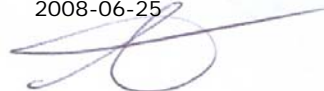


## Jämställt företagande

Nätverk och mentorstöd till VD: ar för  
utvecklande jämställdhetsarbete

Lisa Schmidt  
B1797  
December 2007

Rapporten godkänd  
2008-06-25



Lars-Gunnar Lindfors  
Forskningschef

<b>Organisation</b> IVL Svenska Miljöinstitutet AB	<b>Rapportsammanfattning</b>
<b>Adress</b> Box 21060 100 31 Stockholm	<b>Projekttitel</b> Jämställt företagande – Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång
<b>Telefonnr</b> 08-598 563 00	<b>Anslagsgivare för projektet</b> Svenska ESF-rådet
<b>Rapportförfattare</b> Lisa Schmidt	
<b>Rapporttitel och undertitel</b> Jämställt företagande Nätverk och mentorstöd till VD: ar för utvecklande jämställdhetsarbete	
<b>Sammanfattning</b> <p>Målsättningen med projektet Jämställt företagande Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång var att öka deltagarnas kunskap och medvetenhet om jämställdhet. Att få ny kunskap handlar inte bara om att ta till sig nya tankar, utan att kunna förändra och utveckla attityder och värderingar. Avsikten var att ändrade värderingar och attityder skulle resultera i ett förändrat, mer jämställt beteende. I projektet fanns även en strävan att integrera jämställdhet i organisationen utgående från fokus på företagets affärsvärde.</p> <p>Utvärderingen visar att de VD:ar som deltog i projektet var medvetna om vikten av jämställdhet. Resultatet av projektet är att innebörden i jämställdhet har utvidgats. VD:arna menar t ex att de nu förstår hur kommunikation, information och förhållningssätt speglar traditionella värderingar och motverkar jämställdhet. VD:arna har också börjar förändra kommunikation mm för att på det sätt et verka för ökad jämställdhet. Projektet har härmed bidragit inte bara till ökad medvetenhet och mer kunskap utan också bidragit till ett förändrat beteende.</p> <p>En framgångsfaktor för projektet är projektgruppens kunskap och kompetens när det gäller företagande. Flera VD:ar anser att projektgruppen hade en bra framtoning, var pålästa och kunniga och hade en mycket bra förmåga att sätta sig in i och förstå i vilken fas av jämställdhetsarbetet företaget var och utgå från det i sin stöttning. Det var viktigt att det fanns näringslivserfarenhet med i projektgruppen.</p>	
<b>Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren</b> Jämställdhet, jämställdhetsarbete	
<b>Bibliografiska uppgifter</b> IVL Rapport B1797	
<b>Rapporten beställs via</b> Hemsida: <a href="http://www.ivl.se">www.ivl.se</a> , e-post: <a href="mailto:publicationservice@ivl.se">publicationservice@ivl.se</a> , fax 08-598 563 90, eller via IVL, Box 21060, 100 31 Stockholm	

## **Summery**

The aim of the project Gender Equal Business Practice – Mentor Supported CEO-Development For Increased Success, was to increase the participants' awareness and knowledge about gender equality. To attain new knowledge is not solely about accepting new ideas, but also about being able to change and develop attitudes and values. The idea was that changed values and attitudes would result in a behavioural change towards more gender equality. The project also included an attempt to integrate equality in the organisation in question focusing on the companies' business values.

The evaluation of the project showed that the participation CEOs had an awareness of the importance of equality. The result of the project is that the meaning of equality has been widened. The participants claimed that they after the project were able to see how communication, information and attitude mirror traditional values and counteract gender equality. The CEOs have also started to change communication etc to promote improved gender equality. The project has thereby contributed, not only to a raised awareness and knowledge, but also to a behavioural change.

Another measure of success for the project is the project group's knowledge regarding business practice. Several CEOs attested to the project group's competence regarding profiling, knowledge about the respective companies and the group's ability to discern what phase of the work with gender equality the companies were in and their ability to support with this as a starting point. It was important that there were business representatives in the project group.

## Förord

Denna rapport sammanställer erfarenheterna från projektet **Jämställdhet som framgångsfaktor – Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång** som finansierades av Svenska ESF-rådet. Ett varmt tack till deltagande VD:ar vid de åtta företag som genom sin medverkan och sitt engagemang, genom öppna diskussioner och genom att dela med sig av sina erfarenheter bidragit till ett lyckat projekt som effektivt har främjat ökad jämställdhet.

De VD:ar som deltog arbetade inom följande företag:

**AlfaPrint AB**

levererar grafisk produktion och samordnad informationslogistik.

**Arbetsgivarföreningen KFO**

är en arbetsgivarorganisation för i första hand kooperativa företag, ideella organisationer och folkrörelser.

**ATG AB Trav och Galopp**

ger svenska folket spel på hästar inom trav och galoppporten.

**Caterpillar Logistics Services International AB**

arbetar med planering och utförande av transporter och underhåll runt om i världen.

**Fleximark AB**

producerar och utvecklar system för märkning av kabel, komponenter och ledningar.

**Industrigummi AB**

arbetar med tillverkning av högpresterande gummidetaljning.

**NEMAB**

ett produktionsbolag inom teknik, elektronik och mekanik.

**S-Post**

ingår i koncernen Gratistidningar i Sverige och delar bl a ut tidningar och trycksaker.



## Innehållsförteckning

Sammary .....	3
Förord .....	4
1 Inledning.....	6
2 Bakgrund.....	6
3 Syfte.....	7
4 Referensgrupp.....	7
5 Metod .....	7
5.1 Projektets utformning.....	7
5.1.1 Mentorerna med erfarenhet av jämställdhetsarbete .....	7
5.1.2 Inledande intervjuer med VD:arna .....	7
5.1.3 Nätverksträffar.....	8
5.1.4 Coaching .....	9
5.1.5 Jämställdhetsarbetet på företagen .....	9
5.2 Utvärderingen .....	10
6 Resultat.....	10
6.1 Om mentorerna.....	10
6.2 Attitydundersökning .....	10
6.3 Nätverksträffar.....	11
7 Utvärdering av projektet .....	12
7.1 VD:arnas syn på projektet .....	12
7.2 Om projektets metoder.....	12
7.2.1 VD:arnas och företagens åtagande .....	12
7.3 Nyttan med jämställdhet .....	12
8 Informationsspridning från projektet .....	13
9 Slutsatser .....	14
10 Referenser .....	15
Bilaga 1. Sammanställning av inledande intervju – attityder kring jämställdhet.....	16
Bilaga 2. Sammanställning av erfarenheter Deltagarnas erfarenheter av projektet ”Jämställt företagande – Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång” .....	18

## 1 Inledning

Under senare tid har flera studier visat att jämställdhetsarbete har positiva effekter på affärsverksamheten (Adler (2001), Catalyst (2004), Lönnqvist et al (2007), Eriksson et al (2003) och Welbourne (1999). Företag med en stor andel kvinnor i toppen har en rikare mångfald och större bredd bland sina anställda. Detta anses bidra till att dessa företag lyckas bättre än andra.

För några år sedan visade en studie från Nutek att företag där både män och kvinnor ingår i arbetsgrupperna, är mer lönsamma än företag med arbetsgrupper som huvudsakligen består av enbart män eller kvinnor (Nutek 1999). Internationell forskning visar liknande resultat, i en finsk undersökning uppvisade de kvinnoledda företagen i snitt en 10-procentig bättre lönsamhet än de företag som leddes av män (Kotiranta (2007)).

Vad som är orsak till att en jämnare könsfördelning och fler kvinnor i ledande positioner ökar lönsamheten är omdiskuterat. Forskningen visar att det finns ett samband, men inte vad som är orsak och vad som är verkan, d v s skiljer inte på honan och ägget. En möjlig förklaring till att kvinnoledda företag uppvisar bättre lönsamhet är att det generellt sett är de bäst utbildade och mest ambitiösa kvinnorna som gör karriär och har ett större behov av att visa vad de går för. En annan mer negativ tolkning är att när företag är lönsamma har de råd att "ta risken" att anställa kvinnliga chefer.

Ett viktigt skäl till att arbeta med jämställdhet är att ingen ska bli diskriminerad i arbetslivet. Ur den anställdes perspektiv är det betydelsefullt att arbetsgivaren arbetar aktivt med jämställdhet, eftersom det speglar en rättvis behandling av anställda, oavsett kön. Framgångsrika företag ser fördelarna med personalens lika villkor och möjligheter, eftersom personalens kompetens kan användas på effektivast möjliga sätt, oavsett kön (Nutek (1999)). Ytterligare ett skäl att arbeta för ett jämställt arbetsliv är att mäns och kvinnors delaktighet bidrar till att produkter och tjänster är anpassade för både kvinnor och män, vilket ger konkurrensfördelar och bidrar till att företag blir framgångsrika.

Ovanstående speglar att jämställdhetsarbete kan vara en fördel både ur ett affärsmässigt perspektiv och för de anställda i företagen. Starka företag som förmår att ta tillvara sina anställda och deras kompetenser blir också starka och framgångsrika företag, vilket är till fördel både för de anställda och för företagen.

## 2 Bakgrund

IVL Svenska Miljöinstitutet drev projektet Jämställdhet som framgångsfaktor under åren 2005-2006 i samarbete med Per-Olov Idfeldt, Idfeldt Consulting AB. I projektet som finansierades av ESF-rådet och Nutek, arbetade nio företag med jämställdhet på ledningsnivå. Arbetet drevs i form av nätverksträffar/dialogseminarier och med individuell hjälp och stöd i de enskilda företagen däremellan. Utifrån erfarenheterna i projektet skrevs Handbok för jämställdhetsarbete (Liber förlag), vari den metodik som utvecklades inom projektet beskrivs. En erfarenhet från projektet var att VD: s engagemang var en av framgångsfaktorerna för jämställdhetsarbetet. Detta påverkade i hög grad planeringen av projektet Jämställt företagande –Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång.

Parallellt med IVL:s projekt drev Stockholms Akademiska Forum (StAF) projektet NättochJämt. Projektet innebar att studenter på genusvetarprogrammet från Södertörns Högskola kopplades samman med små företag och genomförde sitt avslutande uppsatsarbete som en undersökning och kartläggning av jämställdheten inom dessa små företag.

Mot bakgrund av dessa båda projekterfarenheter har projektet *Jämställt företagande – Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång* utvecklats av StAF och IVL.

### **3 Syfte**

Det långsiktiga målet är att genom VD:s deltagande implementera jämställdhet i ledningsarbetet samt att öka förståelsen för hur ett aktivt jämställdhetsarbete kan stärka företagets konkurrenskraft och ge affärsmässiga fördelar.

Syftet med projektet har varit att utveckla en metod för att väcka högsta chefens engagemang för jämställdhetsarbete i företaget. Med metoden som grund har avsikten varit att diskutera jämställdhet, öka VD:s kunskaper i ämnet och därigenom försöka påverka hans/hennes värderingar.

### **4 Referensgrupp**

Referenspersoner från arbetsmarknadens parter (Sif/Unionen, IF Metall och Kommunal) och Södertörns Högskola knöts till projektet för att fungera som stöd och vägledning. Referensgruppen har initialt hjälpt oss med rekrytering av företag och har löpande gett råd och fört diskussioner om resultatspridning.

### **5 Metod**

#### **5.1 Projektets utformning**

##### **5.1.1 Mentorerna med erfarenhet av jämställdhetsarbete**

Inledningsvis genomfördes intervjuer med ett tiotal VD:ar för företag som anser sig ha ett jämställdhetsarbete som ger positiva effekter. Dessa VD:ar har med sina erfarenheter och kunskaper fungerat som mentorer i projektet genom sitt fokus på praktiska lösningar kring jämställdhet.

##### **5.1.2 Inledande intervjuer med VD:arna**

Våra erfarenheter från tidigare projekt är att VD:s värderingar och engagemang är en viktig framgångsfaktor för ett effektivt jämställdhetsarbete. Eftersom vårt syfte var att öka engagemanget för jämställdhet hos deltagande VD:ar, gjorde vi inledningsvis en telefonintervju med deltagarna för att få en bild av deras inställning/attityd till jämställdhet före projektstart, d v s hans/hennes subjektiva syn på hur han/hon såg på jämställdhet.

Vi ställde följande frågor:

Vad är jämställdhet för dig?

Vad ser du för möjligheter med jämställdhet?

Hur viktigt anser du att det är att arbeta med jämställdhet på ditt företag? Ge en uppskattning 1-10 där 1 är helt oviktigt och 10 är väldigt högt prioriterat.

Vilka drivkrafter ligger bakom ditt eget intresse för jämställdhetsfrågor?

I praktiken sker jämställdhetsarbetet på ett visst sätt i ditt företag – alternativt sker inget jämställdhetsarbete alls. Din vision stämmer förmodligen inte helt och hållet med vad som görs på företaget. Beskriv hur du tycker att gapet ser ut mellan din egen vision och jämställdhetsarbetet på ditt företag.

### 5.1.3 Nätverksträffar

Projektet har genomförts i nätverksform, där deltagande VD:ar har träffats vid tre tillfällen under vår och höst år 2007. Nätverksträffarna har genomförts i form av dialogseminarier, där deltagarna

- diskuterat
- fått information och ökat sin kunskap om jämställdhet.

Under **nätverksträff 1** arbetade vi med att klargöra de olika bilder av jämställdhet som fanns i gruppen. Vi redovisade framgångsfaktorer för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete som tidigare identifierats i projektet Jämställt företagande. Vi genomförde en övning där vi ställde frågan: "Vad är jämställdhet?" Därefter gjorde vi en ny övning där vi fokuserade på vilka hinder som fanns för deltagarna att uppnå jämställdhet på sina företag.

Under vår första träff definierade vi även gruppens gemensamma spelregler, vilket bidrog till att vi hade en trygg grupp att arbeta med under resten av projektet.

Vid det **2: a nätverksträff** gavs möjlighet till både vidareutveckling och fördjupning av jämställdhetsbegreppet. Vid seminariet gavs återkoppling på enkäterna både på en gemensam nivå för hela gruppen och utgående från företagets individuella resultat. Två mentorer deltog och presenterade sina personliga erfarenheter av jämställdhetsarbete. Fördomar var ett annat inlag under vår andra träff.

Avslutningsvis på det andra seminariet delades **Handbok för jämställdhetsarbete** ut till deltagarna. En kort introduktion till handboken gjordes och därefter gavs en inledande orientering i att skriva en jämställdhetsplan. Deltagarna fick som uppgift att börja skriva (eller uppdatera) en jämställdhetsplan för det egna företaget.

Vår **3: e och sista nätverksträff** hölls på ett av de deltagande företagen. Efter en kort introduktion och rundvandring på företaget, presenterades branschsnitt på enkätresultatet som en benchmarking för deltagande företag. Deltagarna fick även information om projektet NättochJämt, som drevs i samarbete mellan Stockholms Akademiska Forum och genusvetarprogrammet vid Södertörns Högskola, där eleverna utrett jämställdheten inom några företag/organisationer.



En av projektets mentorer informerade om jämställd rekrytering. Hon uppmärksammade bl a det faktum att den största diskrimineringen vid rekryteringsförfarandet inte sker vid valet utan vid bortsorterandet. Hon gav även en inblick i de fallor, myter och kulturfrågor som företag ställs inför när det handlar om att arbeta med jämställdhet.

Attityder kring kön och könsmärkta roller av stor betydelse i arbetslivet diskuterades. Eftersom kön och jämställdhet inte är något som naturligt tas upp i vardagliga diskussioner är det viktigt att aktivt börja prata och diskutera t ex attityder kring kön i arbetslivet, och det poängterades att VD här har en viktig roll att fylla. Under rubriken ”Motstånd mot förändringar” gestaltades i en kort teater det motstånd som kan finnas mer eller mindre framträdande i organisationer. Därefter diskuterades deltagarna förståelse och hantering av motstånd och förändringsarbete. En kort introduktion gjordes till Fyrarummaren; Förändringens fyra rum<sup>1</sup>, som är en teori om förändring – vad som sker med människor och organisationer i förändring.

### 5.1.4 Coaching

Mellan träffarna har VD/företagen fått individuell coaching för att ta fram handlingsplaner för företagens interna arbete med jämställdhet.

VD:ar är en yrkesgrupp som ofta har ett pressat tidsschema. Flera av VD:arna har haft svårt att delta i nätverksträffarna. Den uppföljande coachingen har varit ett bra sätt att hålla VD:arna uppdaterade och delaktiga i projektet, även om de inte kunnat delta i nätverksträffarna.

### 5.1.5 Jämställdhetsarbetet på företagen

Arbetet vid de deltagande företagen har genomförts efter den metodik i fem steg som beskrivs i *Handbok för jämställdhetsarbete*.

1. Först har en **nulägesbeskrivning** gjorts med stöd av en enkät,
2. därefter **prioriterades** de områden/problem som företagets jämställdhetsarbete ska koncentreras på och
3. detta **förankrades** i organisationen.
4. Därefter startade utvecklingen av en **handlingsplan** och konkretisering av de åtgärder man bestämt.
5. Att löpande **utvärdera** arbetet och därigenom kunna förändra och förbättra eventuella brister är en förutsättning för ett lyckat jämställdhetsarbete.

Efter första nätverksträffen genomfördes en medarbetarenkät hos de deltagande företagen med fokus på jämställdhetsarbete och upplevd jämställdhet. Därefter besökte projektgruppen varje företag och presenterade resultatet vid ett ledningsgruppsmöte. Vid detta tillfälle diskuterades och tolkades enkätresultatet och de identifierade hindren. Varje företag prioriterade därefter ut det som man ville arbeta vidare med i projektet.

---

<sup>1</sup> Claes F Janssen, (1996), *Förändringens fyra rum*, Wahlström & Widstrand

## 5.2 Utvärderingen

Projektets syfte var att öka kunskaper och påverka värderingar hos deltagande VD:ar. Som ett led i att utvärdera projektets effekter gjordes en utvärdering av deltagarnas erfarenheter. Utvärderingen gjordes genom telefonintervjuer som utfördes av Fil Dr Kerstin Waldenström. Kerstin var anställd på IVL, men arbetade inte aktivt i projektet före utvärderingen.

## 6 Resultat

### 6.1 Om mentorerna

Mentorskap är oftast en parrelation, som bygger på att en mentor överför kunskap till och vägleder en adept. I projektet ville vi ha mentorer som stöd och hjälp för att ta del av deras praktiska erfarenheter och på det sättet få kunskap och vägledning i projektarbetet. Mentorerna var således inte mentorer till deltagarna utan till projektet och projektledningen. Vår förhoppning var dock att mentorerna förutom att fungera som bollplank för projektorganisation också skulle kunna vara inspiratörer på våra träffar och även fungera som bollplank för deltagande VD: ar.

De mentorer vi sökte var VD: ar vid företag där jämställdhetsarbetet var integrerat och fungerade som en del i den dagliga verksamheten. Jämställdhetsarbetet skulle dessutom ge positiva effekter i organisationen. För att passa i rollen som mentor krävde vi att VD-mentorerna både skulle vara insatta och engagerade i ett aktivt jämställdhetsarbete på sina företag. Vi sökte efter mentorer via flera kanaler t ex genom olika kontaktnät och projektets referensgrupp.

Totalt engagerades nio mentorer. De var antingen VD eller hade erfarenhet av att arbeta som VD och representerade olika branscher och verksamheter. Mentorerna intervjuades inledningsvis och gav då en inblick i olika sätt att arbeta med jämställdhet, vilket var mycket givande och inspirerande input i projektet.

Mentorerna har funnits som ett stöd under projektets gång. Några har medverkat vid våra träffar och delat med sig av sitt personliga perspektiv av jämställdhetsarbete vilket har varit mycket uppskattat av deltagande VD:ar.

### 6.2 Attitydundersökning

I projektet var vi intresserade av vilken attityd de deltagande VD:arna hade till jämställdhet i arbetslivet.

En attityd är en kombination av förväntningar och förutfattade meningar, en inställning som har byggts upp genom erfarenheter och som ofta är varaktig. Normalt fungerar attityder ofta som stöd och hjälp i vardagen, men de kan även på ett negativt sätt få oss att bortse från viktiga förhållanden. Vissa attityder är viktigare för oss än andra och påverkar vårt beteende. Att förändra attityd och beteende är oftast en lång process.

Resultatet av de inledande intervjuerna redovisas i bilaga 1. Sammanfattningsvis handlar jämställdhet för flertalet av deltagarna om att värdera och behandla människor lika. Det innebär även att kvinnor och män får samma förutsättningar och villkor i arbetslivet. De möjligheter som

man kan se av jämställdhetsarbete är enbart positiva effekter som mer trivsel, bättre dynamik, ökad lönsamhet och kundnytta. De intervjuade VD:arna prioriterade jämställdhetsarbete mellan 5 och 10, med genomsnittet knappt 7. Denna prioritering innebär att jämställdhetsarbetet är medelhögt prioriterat. Högsta prioritering på nivå 10 var det endast en VD som gjorde och ingen prioriterade jämställdhetsarbetet på nivå 9.

VD:arna hade svårt att beskriva jämställdhetsgapet, dvs. skillnaden mellan deras egen vision av jämställdhet på företaget och vad företaget faktiskt gör.

Det samlade resultatet; attitydintervjun med deltagande VD och resultatet från intervjuerna, erfarenheterna från mentorerna gav en bra grund och utgångspunkt för det fortsatta arbetet i projektet.

### 6.3 Nätverksträffar

Tre nätverksträffar genomfördes i form av dialogseminarier.

Efter den första nätverksträffen hade gruppen en mycket innehållsrik bild av begreppet jämställdhet. Dessutom identifierades två tydliga grupperingar av hinder för deltagarna att uppnå jämställdhet på sina företag, *motiv* och *attityd*. Efter den första nätverksträffen var gruppen motiverad att fokusera och arbeta vidare med att övervinna dessa hinder för jämställdhet.

Att få argument för jämställdhetsarbete var något som efterfrågades av gruppen vid första träffen när hindren för jämställdhet vid företagen identifierades. Deltagarna påpekade att argument behövdes både som motivation och inspiration, men även som stöd för att bättre övervinna eventuellt motstånd. Flera upplevde att det var svårt att argumentera för jämställdhetsarbete.

På temat *motiv* presenterades argument till varför företagen ska arbeta med jämställdhet. Argumenten innefattar både demokrati och lagkrav men framför allt de affärsmässiga fördelar som forskningen visar att ett jämställt företag har, både för

- personal
- arbetsmiljö
- PR och goodwill
- kunder
- marknad

Betydelsefullt för gruppens motivation var även de vetenskapliga studier som visat att jämställdhet har en positiv påverkan på företagets lönsamhet. Ett urval av dessa studier presenterades för deltagarna under vår andra seminariedag.

Fördomar var ett annat inslag under vår andra träff. Att våga diskutera hur våra fördomar styr över våra attityder och beteende är både intressant och nödvändigt att resonera kring. Gruppen diskuterade vilka fördomar som finns i arbetslivet och hur vi bekämpar dem.

## 7 Utvärdering av projektet

### 7.1 VD:arnas syn på projektet

Utvärderingen återges i sin helhet i bilaga 2.

Utvärderingen visar att deltagarna har positiva erfarenheter av projektet. Många har uppskattat möjligheten att ta del av andras erfarenheter vid träffarna och att få hjälp att analysera och tolka svaren på enkätresultaten. Däremot anser inte deltagarna att deras värderingar förändrats genom projektet. De flesta var övertygade om vikten av att arbeta med jämställdhet redan innan projektstart. Deltagarna upplever att projektet bidragit till att man blivit mer medveten om och noggrann i hur man uttrycker sig och kommunicerar med medarbetare. Man säger sig ha fått mer kunskap om hur olika begrepp och ordval speglar hur man ser på jämställdhet och därmed kanske förmedlar en syn som man inte har.

Resultatet av sammanställningen av erfarenheterna visar att projektet har gett deltagarna en bekräftelse på att man har haft en bra bild och tänkt rätt kring jämställdhet, men även att innebörden i jämställdhet har vidgats. Deltagarna förstår bättre hur faktorer och förhållanden som ofta inte kopplas direkt till jämställdhet uppfattas och påverkar jämställdheten, t.ex. hur information till personalen tolkas olika av kvinnor och män. De har även ökat sin medvetenhet om sitt eget sätt att handla och hur detta hänger ihop och fungerar för den upplevda jämställdheten vid företagen. Projektet har bidragit till en kunskapsförskjutning och ökad medvetenhet om jämställdhetsarbete för de deltagande VD: arna.

### 7.2 Om projektets metoder

Varje nätverk är unikt och skapas för sin speciella uppgift. I vårt projekt har vi haft som konkret målsättning för nätverket att genom en dynamisk arbetsform utveckla deltagarnas kunskaper om jämställdhet.

#### 7.2.1 VD:arnas och företagens åtagande

För att delta i projektet var insatsen för deltagande VD att förbinda sig att delta vid våra tre seminarietillfällen och genomföra en medarbetarenkät på företaget. Detta innebar att en del arbetstid behövdes avsättas då enkäten skulle besvaras elektroniskt. Projektet ställde även krav på att få återkoppla resultatet av enkäten till företagets ledningsgrupp. Vi ville även att ledningen i sin tur skulle informera hela personalen om enkätresultatet. I övrigt har insatsen från företagets sida styrts av företaget och vilka åtgärder, förändringar och vilken coaching som begärts.

### 7.3 Nyttan med jämställdhet

De inledande intervjuerna före projektets start visade att deltagarna till stor del ansåg att jämställdhet till största delen handlar om att värdera och behandla lika. När det gällde vilka möjligheter man tyckte sig se med ett aktivt jämställdhetsarbete i företagen, framkom bl a att man ville uppnå en bättre dynamik och skapa bättre arbetsklimat och trivsel på arbetsplatsen, faktorer som i förlängningen kan öka både kundnytta och lönsamhet.

Vid intervju tillfället poängsattes även hur viktigt deltagarna ansåg att det var att arbeta med jämställdhet och resultatet visar på en spridning i gruppen. Medelresultatet på knappt 7 tolkas som att det före projektstart fanns ett medelhögt intresse för jämställdhetsarbete.

## 8 Informationsspridning från projektet

Projektet har under hela projektperioden deltagit i olika informationsaktiviteter.

I samband med företagsrekryteringen fick projektets koncept god spridning. Vid de inledande kontakterna var många företag positiva till projektet, men tackade nej pga tidsbrist.

Projektet presenteras på IVLs webbplats [www.ivl.se/jamstalldhet](http://www.ivl.se/jamstalldhet).

Information om projektet har framför allt spridits i samverkan med SthlmJämt. SthlmJämt har varit en regional plattform för långsiktigt och strategiskt jämställdhetsarbete i Stockholms län under åren 2003-2007. Plattformen har bestått av sex olika aktivitetsområden, där detta projekt knutits till området Jämställda företag. Ett faktablad om projektet har funnits på SthlmJämts hemsida och varannan vecka har ett nyhetsbrev om aktiviteterna i detta och andra projekt utkommit. Inför SthlmJämts mässa togs en broschyr fram som delades ut i monter. Broschyren spreds vidare under projekttiden och finns tillgänglig hos Stockholms Akademiska Forum och hos IVL Svenska Miljöinstitutet.

I april 2007 genomförde SthlmJämt en mässa. Detta projekt presenterades i gemensam monter "Jämställdhetsarbete i företag och organisationer" tillsammans med projekten NättochJämt, Jämvikt och Kvinnor som maktresurs i förändrings- och innovationsprocesser. Projektet presenterades även vid ett välbesökt seminarium under mässan. I *Boken om Sthlm Jämt* sammanställs tre års strategiskt jämställdhetsarbete i Stockholms län, där detta projekt presenteras.

Vid WorkingLife 2007 i april i Globen presenterades projektet under rubriken "Företagsnätverk – effektivt sätt att konkretisera hållbar utveckling".

Ytterligare information om projektet blev det i samband med en workshop den 25 september 2007 där projektet presenterades tillsammans med ytterligare tre företagsorienterade jämställdhetsprojekt. Workshopen där företag (ledning eller nyckelpersoner) var inbjudna arrangerades av Tillväxt Sthlm vid Länsstyrelsen Stockholms län och var ett samarbete mellan Tillväxt Sthlm, Stockholms Akademiska Forum, IVL Svenska Miljöinstitutet och Näringslivets Ledarskapsakademi. Totalt deltog ett 30-tal företag i workshopen.

En artikel författades och distribuerades tillsammans med ett pressmeddelande till flera tidskrifter, webb-tidningar, dags- och branschtidningar. HTF: s tidning Lön&Jobb nr 10/07 publicerade en artikel om projektet under Lika villkor. Projektresultatet kommer även att spridas genom nyhetsbrev och hemsida på IVL och Arbetsmiljöupplysningen. ([www.arbetsmiljoupplysningen.se](http://www.arbetsmiljoupplysningen.se))

## 9 Slutsatser

Vår målsättning med projektet var att

- Öka kunskaperna om jämställdhet hos de deltagande VD:arna
- Visa att jämställdhet bidrar till verksamhetsutvecklingen hos företagen.

Som helhet är projektet *Jämställt företagande – Mentorstödd VD-utveckling för ökad framgång* ett lyckat och framgångsrikt projekt. Även om de inledande intervjuerna med deltagarna visar att vi nådde företag och VD:ar som redan kunde en del och var intresserade av jämställdhetsarbete, har vi lyckats ytterligare öka och bredda deltagarnas kunskaper och medvetenhet om jämställdhet. Vi kan också se förändringar i VD:arnas företag. Projektet ger en bra grund för det fortsatta jämställdhetsarbetet.

Projektets olika delaktiviteter har nått ett gott resultat utifrån de målsättningar och syften som sattes upp. Efter en trög start, där rekryteringen av deltagarna tog mycket tid, har projektet sammanfattningsvis genomförts helt enligt planerna.

En framgångsfaktor för projektet är projektgruppens kunskap och kompetens när det gäller företagande. Flera VD:ar anser att projektgruppen hade en bra framtoning, var pålästa och kunniga och hade en mycket bra förmåga att sätta sig in i och förstå i vilken fas av jämställdhetsarbetet företaget var och utgå från det i sin stöttning. Det var viktigt att det fanns näringslivserfarenhet med i projektgruppen. Det har gjort att projektgruppen vetat när man ska bromsa och gasa under ledningsgruppsmötena.

Lärdomar från tidigare projekt samt de erfarenheter som dragits i detta projekt visar möjligheter till förbättringar i framtida projekt.

- Det är viktigt att avsätta mycket tid för rekryteringen av deltagare/företag eftersom det är tidsödande att få rätt kontakt och kunna ge bra information om projektet. Företagare lever i en mycket föränderlig värld och har mycket som behöver prioriteras. Många kan även uppleva det som svårt att göra åtaganden som sträcker sig över en lång tid.
- Nätverksträffarna kan med fördel förläggas hos de deltagande företagen. Det är mycket uppskattat och intressant att ta del av varandras verksamhet och erfarenheter.
- Antalet träffar (3) kan ökas, samtidigt som tiden för mötet kan förkortas. Det är bra med kontinuitet, men svårt att avsätta heldagar, speciellt för VD:ar. En möjlighet är att börja eller sluta med lunch. Vilka tider som passar, styrs till stor del av den målgrupp man riktar sig till.
- Deltagarna kan med fördel få flera arbetsuppgifter och aktiviteter att genomföra mellan träffarna.
- En uppföljande träff, kanske något halvår efter avslutat projekt är en fördel och ger deltagarna tillfälle till ytterligare erfarenhetsutbyte och vidareutveckling.

## 10 Referenser

- 1 Adler, Roy D (2001) *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Peppardine University, USA
- 2 Catalyst (2004) *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*
- 3 M Eriksson & G Hansson (2003) *Jämt Lönsamt – hur öka lönsambeten och utveckla verksamheten med jämställdhetsarbete*, Centrum för förändringsledning, Göteborg
- 4 Lönnqvist, Niska & Mäkinen Salsa (2007) *Killarna mot tjejerna! – eller våga bilda ett vinnande lag?* Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet
- 5 Welbourne T (1999) *Wall Street Likes its Women An Examination of Women in the Top Management Teams of Initial Public Offerings*, Cornell University, USA
- 6 NUTEK 1999:19, *Jämställdhet och lönsambet*
- 7 Kotiranta A, Kovalainen A & Rouvinen P (2007) *Female leadership and firm profitability* Näringslivets delegation Eva, Finland

## Bilaga 1 Sammanställning av inledande intervju – attityder kring jämställdhet

### Vad är jämställdhet för dig?

En övervägande majoritet av respondenterna svarade att jämställdhet i arbetslivet handlar om att värdera och behandla alla lika. Jämställdhet omfattar även att ge både kvinnor och män samma förutsättningar. En av de kvinnliga VD:arna menar att hon ser jämställdhet i arbetslivet som verksamhetsutveckling.

### Vad ser du för möjligheter med jämställdhetsarbete?

Jämställdhetsarbetet kan ge en bättre kontroll på verksamheten och personalläget, att ligga lite före och undvika att det uppstår onödiga personalproblem. En positiv dynamik och attityd i företaget är andra positiva utvecklingsmöjligheter. VD:arna ser också att jämställdhetsarbetet kan skapa ett bättre arbetsklimat och öka trivseln. I förlängningen ser man då en potential både i form av kundnytta och ökad lönsamhet. En VD uppger att jämställdhetsarbete kan bidra till verksamhetsutveckling och expansion av verksamheten.

En annan VD uttrycker det som att jämställdhetsarbetet handlar om att ”få ut mera” av personalen. Det ger möjligheter att utveckla personalen och kan användas på ett positivt sätt i arbetet.

### Hur viktigt anser du att det är att arbeta med jämställdhet?

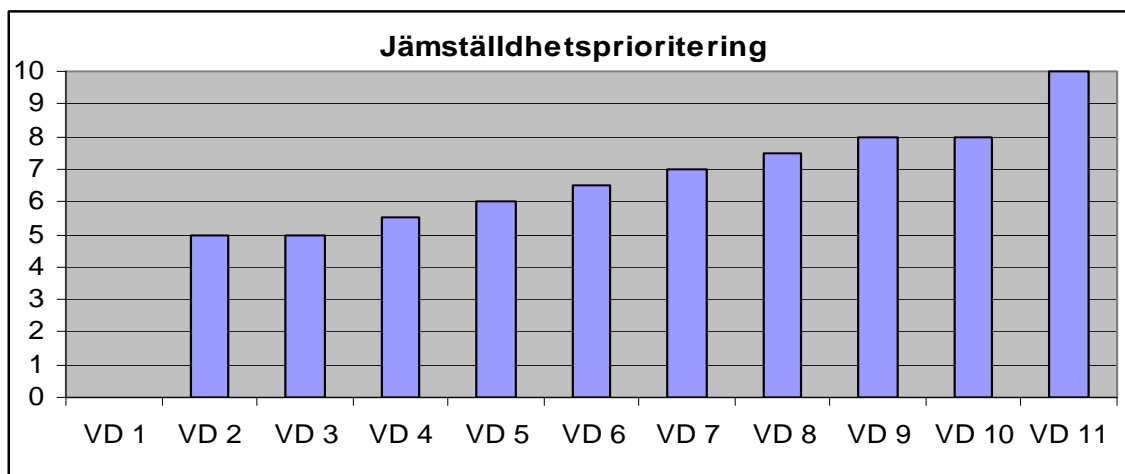
Här skulle en uppskattning mellan 1-10 ges där 1 var helt oviktigt och 10 väldigt högt prioriterat. En av de intervjuade VD:arna kan inte ange någon siffra, ”jämställdhet är aldrig oviktigt” och vilken prioritet jämställdhet får det beror på vilken situation företaget befinner sig.

Det finns en spridning mellan VD:arna i uppfattningen om hur viktigt det är att arbeta med jämställdhet. Se tabell 1. En VD prioriterar jämställdhetsarbetet till en 10: a och menar att det är ett arbete som främjar all utveckling. De två som anger 8 menar att det är en jätteviktig fråga som ger framgång och som bör prioriteras högt i verksamheten tillsammans med andra viktiga frågor som ekonomi, produkter, lönsamhetsaspekter etc. Någon menar att just arbetet med lönekartläggningen prioriteras till en 8: a men övriga delar av jämställdhetsarbetet hamnar runt en 6: a<sup>2</sup>. Det är även här de flesta hamnar i prioritering, runt 6-7. Två VD:ar anger en 5: a och motiverar det med att ”det inte har varit några problem hos oss” och menar att ”det krasst inte har varit något vi arbetat medvetet med”.

---

<sup>2</sup> Representeras i tabellen av snittet 7





Tabell 1. Deltagande VD: ars prioritering av jämställdhetsarbete.  
Vilka drivkrafter ligger bakom ditt eget intresse för jämställdhetsfrågan?

De drivkrafter som anges är:

- Positiva effekter för företaget, att det gynnar företagets kundkontakter och är bra för produktiviteten.
- Att få nöjda medarbetare där man vet att det inte finns några oskäligen löneskillnader.
- Att arbeta för människors lika värde och att man ser jämställdhet som en del av ett mångfaldsarbete.

**I praktiken sker jämställdhetsarbetet på ett visst sätt i ditt företag – alternativt sker inget jämställdhetsarbete alls. Din vision stämmer förmodligen inte helt och hållet med vad som görs på företaget. Beskriv hur du tycker att gapet ser ut mellan din egen vision och jämställdhetsarbetet på ditt företag.**

De flesta upplever inte att det är något stort gap. Skillnaden mellan den vision VD har för jämställdhetsarbetet och vad som görs i praktiken upplevs inte som något problem, även om VD:arna erkänner att det finns skillnader. Istället ser de deltagandet i projektet Jämställt företagande som ett tillfälle att lära mer.

De flesta tycker att det efter deras mått mätt ser det bra ut på just deras företag, ”det är trevligt” och att man ”försöker att vara lyhörd för personalen”, även om det i samma mening medges att det finns typer av diskriminering, att ”man är dålig på att pusha tjejerna” eller att det inte är bra att det finns oskäligen löneskillnader mellan kvinnor och män. En annan av VD:arna menar att ”det ser bra ut” i hans företag, det är inget större gap mellan vision och verklighet, men tillägger att det numera behövs ett ledarskap som visar på hur man kan arbeta. Det gäller att få igång processen och att visa vilka fördelarna är.

Någon annan menar att det finns inte så mycket att arbeta med, men att hans vision och förhoppning är att diskussionerna kommer igång. En önskan om att man kommer att prata mer öppet om jämställdhet uttrycks också.

## **Bilaga 2. Sammanställning av erfarenheter Deltagarnas erfarenheter av projektet "Jämställt företagande – Mentorstödd VD- utveckling för ökad framgång"**

### **Kerstin Waldenström**

#### **1. Inledning**

Projektet syftade till att utveckla en metod för att väcka högsta chefens engagemang för jämställdhetsarbete i mindre företag. Med metoden som grund var avsikten att diskutera jämställdhetsfrågor med VD och att öka hans/hennes kunskaper i ämnet. Tanken är att genom att VD har förståelse för, och egna erfarenheter av, hur ett aktivt jämställdhetsarbete kan stärka företagets konkurrenskraft kan jämställdhet lättare implementeras i ledningsarbetet.

Projektet delades in i flera moment:

- Tre nätverksträffar med deltagarna.
- En nulägesanalys som genomfördes på varje företag för att kartlägga arbetsklimatet och jämställdheten på arbetsplatsen.
- Resultatet av nulägesanalysen sammanställdes av projektgruppen och presenterades på ett av nätverksmötena, samt återfördes vid ett personligt besök av projektgruppen, hos ledningsgruppen på respektive företag.
- Vidare erbjöds fortsatt stöd till företagen genom personliga träffar med projektgruppen.
- I samband med projektet delades Handbok för jämställdhetsarbete<sup>3</sup> ut till deltagarna.

#### **2. Syftet**

Syftet med denna utvärdering är att sammanställa deltagarnas erfarenheter. Utvärderingen rör inte projektets effekter i företaget.

#### **3. Metod**

Insamling av deltagarnas erfarenheter av projektet skedde genom telefonintervjuer. Intervjuerna utfördes av Kerstin Waldenström, IVL Svenska Miljöinstitutet. IVL har tillsammans med

---

<sup>3</sup> Schmidt, Lisa, Birgersdotter, Lena, Idfeldt, Per-Olov & Axelsson, Ulrik, *Handbok för jämställdhetsarbete*, (2007), Libers förlag

Stockholms Akademiska Forum drivit projektet. Intervjuaren var inte delaktig i projektets genomförande men har kännedom om det.

Av 13 personer som accepterat att delta kom åtta att delta i projektet. Sju av dessa intervjuades per telefon. Den åttonde gick inte att få kontakt med vare sig per telefon eller e-post under den månad som fanns till förfogande för utvärderingen.

Telefonintervjuerna varade ca 20 minuter. Intervjuaren antecknade stolpar under samtalets gång och skrev för att öka läsbarheten ut dessa formulerade i jag-form så som hon uppfattat intervjupersonens svar.

Frågorna som ställdes var:

1. Vad är dina erfarenheter av att ha deltagit i projektet?
2. Har du varit med på de tre VD-träffarna?
3. Har ditt deltagande ändrat dina kunskaper eller värderingar kring jämställdhet?
4. Anser du att VD nivån är rätt för frågor om jämställdhet?
5. Har projektet påverkat din syn på om jämställdhetsarbete kan bidra till att utveckla verksamheten?
6. Har ni upprättat någon plan för att arbeta vidare med dessa frågor?  
Om ja, har ditt deltagande i projektet bidragit till detta?
7. Har projektet bidragit till förändrade kunskaper och attityder på företaget (ledningsgrupp och anställda)?
8. Vad tycker du om arbetssättet i projektet?  
Vad tycker du om;
  - a. nätverksträffar med andra VD:ar,
  - b. analys av arbetsplatsen (enkätgenomförande och återkoppling),
  - c. handboken
  - d. coachning av projektgruppen
  - e. mentorerna
9. Vad kunde ha gjorts annorlunda?
10. Något mer att tillägga?

## 4. Resultat

### *Positiva spontana reflektioner*

När deltagarna i början på intervjun ombads ge sina spontana erfarenheter av projektet var dessa främst positiva. Flera uppskattade möjligheten att få ta del av andras erfarenheter under nätverksträffarna som man tyckte präglats av ett gott mötesklimat. Många uppskattade också möjligheten att analysera den egna arbetsplatsen och att få hjälp att tolka svaren av en kunnig projektledning. Efter projektet anser man fortfarande att VD är en bra nivå för att göra den här frågan hörd i företaget.

Flera tar upp att de fått insikt om vad jämställdhetsarbete handlar om och hur ledningen kommunicerar med de anställda på företaget. Någon tar upp att det hade varit bra med ännu mer handfasta tips om hur man går tillväga. Några tar upp att de önskar fortsätta erfarenhetsutbyte med

varandra och att diskussionerna då skulle kunna utökas och inkludera mångfald i ett bredare perspektiv. Helst vill man ha halvdagsmöten, heldagsmöten försvårar möjligheterna att delta.

## **Deltagandet?**

Deltagandet har i viss mån brutit; av ursprungliga 13 VD:ar som tackat ja till att delta kom åtta på nätverksträffarna. Av dessa har bara tre kunnat delta vid alla tre tillfällen.

## **Kunskaper och attityder?**

På frågan om deltagandet i projektet ändrat de egna kunskaperna eller värderingarna kring jämställdhet svarar de flesta att deltagandet har breddat kunskaperna men inte i lika stor utsträckning de egna värderingarna.

*”Projektet har gjort att jag fått upp ögonen för att arbeta lite bredare, t.ex. när man anställer. Hur man kan ha könsneutrala eller etniskt neutrala urvalskriterier - att man ser kompetenser och inte namn eller kön.”*

Kunskapen handlar mycket om att man blivit medveten om sitt eget sätt att handla och hur de anställda uppfattar ledningens inställning till jämställdhet på företaget.

En deltagare beskriver det så här:

*”Projektet har ökat kunskapen och gett mig en ökad medvetenhet att tänka på vad jag säger. Det som tidigare inte varit en fråga, är det nu. Jag kan se orättvisor och min attityd är mer könsneutral och etnicitetsneutral. Jag använder mindre klyschor när jag uttrycker mig. Jag tyckte så förut också men jag har blivit mer medveten och noggrann om hur jag uttrycker mig.”*

Flera menar att när det gäller värderingar har man fått bekräftelse på att man tänkt rätt. Men projektet har bidragit till att man lärt sig hur man kan gå tillväga för att undersöka hur det egna agerandet får effekt i organisationen.

Kunskaper om vad de egna medarbetarna tycker har ökat genom projektets enkät.

*”Sedan har mina kunskaper om vad medarbetarna tycker ökat, det hade inte varit lika tydligt utan projektets enkät. Här handlar det främst om informationsflödet från ledningen. Det vi förmedlar går inte alltid fram.”*

Även om värderingen är den samma har man alltså blivit mer medveten och noggrann om hur man uttrycker sig och kommunicerar med medarbetarna. Man säger sig ha fått mer kunskap om hur olika begrepp speglar hur man ser på jämställdhet och därmed kanske förmedlar en syn på jämställdhet som man egentligen inte har.

## **Är VD-nivån rätt nivå?**

Att VD-nivån är rätt för jämställdhetsarbete tycks alla deltagare vara överens om. Man motiverar det med att om inte VD:n vill driva den här frågan så går det inte, men alla i företaget behövs förstås.

## **Jämställdhetsarbete en del av verksamhetsutveckling**

Ett av syftena med projektet har varit att visa att jämställdhet bidrar till verksamhetsutveckling. De flesta anser inte att projektet påverkat uppfattningen på den punkten. De flesta har varit övertygade om det redan innan och att detta var ett skäl till att delta i projektet. Någon har fått påfyllning:

*“Jag har fått ett antal tankeställare som ska sätta sig rent mentalt. Jag kan inte ge något ett exempel men projektet har breddat mitt tankesätt om att frågan är viktig i många aspekter.”*

## **Handlingsplan för jämställdhetsarbete på företaget**

Deltagarna uppger att projektet har om inte helt så delvis påverkat att man arbetat med jämställdhet på företaget under den senaste tiden. Ett återkommande tema i intervjuerna handlar om att man upptäckt att jämställdhet handlar om kommunikation. Det är också **intern och extern kommunikation** som man arbetar vidare med. Vidare har man börjat se över **lönesättning** och kriterier för detta.

När det gäller kommunikation beskriver en deltagare:

*“Projektet har varit ett nyttigt startskott för att börja prata om det jag tänker och har lett till att både företagets jämställdhetsplan och affärsplan har skrivits om med jämställdhetsaspekter i åtanke. Det har gjorts eftersom vi vill framstå som det moderna företag vi faktiskt anser oss vara.”*

Deltagarna menar att de har upptäckt att det handlar om tydlighet:

*“Vi har förstätt att vi måste bli mer medvetna i hur vi informerar. Vi har arbetat för att bygga upp en bättre informationsstruktur.”*

*“Kunder och anställda förstår inte vad ledningen tycker bara för att vi tänker – vi måste säga och skriva det också.”*

På ett annat företag har projektet bidragit till att de börjat se över och arbeta med introduktionen för nyanställda och börjat diskutera hur de ska bygga upp sin interna kommunikation bland annat genom ett intranät för att bli tydligare kring riktlinjer och policys. Man har också börjat med att ta fram mallar för utvecklingssamtal. Medarbetarna ska förstå på vad lönen är baserad på och vad var och en förväntas bidra med. Tidigare var riktlinjerna kring lön oklar, nu är de mer konkreta. Ett annat företag fortsätter med att se över lönesättningen. De har också bett företagshälsovården följa upp frågorna i nästa enkät. Ännu ett annat företag har konstaterat att lönekartläggning och jämställdhetsplan inte kan hanteras av linjecheferna själva och de har därför beslutat att detta ska handhas av en särskild personalfunktion. Projektet och jämställdhetsfrågorna är inte ensam orsak till att de anställt en personalfunktion men det har bidragit.

På ett företag visade enkäten att de anställda inte tyckte att deras erfarenheter togs tillvara. Som ett resultat av detta har man utarbetat rutiner för hur förslagsverksamheten ska hanteras så att alla ska få feedback på sina förslag.

## **Förändrade kunskaper och attityder på företaget**

Syftet är att deltagarnas erfarenheter ska sprida sig på respektive företag. I och med att projektet nyligen avslutas har åtminstone ledningsgruppen fått del av projektets budskap.

Det är främst genom att återföra enkätresultaten för varje enskilt företag till ledningsgruppen som projektet påverkat även ledningsgruppens medvetenhet och attityder om jämställdhet. En deltagare menar att jargongen hos andra i ledningsgruppen har förändrats.

När det gäller övrig personal så har det i flera fall inte hunnits med mer än att de besvarat enkäten. Men ett företag har varit mycket tydliga med att medarbetarnas svar på enkäter ska komma att genererar insatser från ledningen. Någon påpekade att en av projekträffarna var förlagd till företaget vilket i sig var en viktig signal om att ledningen tycker det här är en viktig fråga.

## **Synpunkter på projektets olika delar**

Det flesta tyckte att projektet hade ett bra upplägg. Kommentarer runt olika delar av projektet finns återgivna under respektive del.

### **Nätverksträffarna**

De flesta hade positiva erfarenheter av att få ta del av andras erfarenheter och uppskattade sammansättningen av gruppen. Trots (eller kanske tack vare) att det var en heterogen grupp med många olika verksamheter gav diskussionerna i nätverket flera idéer om vad man kan göra. Deltagarna tyckte om blandningen av branscher och storlek på företag vilket ger en insikt i hur andra arbetar och vilka problem man har oavsett eller beroende på olika förutsättningar. Erfarenheten var att jämställdhet är en allmängiltig fråga trots olikheter i organisationerna. Samtidigt fanns en förståelse för att det finns olika sätt att se på jämställdhet. Man beskrev en öppen stämning i gruppen som sannolikt berodde på de deltagande personerna men också att det inte var för många deltagare. Någon uttryckte att det sannolikt hade betydelse att de inte var konkurrenter till varandra.

Några efterlyste mer effektivitet i mötena, t.ex. genom att man hade fått till uppgift att själva läsa in vissa avsnitt i förväg. Någon hade velat använda den tiden för mer diskussion, en annan menade att det kunde ha möjliggjort att man inte hade heldagsträffar.

Det flesta kan nog instämma i det som en deltagare uttryckte nämligen att det var bra att ha detta som enda fråga för en gångs skull, ett ämne som vanligtvis inte är på dagordningen för Vdar.

### **Analys av arbetsplatsen**

Analys av arbetsplatsen innebar att de anställda på företagen besvarade en enkät. Enkäten sammanställdes av projektgruppen som också återkopplade resultatet till ledningsgruppen vid ett personligt besök. Sammantaget tycks deltagarna ha haft god nytta av analysen, som bidrog till att man förstod hur det såg ut i den egna verksamheten, vad de anställda tyckte och vilka frågor ledningen behövde arbeta vidare med.

Några företag hade gjort undersökningar, men denna kompletterade de tidigare. Några företag undersökte medarbetarnas syn mer systematiskt för första gången. Här är några röster:

*”Vi blev förvånade över vissa resultat, både positivt och negativt. Till exempel tycker vi att vi uppmuntrar föräldraledighet. Men i enkäten framkom det att det inte uppfattas av personalen. Det är sannolikt en kommunikationsfråga som vi ska ta tag i.*

*”Vi har haft en personalenkät tidigare som handlade om man är nöjd på jobbet. Det är bra med mer riktade enkäter.”*

*”Det var bra att få en nivå på var vi befinner oss i relation till andra företag på dessa frågor.”*

*”Vi valde att köpa till en kartläggning på mer detaljerad nivå, för respektive avdelning. Så fick varje enhetschef förstå vad dennes agerande ger för resultat.”*

Enkäterna gav alltså information om vilka områden företagen behövde arbeta vidare med.

## **Coaching av projektgruppen**

Deltagarnas erfarenheter av projektgruppens stöd är positivt. Deltagarna uppskattade att projektgruppen gav feedback på VD:arnas arbete med jämställdhet och att de kommit ut till företagen vilket gett möjlighet att även hela ledningsgruppen fick del av resonemanget och på så sätt blev involverade i diskussionen. Två skäl lyfts särskilt fram:

1. Att det kommer någon utifrån gör att man lättare får genomslag för frågan.
2. Att projektgruppen var kompetent. Flera erfar att projektgruppen hade en bra framtoning, var pålästa och kunniga och hade en mycket bra förmåga att sätta sig in i och förstå i vilken fas av jämställdhetsarbetet företaget var och utgå från det i sin stöttning. De tror att det var viktigt att det fanns näringslivserfarenhet med i projektgruppen. Det har gjort att projektgruppen vetat när man ska bromsa och gasa under ledningsgruppsmötena.

Ett typiskt citat för att illustrera ovanstående:

*”Det var bra att projektledningen tog sig tid att diskutera. Det är lätt att frågan om jämställdhet inte prioriteras, men deras besök lyfte frågan och flera fick vara med och diskutera, man började tänka. Det var positivt att de utgick från våra förutsättningar i det enskilda företaget.”*

## **Mentorerna**

På två av nätverksmötena medverkade och berättade några VD:ar som framgångsrikt arbetat med jämställdhetsfrågor om sina erfarenheter. Deltagarna tyckte att det gav bra tips och genererade idéer för det egna arbetet och tips om vilka misstag man bör försöka undvika. Deltagarna uppskattade att mentorerna förmedlade att man kunde arbeta på olika sätt men ha samma mål. Fler goda exempel efterfrågas

*”...det kan man inte få för mycket av, helst från olika branscher och olika storlek på företag, vi har ju så olika förutsättningar beroende på företagsstorlek.”*

Deltagarna hade olika syn på nivån på mentorernas bidrag. En uppfattade att det var bra att man beskrev det basala förändringsarbetet, medan en annan tyckte att den var för enkelt och hade velat ha en beskrivning av en mer avancerad utveckling.

Slutsatsen är att deltagarnas utgångsläge var olika och mentorernas likaså. Variationen i mentorernas beskrivning innebar att alla deltagarna fick ta del av något som passade dem själva. Alternativet hade varit att man satt ihop en nätverksgrupp där alla varit på samma nivå i jämställdhetsarbetet.

## **Jämställdhetshandboken**

Deltagarna fick jämställdhetshandboken. Den användes dock inte i någon större utsträckning. Någon hade läst avsnittet om lönekartläggning. En vanlig kommentar var att ”Jag har bläddrat men inte läst”.

### **5. Vad kunde ha gjorts annorlunda?**

På frågan om vad som kunde ha gjorts annorlunda har deltagarna lite olika förslag.

Bland annat gavs förslag på fler företagsförlagda möten. Sista mötet var förlagt på ett av de deltagande företagen. Det gjorde att man fick ytterligare inblick i andra företags förutsättningar, som inte går att återge i beskrivningar på möten. Alla möten borde förläggas ute hos de deltagande företagen.

Fler möten: Det skulle vara möjligt att lägga till ett antal träffar och lägga till mångfaldsfrågorna i lite vidare mening, t ex ålder och etnicitet. Eftersom träffarna var glest förlagda i tid så skulle det vara möjligt att ta sig tid till detta.

Kortare möten: Det är svårt med heldagsmöten, man behöver en stund inne på kontoret. Det hade varit bättre att börja i samband med lunch och sedan eventuellt hålla på lite längre.

Kortare men mer frekventa möten, då missar man inte heller så mycket om man någon gång inte kan.

Mer interaktion på mötena och mindre föreläsning, sådant kan man få i hemläxa.

Å andra sidan menade någon annan att föreläsningssdokumentation hjälper till att föra tillbaka information till det egna företaget. Man önskar mer skriftlig dokumentation, från alla föreläsarna.

Fler handgripliga instrument att arbeta vidare med efterfrågas, t.ex. mallar för lönekartläggning. Mer tips om hur man skriver en jämställdhetsplan. Mer av ”Gör så här”.

Ett par av deltagarna framförde önskemål om ett uppföljande möte om ett halvår/år där man kan dela med sig av erfarenheter som man gjort i och efter projektet

### **6. Slutsatser**

De deltagare som valt och haft möjlighet att delta är i huvudsak mycket nöjda. Deltagandet är dock en minuspost, tre av ursprungliga tretton har deltagit på alla nätverksträffar.

Deltagarna är positiva till projektets utformning. Förslag till förändringar gäller främst tidsåtgången vid träffarna, som var heldagsmöten. Några föreslog halvdagar istället.

Deltagarna menar att de har breddat sina kunskaper genom att de blivit mer medveten om hur de själv agerar och genom att de fått kunskap om hur de anställda ser på företagets jämställdhetsarbete. De anser inte att deras egna värderingar påverkats i så stor utsträckning. Det ska ses i ljuset av att de som deltog i projektet redan var motiverade.



Några deltagare efterlyser fler konkreta instrument. En del av detta kan vara sånt som står i handboken som delades ut men som få hade läst. Kanske kan tydligare kopplingar göras mellan det som förmedlas på nätverksträffarna och innehållet i handboken.

Projektgruppens kunskap och kompetens när det gäller företagande har varit mycket uppskattat.