

# Jämställdhet och lönsamhet - Hur hänger det ihop?

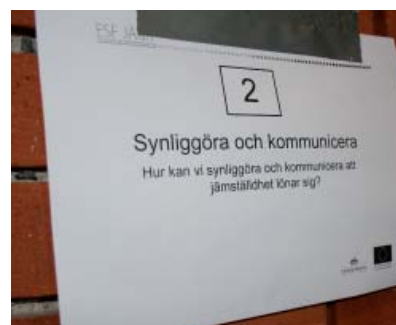
ESF JÄMT

Processtöd jämställdhetsintegrering

tema  
LIKABEHANDLING  
THEMATIC GROUP ON EQUALITY

Att ha med ett lönsamhetsperspektiv i arbetet med jämställdhet – vad innebär det och vad händer då? Hur gör vi för att ta ett steg vidare?

Processtöd i jämställdhetsintegrering - ESF Jämt och Tema Likabehandling anordnade ett spjutspetsseminarium tisdag den 13:e september på temat *”jämställdhet och lönsamhet”*. Vad som sades under dagen och mycket mer kan du ta del av i denna dokumentation.



## ESF Jämt

ESF Jämt är namnet på Länsstyrelsernas gemensamma projekt som ska bidra till att flytta fram positionerna för jämställdhetsperspektivet från en sidoaktivitet till en huvudaktivitet genom strategin jämställdhetsintegrering. En stödorganisation bestående av nio projektstödare och en nationell koordinator har byggts upp för att säkerställa att sökande och etablerade projekt inom Socialfonden erbjuds kvalitetssäkrad rådgivning och utbildning. ESF Jämt sträcker sig mellan åren 2009-2012 och finansieras av Europeiska socialfonden. Läs mer på [www.esf.se/jamt](http://www.esf.se/jamt).

## Tema likabehandling

Tema Likabehandlings uppdrag – ett arbetsliv där alla behandlas likvärdigt. Vi skapar kanaler mellan arbetsplatser, forskare, beslutsfattare och eldsjälar. Vårt mål är att göra kunskapen från tusentals svenska och europeiska projekt användbara för arbetsmarknadens aktörer. Det gör vi genom att ta fram, analysera och systematisera projektresultat för att sedan sprida dem – till exempel på vår webbplats. Syftet är att påverka mer långsiktigt än vad de enskilda projekten själva kan göra. Tema Likabehandling arbetar på uppdrag av Europeiska Socialfonden. Läs mer på [www.temalikabehandling.se](http://www.temalikabehandling.se).



# Kompetensutveckling av unga anställda – lönsamt?

**Projekt:** Callcenter kompetens – Generation Y  
**Projektledare:** Wendela Öberg, Bisfront AB

**Syftet med projekt Callcenter kompetens – Generation Y är att erbjuda kompetensutveckling till unga anställda inom callcenter för att öka anställningsbarhet och möjlighet till omställning på arbetsmarknaden. Projektet skall öka målgruppens kunskap kring arbetslivets krav och arbetsgivares förväntningar.**

– Målgruppen är ung och de flesta tillhör ”Generation Y” som är en alltmer individuell generation som har ett annat sätt att se på arbete än tidigare generationer, berättar projektledaren Wendela Öberg. Tittar man på den negativa aspekten så är det en generation som fått många valmöjligheter i sitt liv. Och de ställer ofta frågan, what's in it for me? Detta är en utmaning när man ska driva företag. Generationen är samtidigt fantastisk med enorm kompetens. Det är mångsysslare som är orädda och värderar ansvar samt är nätverkande.

Det övergripande målet i projektet är att öka de anställdas anställningsbarhet både inom branschen som till andra yrken samt öka deras kunskaper kring hur arbetslivet fungerar. Delmålen är att:

- Öka individens anställningsbarhet genom kompetensutveckling och höjd utbildningsgrad. En högre utbildningsgrad leder till en ökad flexibilitet på arbetsmarknaden.
- Integrera yngre individer med äldre, olika yrkeskategorier, avdelningar och företag för att skapa ett lärande.
- Medvetandegöra individerna om att genomgångsyrken är ett viktigt steg på vägen för lärande, referenser, erfarenhet och förståelse för arbetslivet.
- Öka individens förståelse för arbetsmarknaden, och arbetstarens/arbetsgivarens rättigheter/skyldigheter.
- Medvetandegöra målgruppen om sina värderingar och jämföra detta mot andra människor och arbetslivets krav.
- Skapa ett bättre ledarskap inom samtliga organisationer som långsiktigt kan hjälpa alla ovanstående delmål.
- Skapa idéer och engagemang.

- Skapa en ökad förståelse gällande jämställdhet, tillgänglighet och mångfald hos samtliga mottagare i projektet.

## Varför lönsamt att utbilda unga?

Att utbilda unga leder till bättre möjligheter för internrekrytering och organisationen behåller kompetensen och skapar delaktighet, menar Wendela Öberg. Vidare menar hon att unga attraheras av kompetensutveckling.

– Personalomsättningen i denna typ av organisationer är ofta så stor att 80 % av företagets personal kan ha bytts ut inom en tvåårsperiod. Kan företaget få personalen att stanna finns det stor möjlighet att spara mycket pengar och företaget får även behålla sitt kunskapskapital. Med vårt projekt vill vi även få de anställda (deltagarna i projektet) att se sig själva som en del av organisationen samt att få de att se vad de kan bidra med i företaget.

## Och jämställdheten ...?

- Socialfonden ställer krav på jämställdhetsintegrering av alla projekt som beviljas ekonomiska medel och detta är en av anledningarna till varför jämställdhet var en central del av projektet men även viktigt för företaget. De mål som fastställdes för jämställdheten var att:

- Höja såväl kunskap som medvetande om jämställdhet i projektets organisationer på samtliga nivåer (ledningsgrupper och medarbetare).
- Det finns en jämställdhetsvinkling i all utbildning.



Wendela Öberg, Bisfront AB



• Projekten genomsyras av jämställdhetstänk på alla nivåer ända ner på underleverantörsnivå.

– Vi har skrivit en utförlig jämställdhetsplan med mätbara mål och tänker jämställdhet i alla processer. Exempelvis utser vi vid varje möte en ”djävulens advokat” som skall ifrågasätta jämställdhetsperspektivet i de diskussioner som vi för. Med hjälp av processtödet har samtliga i vår representationsgrupp fått utbildning i jämställdhet, berättar Öberg.

Under undersökningsfasen av projektet så gick det ut en enkät till ungefär 2 000 anställda. Resultatet visade att både kvinnor och män har samma upplevelse av exempelvis sin chefs förbättringsområden. På frågan om hur länge man vill jobba inom nuvarande yrkesroll, stämmer även här svaren väl överens mellan könen. Detta visar på att vi i vårt samhälle ofta överdriver skillnader mellan könen, och ofta missar att se att vi är mer lika än olika.

– Kvinnor och män har svarat förvånande lika på frågorna i vår enkät. Medelvärdet på kvinnorna och männens svar var i många fall exakt lika.

– Förutom enkäten så har vi haft fokusgrupper, och några citat från deltagarna om jämställdhet och mångfald är:

*”Fungerar bra. Alla har lika förutsättningar. Alla blir behandlade lika.”*

*”Vi är bra på att se bort från olikheter, vi ser individer.”*

#### Verksamhetsområdet

- Vad gäller jämställdheten inom Callcenter så är Callcenter ett ungt område (fanns inte innan 80-talet), kanske är det så att det ännu inte finns några traditionella könsmonster.

- Även om det är relativt jämn könsfördelning på antalet anställda så finns det ändå en uppdelning på kön när det gäller var i företaget de anställda jobbar. Det är fler kvinnor på kundtjänst och fler män på försäljning.

- Det finns fördomar om att det inte skulle finnas någon möjlighet till karriär inom callcenter-branschen liksom föreställningar om att det skulle vara låglönat.

#### Generation Y (80-talister) och jämställdhet

Generaliseringar om Generation Y:

– Personer som hör till Generation Y ser inte de cementerande och traditionella könsmonstren lika tydligt och låter sig inte

påverkas i lika hög grad av dem.

– Generation Y ställer snarare krav på sin arbetsgivare att de ska arbeta med värdegrundsfrågor (så som jämställdhet).

– De ser oftast inte jämställdhetsarbete som ett problem.



# Sollefteå kommun – så möter vi **framtiden!**

**Projekt:** Mera mångfald – Jämställd jämt  
**Agneta Sundqvist Högberg**, personalstrateg och deltagare i projektets styrgrupp

Bakgrunden till projektet är den minskande befolkningen och generationsväxlingen bland anställda i Sollefteå kommun. Inom en tioårsperiod kommer omkring 600 personer eller en tredjedel av de tillsvidareanställda i kommunen att gå i pension.

## Sollefteå kommun - i dag

- 1939 medarbetare i sex förvaltningar
- 79% kvinnor och 21% män
- 87% arbetar heltid
- 52% kvinnliga chefer och 48% manliga chefer
- medelålder 48/47 kvinnor/män
- 60-70 medarbetare i pension varje år
- låg sjukfrånvaro, 4,8%

Syftet med ”Mera mångfald – Jämställd jämt” är att öka kunskapen och medvetenheten om mångfald och jämställdhetsintegrering bland kommunens politiker, chefer och medarbetare. – Projektet var en 18 månaders resa med utbildningar, seminarier, metoder och framtagning av implementeringsplan och handbok, berättar Sundqvist Högberg. Det var också viktigt att tidigt formulera vad som menas politiskt med mångfald och jämställdhet i Sollefteå.



Agneta Sundqvist Högberg.

Vidare tog Sundqvist Högberg upp ett processutbildnings exempel som handlade om hur färdjäst beviljas i Sollefteå kommun. – Oftast är det kvinnliga handläggare och det är både män samt

kvinnor som söker. När vi kritiskt granskade detta genom 4R-metoden upptäckte vi att det var fler män än kvinnor som faktiskt fick färdtjänst och att det var fler män som utnyttjade detta. Självklart började vi fundera kring vad det berodde på men vi har inga tydliga svar.

Ett annat exempel som togs upp av Agneta var när en anställd behöver en mobiltelefon i tjänsten.

– Männerna ställde krav på prestanda när de skulle få en mobiltelefon i tjänsten medan kvinnorna accepterade det som erbjöds fast att de hade samma behov i sitt arbete.

## Mera mångfald - Jämställd jämt

**Före** Jämställdhetsgruppen, lönekartläggning och höga ambitioner. Viktoria/Viktor pris som ges till en grupp som arbetat med jämställdhet.

**Under** Tydlig politisk styrning och krav från förvaltningsledning. Väl fungerade projektorganisation. Vi jobbade i styrgrupp och fortsatte i andra sammanhang med att försöka förankra. Seminarier anpassade efter deltagarnas behov och beredskap. Hantering av motstånd eftersom alla inte ville vara med.

**Efter** Bred kunskapsbas. Viktigt att fundera på hur vi kan tillföra ny kunskap och hålla detta vid liv? Uppföljningsarbetet. Arbetsplatser måste på olika sätt bli mer aktiva ex. att fortsätta arbeta med 4R-metoden och vi måste vara mer attraktiva och fundera vad kommer våra medborgare ha för behov längre fram.

Det lärande som skett i projektet har samlats i handboken - *Integrering av mångfald och jämställdhet - En handbok för Sollefteå kommun.*

Klicka på bilden för att läsa handboken.



# Affärsutveckling, entreprenörskap och likabehandling

**Projekt:** Entreprenörskap mångfald och affärsutveckling.  
**Fredrik Eklöf**, ledarskapskonsult

Entreprenörskap, mångfald och affärsutveckling är ett projekt som drivs av Malmö NyföretagarCenter för att utveckla och testa metoder för att integrera mångfald i kompetensutveckling. Mångfald blir ett redskap för att stimulera kreativitet, se nya möjligheter och öka affärsnytta. Här ökar lönsamheten genom att deltagarna ser nya affärsmöjligheter och gör något av dessa möjligheter.

– Syftet är att stärka deltagarnas verksamheter. Vi hjälper de att analysera sin ordinarie verksamhet utifrån ett mångfalds- och jämställdhetsperspektiv. Varje entreprenör får utveckla och utmana sina egna fördomar och begränsningar och då skapas lönsamheten när deltagarna möter förändringar och tar tillvara på de nya möjligheterna, berättar ledarskapskonsulten Fredrik Eklöf.

Eklöf inledde med att ställa en fråga ...

– Jo, i och med att vi som företag använder oss av hela talangpoolen, hela arbetsmarknaden. Det ger även goda effekter på arbetsmiljön. Medarbetare presterar bättre när de får möjlighet att vara sig själva och inte blir begränsade av förutfattade meningar och stereotyper. Vad menas då med talangpoolen: Det är den faktiska rekryteringsbasen. Fredrik frågade retoriskt om företag fiskar i hela poolen? De flesta väljer bort vissa grupper (mer eller mindre medvetet). Exempel på kompetens som väljs bort är: kvinnor, män under 25 och män över 35, öppna HBT-män. Då dessa väljs bort återstår endast 25 % av den faktiska rekryteringsbasen (talangpoolen). Även män måste alltså anpassa sig på ett begränsande sätt för att passa in. (I grön faktaruta skriv: Exempel på avvikare)

**Avvikare** – Kvinna från Somalia som inte får jobb i Sverige men har arbetat som rådgivare till presidenten i hemlandet.

**Normen** – Medelålders män. Upplevs tryggt att anställa vita, heterosexuella män.

**När uppstår motivationen?**

– När jämställdhetsfrågor diskuteras så framställs män oftast som skurken i dramat. Men sedan när man kommer med skuld och pekpinnar så är det svårt att motivera manliga chefer att



Fredrik Eklöf.

arbeta med dessa frågor. Det är dock möjligt, menar Eklöf och det är när man kan göra tydligt att:

1. Lönsamheten är i fara.
2. När män får döttrar. Då börjar de inse att döttrarna är lika smarta som när de var unga men att dottern inte kommer ha lika stora möjligheter som chef själv.
3. När män inser att kostymen är trång även för dem. Även män måste anpassa sig och skära i sig själva för att passa in.

**När sker förändring?**

1. När män ser sitt ansvar utan att tyngas av skuld.
2. När män vidgar sina nätverk och känner sig hemma med avvikare.

Talangpoolen 100%: minus kvinnor, minus invandrade män, minus män under 25 år, minus män över 35 år, minus öppna HBT-män =  
Talangpoolen 25%

# Lönsamhet, verksamhet och förändringsprocess – från vackra ord till genomförande!

**Pär Lärkeryd, fd VD Indexator numera VD norra skogsägarna**

**Industriföretaget Indexator i Vindeln kommun utanför Umeå har kommit långt i jämställdhetsarbetet. Med aktivt jämställdhetsarbete har företaget tydligt kunna peka på kopplingen mellan lönsamhet och jämställdhet. På bara tre år har andelen anställda kvinnor gått från 11 % till 21 %.**  
**- Jämställdhet är något som man måste arbeta med i företag, säger Pär Lärkeryd. De organisationer som inser vikten av att arbeta med värderingsfrågor har en enorm konkurrensfördel jämfört med andra.**

**Förändringsarbetet måste vara ledningsstyrt**

Arbetat med jämställdhet inom Indexator började år 2006 och inleddes som ett projekt. Inledningsvis gjorde man en lönekartläggning enligt Jämos modell och fann att kvinnor tjänade 800 kr mindre.

- Jag var tydlig med att om brister hittades så skulle det åtgärdas på en gång och det gjorde vi, berättar Lärkeryd.

Vidare arbetade man med inhyrning och hyrde in kvinnor som fick testa på att arbeta i verkstadsmiljö och de flesta valde senare att stanna kvar i en fast anställning. Företaget använde sig även av en ny rekryteringsrutin. Istället för att skriva att kvinnliga sökande önskas så använde företaget sig av en bild på en kvinna i annonsen. Indexator anordnade dessutom lokala yrkesutbildningar med jämn fördelning av män och kvinnor och där alla garanterades en praktikplats.

- Eftersom de är dem högsta cheferna som drar i trådarna så ordnade vi utbildning i jämställdhet till både företagsledning samt chefer och tog fram Indexators filosofi (klicka här för att komma till filosofin) som beskriver vår vision, mål och även hur man bör vara som ledare.

Indexators vision är att kunderna ska uppfatta företaget som världsledande leverantör och utvecklingspartner av rotator-

lösningar. Genom att erbjuda de bästa produkterna och det starkaste varumärket så kan företaget ge kunderna ett tydligt mervärde.

- Vi ska helt enkelt bli bäst i världen på det vi arbetar med, säger Lärkeryd. Vi mäter kontinuerligt bland medarbetarna hur väl man känner till företagets vision och omkring 87 % uppger att de känner till visionen.

**Fokus på jämställdhet från start**

- När vi byggde fabriken så bestämde vi oss tidigt för att rekrytera kvinnor. Jag passade på att berätta i medierna att vi ville rekrytera fler kvinnor till Indexator. Vi ville jobba med jämställdhet, säger Lärkeryd.

**Viktigaste mål för att nå visionen:**

1. Etablera Indexators filosofi – Vår värdegrund, (hur vi betraktar varandra, hur vi löser problem och behandlar varandra)
2. Processsäkerhet i nivå med våra stora OEM-kunder
3. Ständig produktivitetsförbättring
4. Attraktiv arbetsgivare
5. Starkaste varumärket i branschen
6. Volymtillväxt

**Attraktiv arbetsgivare**

För att vara bäst i världen så måste de bästa välja att arbeta i företaget, menar Lärkeryd.

- Vi måste vara en arbetsgivare som står oss bra i konkurrensen. I Vindeln är det inte enkelt att rekrytera personal. Så för att öka vår konkurrenskraft så behöver vi komma åt det

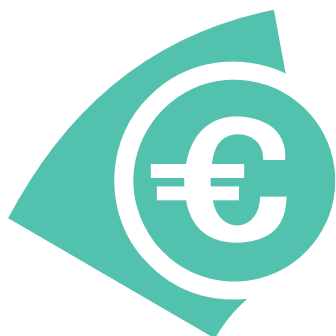


Pär Lärkeryd.

**Varumärkesstrategin**

- okänd
- känd
- känd för bra saker (ha kvalitet)
- känd för annorlunda saker (ett viktigt steg – något som attraherar kunden att vilja betala lite mer)
- love brand (ex. Iphone – byter man till en annan produkt då har man förlorat en del av sin identitet – man använder ex iphone för att känna en gemenskap)

”Indexator ska bli ett love brand för de som köper grävmaskin – Lärkeryd”



som ligger under ytan. Det spelar ingen roll om vi skriver i våra annonser att vi önskar kvinnliga sökande utan det viktiga är värderingarna som ligger under ytan. Medarbetarna måste känna öppenhet, tolerans och ha ett jämställdhets- och mångfaldstänk. Vi måste förändra företaget innifrån för följsamhet i samhällsutvecklingen.

#### Vilka signaler sänder man ut till sina medarbetare?

– Det som händer i en organisation som inte lyckats med jämställdhetsarbetet är att chefen har delegerat arbetet till en anställd och oftast en kvinna. Det jag gjorde istället var att jag mailade ledningsgruppen och meddelade att om några veckor hålls en utbildning i jämställdhet och att jag kommer att delta eftersom jag anser det vara otroligt spännande. Ställde även frågan om någon ville följa med? Efter en timme hade nästan alla anmält sig, berättar Lärkeryd.

- Viktigt att fundera på de signaler man ger till sina medarbetare. Den signal jag ger när jag väljer att gå på ett jämställdhetsseminarium men inte ett maskininköpsmöte är otroligt starkt. Jag som VD har möjlighet att påverka.

#### Projekt Jämvikt

Projektet Jämvikt drevs av Näringslivets ledarskapsakademi med stöd från ESF-rådet och Vinnova. Syftet var bland annat att utveckla en ledarutbildning som bygger på forskning om förändringsarbete och kvinnors samt mäns arbetsvillkor. I utbildningen ingick att chefer lär sig att utveckla egna metoder för att integrera jämställdhet i sin verksamhet. Man genomförde projektet på monteringen inom Indexator med ett 20-tal anställda. Man genomförde en attitydundersökning och därefter två seminarier om jämställdhet utifrån svaren i undersökningen och därefter ställdes samma frågor i undersökningen till medarbetarna igen.

– Resultatet vi fann hos deltagarna var att det de allra först behövde berätta om var synen på sig själv och attityd till familjeansvar. Jag tog enkäten och kontaktade genast Vinnova för metoden ville jag använda på alla medarbetare.

#### Resultat:

- Andelen arbetssökande kvinnor har ökat från 10 till 50 procent.
- Andelen kvinnor ökade på tre år från 11 till 21 procent
- Total sjukfrånvaro har minskat från 3,7 till 2,6 procent
- Produktiviteten och kvaliteten har ökat
- Vårt arbete har presenterats i bokform och på film samt i en

stor mängd tidningsartiklar som stärkt vårt varumärke.

– Arbetet fick en direkt koppling till vår vision, berättar Lärkeryd. Vi blev nämligen övertygade om att ökad jämställdhet leder till:

1. Bättre arbetsresultat
2. Högre kvalitet
3. Bättre arbetsmiljö
4. Roligare arbete

Insikter:

1. Jämställdhetsarbetet är lönsamt.
2. Att arbeta med jämställdhetsfrågor är ett värdegrundsarbete.
3. Värdegrundsarbete måste vara ledningstyrt (viktigaste insikten är att arbetet måste vara ledningsstyrt. vi är inte ett helt jämställt företag men anledningen till att vi ändå nått en bit är att jag som VD tagit ansvar för arbetet.)
4. Jämställdhetsarbete startar med kunskap, kunskap leder till insikt som leder till förändring.

Boken – "Det lönar sig" samlar företagets resultat  
Finns att beställa på [www.ledarskapsakademin.se](http://www.ledarskapsakademin.se)



# Dragkraft! och dialogpass

Processstöd i jämställdhetsintegrering ESF Jämt har sedan 2009 gett stöd till Socialfondsprojekt i integreringen av jämställdhet i verksamheten. All kunskap och erfarenheter samt exempel på olika projekts framgångsrika arbete finns nu samlade i materialet Dragkraft!. På seminariet i Malmö visades delar av materialet Dragkraft! för deltagarna. För mer information om Dragkraft! och för att ladda ned boken gå in på [www.lansstyrelsen.se/orebro/jamstalldhet](http://www.lansstyrelsen.se/orebro/jamstalldhet) och under rubriken ESF Jämt.



Klicka på bilden för att läsa och ladda ned materialet.

## Dialogpass

Dagen avslutades med ett dialogpass där tre olika frågor ställdes till deltagarna i mindre grupper. Nedan finns en sammanfattning av kommentarerna under passet.

### 1. Vilka argument finns för att jämställdhet lönar sig?

- Jag vill vända på det och ställa frågan vad kan män vinna på jämställdhet för ofta ses jämställdhet bara ur en kvinnlig synvinkel. Viktigt att jobba mer med att även män begränsas av normer.
- Vad betyder lönsamhet. Kan det vara mer än bara pengar? Till exempel socialt ansvar och inflytande. Vad får det för effekter för samhället och individen?

### 2. Hur kan vi synliggöra och kommunicera att jämställdhet lönar sig?

- Att projekt behöver ha en kommunikationsplan med jämställdhetsperspektiv.
- Värdegrundsarbetet. Det är även viktigt att detta värdegrundsarbete kommuniceras ut, att medarbetarna känner till det.
- Föregå med gott exempel. Hur ser könsfördelningen ut i projekt-, styrgrupper och så vidare?

### 3. Hur kan jämställdhet och mångfald ge ytterligare en dimension på lönsamhet?

- Att perspektiven hänger ihop och är självklara för alla.
- Lönsamhet betyder inte bara pengar. Det kan även handla om tillväxt i en kommun.
- Lönsamhet handlar inte bara om kronor och ören utan även om nöjdhet.

### ”Bra projektexempel som vi kan ha nytta av i vårt projekt”

Utvärderingen av seminariet visar att över 95 % var nöjda med dagen och över 85 % kommer att ha nytta av det de tagit del av. Nedan finns ett par kommentarer från deltagarna.

”Många goda idéer kring framför allt förankring och argumentation för förändringsarbete.”

Spännande mix av organisationer och perspektiv på jämställdhetsarbete.

”Mycket intressanta föredragshållare!! Stor bredd på projekten och intressanta exempel på mångfaldsarbete.”

”Vikten av att rätt person engagerar sig i jämställdhetsfrågan.”



Text: Sarol Bandak