen (killar) |
| Hänger inte på jargong som jag tidigare accepterat, t.ex. pilsnerboll |
| Följer med i samhällsdiskussioner kring jämställdhet och även HBTQ-frågor |
| Spaning |
| Upptäcker försvarsbeteenden |
| Ser, lyssnar och tänker mer kring ämnet exkludering |
| Mer aktiv i 50/50-tanken i vardagen |
| Mer observant |



Vill göra annorlunda

Kunskap och spaning

Behålla spaningen med öppet sinne

Ännu mer kunskap för att stå upp bättre och bli en säkrare ledare

Jobba mer med framgångsrika kvinnor som tycker att det "bara är att ta för sig"

Förändringsarbete

Ändra strukturen i det fortsatta arbetet

Arbeta mer med förändringsfrågor

Få fler att göra resan

Tydliggöra kopplingen mellan Vision 50/50 och klubbens utveckling och modernisering

Bygga och vidga förutsättningar för förändring i organisationen

Lyssna på motstånd men behålla fokus och inte ändra förrän motståndet analyserats fullt ut

Lära mig fånga upp och sammanfatta andras insikter och diskussioner på möten om 50/50

Få fler kvinnor att ta plats i styrelse och kommittéer genom att de känner sig välkomna, sedda och lyssnade till

Beteende - stå upp

Påpeka negativ särbehandling av kvinnor när det sker

Våga och kunna ta argumentation trots starkt motstånd

Stå upp mer för mig själv och andra

Stå på mig och lita på min kunskap

Våga fråga, lyssna mer på dem som är tysta

Våga ta för mig

Få mina mest motsträviga manliga golfvänner att förstå

Retorik

Bättre och tuffare retorik

Spana mer och bli vassare i att berätta och diskutera det jag ser

Vara mer drivande och entusiasmerande



Lärande

Samhällsstrukturer

Kunskap om kultur, makt-, samhälls- och könsstrukturer

En vetenskaplig förankring i genusforskning

Att vi lever i en mansnorm i samhället och hur det påverkar många val och beslut

Spaningskunskapen har gett mig bättre insikt om vad som verkligen händer i olika situationer

Att jag anpassat mig till manliga normer

Våra beteenden styrs till 80 % av de konsekvenser vi möts av – positiva som negativa

Kan bemöta människors åsikter om struktur och kultur på ett "visligare" sätt

Kvinnor och män i golfen

Ser hur manligt beteende påverkar kvinnor

Hur olika banans utrustning är för kvinnor och män

Ser på golfen på ett bredare sätt, inkludera fler oavsett kön, förutsättningar, intresse, ålder etc.

Vilket språkbruk som förekommer

Svårt att formulera problemen i golfen när man själv är en del av golfen, kan behövas ögon utifrån

Ändrat synsätt från "det är väl bara för tjejer att ta för sig lite mer" till att reflektera över förutsättningar för att lyckas

Fått "bevis" på att golf för många är socialt, inte bara tävling

Kvinnor behöver känna sig välkomna och behöva innan de får frågan om att engagera sig i klubben

Att det är männen vi ska förändra och inte kvinnorna som ska anpassa sig

Det spelar ingen roll hur fin golfbana vi har om vi inte attraherar och behåller medlemmar

Personligt lärande

Se på människor på ett nytt sätt

Alla har samma värde

Ödmjukhet för andras utveckling och allas olika utmaningar

Att vi alla kan lära oss något av dem runt omkring oss

Öppnat ögonen på mig vilket gjort mig till en bättre ledare

Trodde att jag kunde, men kunde inte!

Ödmjukhet inför andra och inför jämställdhet

Acceptans för andras åsikter och för mina egna

Respekt för andra och för mig själv

Förändring av gamla invanda mönster



| Förändringsarbete |
|---|
| Från fakta, insikter och förståelse till komplexitet förmåga och förtrogenhet |
| Uthållighet, tålamod och förståelse för att det kommer att ta tid |
| Förändring är en resa |
| Noggrannhet i processen |
| Att säkerställa förutsättningar innan, samt hur uppföljning och utvärdering görs |
| Ta sig tid att förstå nuläget (analys och lärande) innan man startar förändringsarbetet |
| Ha en bra organisation för förändringsarbetet med tydlig rollfördelning |
| Vikten av att känna sig inspirerad i ett förändringsarbete |
| Att förändringsarbete har olika betydelse för olika personer |
| Förändringen måste starta hos en själv. Det kommer att ta tid att förändra, men vi gör det ändå |
| Behovet av kreativa dialoger för att skapa utveckling och lärande |
| I kommunikation med andra får man börja någonstans även om man inte har svar på allt |
| Perspektiv i kommunikation |
| Förändring av gamla invanda mönster |
| Kan bemöta människors åsikter om struktur och kultur på ett visligare sätt |