

# ATTRAKTIVA ARBETSPLATSER I VÄSTERBOTTEN

Kartläggning och behovsanalys  
inom området jämlikhet och  
mångfald, på uppdrag av  
Skogstekniska klustret och projekt  
Framtidens hållbara industrimiljöer.

---

**vkna!**

2021





**Mia Brunell Livfors**  
■ Vd för Axel Johnson

**Alder:** 54 år.  
**Utbildning:** Ekonomlinjen vid Stockholms universitet.

**Di Hållbara samtal**

**Samling kring brännande ämnen**

■ I artikelserien Hållbara samtal samlar Dagens industri och Hållbart Näringsliv ett antal näringslivsprofiler för en diskussion kring hållbarhetsarbete.

**LOTTA EDLING**

Publicistisk utvecklingsdirektör på Bonnier News och moderatör för samtalet.



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

**MIA BRUNELL LIVFORS**  
VD, Axel Johnson till Dagens Industri

Om vi inte tar inkluderingsfrågan på allvar kan vi få ett samhälle som är mer stängt och nationalistiskt och det tror jag skulle vara oerhört allvarligt för svenskt näringsliv. Jag har en stark tro på att och känner mig hoppfull att företag och företagsledare har möjlighet att spela en central roll i att hantera inkluderingsfrågan. Det är en absolut förutsättning för att vi ska ha ett kunna ha ett framgångsrikt näringsliv i framtiden.”

**”Man måste relatera frågan till sin verksamhet”**

**Näringslivets makt här är ju att konkret driva förändringen på våra företag och arbetsplatser. Samtidigt är det en svår och komplex fråga, var ska man börja?**

**Mia Brunell Livfors:** ”Först måste man

ska fungera utan för att allt ska fungera. Klimatet har länge varit en uppenbar fråga här men social hållbarhet är lika viktigt och det faktum att vi har ett antal riktigt utsatta områden i Sverige är ett bevis på att vi inte är där vi borde vara. Därefter måste man relatera frågan till sin verksamhet. För vår del, i Axel Johnson-koncernen, har vi cirka 22 000 anställda och träffar 1,5 miljoner kunder varje dag. För oss är det väldigt nödvändigt att både spegla samhället och tillvarata alla sorters kompetenser. Vi speglar våra kunder – oftast är våra kunder som handlar mat i våra butiker och besöker varuhus – och vi har också affärsperspektivet. Vi har både är jag övertygad om att inkludering både är en affärskritisk fråga och en ödesfråga för vårt samhälle.”

**Takeo Nori:** ”Jag tror att det är väldigt viktigt att påminna oss själva om att alla faktiskt inte har samma möjligheter och

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

... av chefsledet utländsk bakgrund, så vi kommer sannolikt tyvärr inte att nå målet avseende chefer i år utan vi får fortsätta kämpa för det. Hade vi inte mätt det här skulle vi förmodligen inte ha kommit till de 14 procenten heller... Parallellt försöker vi förse våra företag med metoder, hjälpa till med utbildningar i mångfald, uppmana att testa olika rekryteringsmetoder, och just nu ökar vi våra insatser avseende mångfald genom att sätta upp en ny avdelning i bolaget som fokuserar på detta.”

**Hur mäter ni mångfaldsarbetet i era företag?**

**Mia Brunell Livfors:** ”Vi har satt upp väldigt konkreta mål. 2014 satte vi ett mål att över 20 procent av våra anställda och 20 procent av våra chefer skulle ha utländsk bakgrund år 2020 för att bättre spegla samhället. Då hade endast 6 procent av cheferna det. Vid förra årsskiftet hade 26 procent av de anställda och 14

**”Just nu ökar insatserna avseende mångfald”**

**Dimitris Gioulekas:** ”Vi har drygt 20 procent anställda med utländsk härkomst och 30 nationaliteter samt jobbar med konkreta mål. Det gjorde vi även med jämställdhet och i dag är 40 procent av våra chefer kvin-

Gioulekas  
Lori  
och  
tuterar  
rhet.  
TO: JACK MIKRUT

## *Introduktion*

# Innehåll

---

## **1 ——— Introduktion**

*Om rapporten  
Sammanfattning  
Samverkan Add Gender*

## **2 ——— Metod**

## **3 ——— Intervjuresultat**

*Motiv och drivkrafter  
Intern utveckling  
Rekrytering  
Kommunikation  
Effekter  
Hinder  
Vanliga fallgropar  
Behov*

## **4 ——— Utblick med inspirerande exempel**

*Med blicken på andra projekt  
Exempel på projekt runtom i Sverige  
Särskilt goda exempel  
Norska modellen  
Karlskogamodellen  
Omvänt mentorskap*

## **5 ——— Rekommendationer**

*Företag  
Branschorgan  
Samhällsaktörer*

## *Introduktion*

# Om rapporten

---

Våren 2021 fick Vkna i uppdrag av Skogstekniska klustret och Framtidens hållbara industrimiljöer att skapa ett kunskapsunderlag om arbetet med jämställdhet och mångfald i Västerbottens skogs- och industrimiljöer. Målet var dels att kartlägga insatserna, dels att rekommendera vilka områden som i framtiden ska prioriteras för störst effekt.

I den är rapporten formulerar vi ett nuläge, men vi pekar också ut insatser som varit mer framgångsrika än andra – såväl lokalt som nationellt.

Parallellt med projektet har Add Gender genomfört en liknande undersökning på uppdrag av Skogsbrukets yrkesnämnd (SYN). Genom vårt utbyte av resultat och insikter grundar sig Vkna:s slutsatser i ett än vidare och mer varierat material.

Vi hoppas att kartläggningen ska ge inspiration kring arbetssätt och vara ett fullgott beslutsunderlag för framtida vägval. Tack för att vi fick förtroendet.

**Johanna Engström**  
VD, Vkna  
johann@vkna.se

**Linn Eckeskog**  
Konsult, Vkna  
linn@vkna.se





# SAMMAN- FATTNING

**Vkna har genom sökningar och intervjuer kartlagt insatser för ökad jämställdhet i Västerbottens industrier och skogsbolag. För att sätta dessa i ett större sammanhang samt bidra med ännu fler exempel på arbetssätt har vi även gjort en mindmap över nationella insatser och projekt, samt intervjuat personer bakom tre lyckade projekt.**

Vi har satt fokus på de teman som återkommer i intervjuerna: drivkrafter, intern utveckling, rekrytering, kommunikation, effekter, hinder, vanliga fallgropar och behov.

Vi konstaterar att många insatser för ökad jämlikhet redan i dag bedrivs bland Västerbottens företag. Samtidigt finns både behov av, och önskemål om, att göra mer.

Företagens egna upplevda behov handlar om att rent generellt göra mer, men också om att fånga upp unga och i högre utsträckning kommunicera ut en modern bild av branschen.

För att skapa engagemang och långsiktighet i arbetet behöver företagen tydligt formulera och internt förankra sina drivkrafter vad gäller jämställdhet.

Ett sätt är att lyfta fram det som redan görs bra inom företaget och att lyfta positiva effekter arbetet ger. För att fånga och uppmärksamma effekterna kan företagen i högre grad använda mätverktyg som nulägesanalys och uppföljning, medarbetarundersökningar och statistik.

I våra rekommendationer betonas vikten av att satsa på ledare och hela personalstyrkan. Vi förespråkar även samarbeten över gränser vad gäller branschorgan och samhällsaktörer, och att våga satsa på smalare grupper i samhället och på specifika grupper inom företagen.

För att Västerbotten ska ligga i framkant vad gäller jämställdhet krävs gemensamma ambitioner och parallella aktiviteter som tillsammans tar oss närmare målet.



# SAMVERKAN: ADD GENDER

**Våren 2021 fick Add Gender i uppdrag av Skogsbrukets yrkesnämnd (SYN) att kartlägga jämställdhetsläget inom skogsbranschen. Eftersom Add Genders och Vkna:s projekt i hög grad sammanföll, har vi under processen delat inläsningsmaterial och slutsatser.**

Add Gender lyfter i sin rapport fram tre vanligt förekommande teman: (1) Rekrytering av kvinnor (2) Jämställdhet som ledningsfråga och (3) Kunskap/utbildning i jämställdhet.

Samtliga tre teman återkommer i Vkna:s intervjuer. Kompetensförsörjning är en överlag central fråga; många betonar vikten av att attrahera unga i allmänhet och kvinnor i synnerhet.

Add Genders intervjupersoner betonar ledningens roll i arbetet. Flera av Vkna:s företag lyfte behovet av mer utbildning och kunskap om jämlikhet - framförallt kring själva genomförandet. "Vilka verktyg finns? Hur ska vi rent praktiskt gå till väga?"

Båda undersökningar visar på en stark vilja att skapa en mer jämlik bransch, men motivationen varierar kraftigt inom branscher och inom enskilda företag.

**"Små ekonomiska marginaler tvingar fram tidsbesparande – men farliga – beteenden"**

*Citat ur Add Genders rapport*

Båda undersökningar visar att mer tid krävs, liksom ökade resurser. Det gäller inte minst de små bolagen, poängterar Add Gender, där den enskildes rätt till föräldraledighet kan ställas mot kollektivets behov av att hålla verksamheten igång.

Add Gender betonar betydelsen av det friska – att använda det som fungerar bra som språngbräda för fortsatta satsningar. Vidare menar de att fokus behöver flyttas från minoriteter som bryter mot normer, och mot den majoritet som upprätthåller och har makt att förändra normer.





# METOD

**Genom sökningar och intervjuer har vi kartlagt insatser för ökad jämställdhet i Västerbottens industrier och skogsföretag.**

**18**

Intervjuer med företag i Västerbotten

**3**

Intervjuer med andra aktörer för fördjupad förståelse

Vkna har intervjuat representanter för 18 av Västerbottens företag inom skog och industri. I fokus för intervjuerna stod företagets motiv, arbetssätt, tidigare satsningar och erfarenheter.

Intervjupersonerna representerar en variation av företag sett till geografi, storlek och bransch. Särskilt fokus har ägnats åt de företag som ingår i *Framtidens hållbara industrimiljöer* samt *Skogstekniska klustrets* målgrupper. Företagen och personerna har maskerats på önskemål av företagen.

Materialet har ordnats i teman kopplade till uppdragets mål. För att vidga perspektiven har vi även blickat utanför den region och de branscher som står i fokus. Vi har samlat ett hundratal exempel på jämställdhetsinsatser från en variation av områden. Exempel på dessa finns samlade i *Utblick med inspirerande exempel*.

Vi har även intervjuat nyckelpersoner bakom särskilt framgångsrika projekt runt om i Sverige, som kan fungera vägledande för aktörer i vår region. Dessa projekt presenteras i rapportens slut.



A gold smartphone is lying on an open notebook. The notebook is on a wooden desk. A teal circle is overlaid on the bottom left of the image, containing the text 'Intervju-resultat' in white. In the background, there is a rolled-up document and a pen.

# **Intervju- resultat**




## *sammanställda* **intervjuresultat**

På följande sidor sammanfattas resultatet av intervjuerna vad gäller företagens arbetssätt, utmaningar, effekter och drivkrafter.

Vi har ordnat innehållet tematiskt och sammanfattat påståenden eller tankar i punktforum. Sammanfattningarna kan användas som inspiration inom olika områden, men också som resurser för ökad förståelse för vad som görs idag, och vad som saknas.

Intervjusvaren utgör en stor del av underlaget för våra rekommendationer. Varje avsnitt avrundas med en kommentar från Vkna, med reflektioner om hur vi kan sikta framåt och ta ur en tydlig riktning.

A person wearing a dark jacket and blue jeans is pushing a stroller on a gravel path. The person is seen from behind, and the stroller is in the foreground. The background shows a natural setting with trees and a path.

**» Att vara hemma  
med barn är den  
bästa ledarskaps-  
utbildning du  
kan gå. «**

**VD för industriföretag i Västerbotten**

*Ur intervjuer:*

# Motiv och drivkrafter

Strävan efter ökad jämställdhet och mångfald motiveras på flera sätt inom företagen.

En stark drivkraft är att stå sig i konkurrensen om arbetskraften. Många ser också att mångfald i förlängningen skapar ekonomisk tillväxt, vilket har stöd i forskningen.

Det finns en övertygelse bland delar av företagen att blandade arbetsplatser har ett egenvärde: Företagen vill erbjuda människor en sund och välkomnande arbetsmiljö att trivas och växa i.

På följande sida har vi kort sammanfattat den variation av motiv och drivkrafter som identifierats.



en fråga om

## rättspatos

- Att arbeta aktivt för en jämlik arbetsplats är "det enda rätta att göra".
- Vi vill att mångfald ska vara en självklarhet hos oss.

jämlikhet säkrar

## kompetensförsörjningen

- Företag med mångfald har bättre möjligheter att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt personal.
- Vi vinner på att spegla det samhälle vi lever i.
- Sundare arbetsplatser minskar sjukfrånvaron.
- Vi vill ha de vassaste nyexaminerade ingenjörerna - och unga värdesätter jämlika arbetsplatser.
- Vi skapar bättre arbetsmiljö för alla.

jämlikhet ger

## tillväxt

- En bredd av erfarenheter stärker företaget, är affärsmässigt gynnsamt och en konkurrensfördel.
- Olika perspektiv är en styrka i mötet med en variation av kunder.
- Vi klarar kriser bättre och säljer mer.
- Vi speglar kunden vilket stärker relationerna.
- Minskade kostnader i personalomsättning.
- Det handlar om effektivitet.

Vkna:s

## kommentar

Det har ett egenvärde att som företag ta ansvar för de mänskliga rättigheterna, samtidigt som arbetet ger många positiva effekter. En reflektion vi gör under intervjuerna är dock att alla företag inte tydligt kan formulera sitt *varför*. Att hitta detta *varför* är en viktig utvecklingsfråga för att säkra engagemang och uthållighet.

*Ur intervjuer:*

# Intern utveckling



Arbetet som skett internt i företagen handlar i hög grad om utbyte av erfarenheter och att ge tillfälle för reflektion. Somliga företag arbetar mer systematiskt medan andras arbete hittills främst har handlat om punktinsatser.

Ledarskap lyfts fram som en nyckelfråga; i företag som kommit långt finns ledare som äger frågan, sätter den högt på agendan och ställer krav på uppföljning och resultat.

**»Vi kommer inte kunna nå vårt tillväxtmål om vi inte också jobbar med värdegrund och våra kunder. Vi behöver jobba lika mycket med vår värdegrund som med att hitta nya kunder för att bli ett miljardföretag. Allting hänger ihop.«**

**HR-person vid industriföretag i Västerbotten**



*betydelsen av*

## ledarskap

---

- Våra ledare pratar återkommande om jämställdhet i konkreta termer och exempel.
- Ledare markerar när någon inte följer protokollet – och stöttar den som påpekar fel.
- Ledarutbildningar i jämställdhet och mångfald ger tillfälle till återkommande samtal och lärande tillsammans.
- Grupper av chefer träffas, delar erfarenheter och berättar om initiativ. Det ger inspiration och en känsla av gemensam sak.
- Ledare håller i samtal som konkretiserar värdegrunden.
- Ledare följer upp och ställer krav på aktiviteter inom jämlikhetsarbetet.
- Vi har jämn könsfördelning inom våra styrelser.
- VD uppmuntrar tydligt och återkommande föräldraledighet.
- Jämlikhetsfrågan ingår i ledningsgruppens dagordning.
- Ledare visar på nyttan och agerar som förebilder.
- Jämlikhet finns med i ägardirektivet.
- Vi är tydliga med vägen framåt och säkerställer att underchefer rekryterar i linje med överenskommelsen.

- Ledningsgruppen diskuterar och förstår varför vi arbetar med jämlikhet, som en förutsättning för att vi ska kunna sätta mål.
- Vi uppmuntrar kvinnor att söka uppdrag som gruppledare – nu sker det av sig självt.
- Ägare efterfrågar mångfald i varukommunikation.
- Centralt ansvarig underlättare som samordnar och stöttar ledare i jämlikhetsarbetet.

*vikten av att involvera*

## all personal

---

- Återkommande gruppdiskussioner om jämställdhet. Analyserar löpande vad som fungerar bättre och sämre.
- Fikarumssamtal med diskussionsfrågor.
- Vi har tagit fram utbildningsmaterial.
- Ambassadörer som utbildats och jobbar i par.
- Vi har utbildat samtliga medarbetare.
- Vi har utvecklat en verktygslåda med olika övningar för olika utmaningar.

*exempel på*

## punktinsatser

---

- Vi har tagit in föreläsare.
- Vi har arrangerat webinarier för ökad medvetenhet.
- Vi har genomfört en jämställdhetsrevision för att överblicka vad som gjorts.
- Vi har hållit jämställdhets-/trygghetsvandringar, analyserat lokaler med hjälp av en checklista.
- Vi har arrangerat mångfaldsbingo.
- Vi har analyserat vad som prioriteras i verksamheten och vilka som berörs. Utifrån resultatet har vi gjort förändringar.
- Vi har ordnat events i samband med Pride.
- Vi har samarbeten med universitet, konsulter och t ex NYKS.

*en levande*

## värdegrund

---

- Vi har en värdegrundsplattform och håller värdegrunden levande genom kontinuerliga samtal.
- Vi pratar om vilken ton vi har och hur vi beter oss gentemot varandra utifrån en överenskommen policy.
- Vi arbetar med kärnvärden genom diskussioner i grupper, ett arbete som integreras i värdegrundsarbete.
- Värdegrunden är en röd tråd genom företaget: försäljning, kundkontakt mm.

*betydelsen av*

## **rutiner**

- Vi arbetar med aktiva åtgärder.
- Medarbetarundersökningar, som följs upp av riktade aktiviteter.
- Jämlikhets-/arbetsmiljögrupp som driver frågan och håller den levande.
- Vi gör statistik över fördelning mellan män och kvinnor inom ramarna för en jämställdhetsplan.
- Det finns rutiner för att hantera sexuella trakasserier om de uppstår.
- Vi gör lönekartläggningar och håller lönesystemet transparent.
- Jämix-rapport lämnas årligen till Nyckelinstitutet.
- Jämställdhetsmålen är tydliga och behandlas på samma sätt som andra affärsområden - som en naturlig del av verksamheten.
- Vi har mentorskapsprogram.
- Det finns en jämställdhetsplan som är framtagen i längre process med hjälp av ambassadörer, grundade på analys av företaget i samarbete med universitet. En blandad referensgrupp utvecklade och reflekterade över varje förslag. Genom att involvera fler blev resultatet bättre.
- Kvantitativa mål angående exempelvis andelen kvinnor år 2030.

*Vkna:s*

## **kommentar**

- Företagen bedriver många, bra och varierade insatser för att öka jämlikheten, vilket ger goda förutsättningar för att ta arbetet vidare in i nästa fas.
- Mycket av arbetet för att öka jämlikheten sker internt, vilket är positivt eftersom det interna arbetet är den viktigaste basen i arbetet för jämlikhet.
- Få företag arbetar dock strategiskt över flera områden, med utgångspunkt i en värdegrund, utifrån målsättningar, med återkommande aktiviteter och uppföljningar.
- Med rätt stöd skulle företagen kunna samla sina resurser och arbeta systematiskt och strategiskt med dessa frågor.
- Större företag som vill se reella effekter skulle vinna på att anställa en underlättare, som arbetar aktivt med dessa frågor.
- Generellt behövs mer och kontinuerlig utbildning, framförallt bland chefer, för att säkerställa kunskap, engagemang och kontinuitet i jämlikhetsarbetet.



*Ur intervjuer:*

# Rekrytering

Behovet av att attrahera kompetent personal är en viktig drivkraft som skyndar på företagens jämställdhetsarbete.

De flesta talar om *jämställdhet* när det kommer till rekrytering. Det handlar dels om en vilja att öka andelen kvinnor på ledande positioner, dels om att jämna ut könsfördelningen inom företaget generellt. Några företag har också försökt öka *mångfalden* inom organisationen, exempelvis genom att aktivt öka antalet utlandsfödda medarbetare.

*strategiska*

## samarbeten

- Bemanningsföretag och projekt riktade till personer födda utanför Norden knyter till oss rätt kompetens.
- Medverkan i projekt så som *Jobbsprånget* och *Korta vägen*.

*en fråga om*

## kommunikation

- Vi vill och har försökt att förändra bilden av industrin.
- Det ska synas att det går att göra karriär hos oss; kvinnor på ledande positioner blir förebilder.
- Vi är medvetna om att ord sänder ut signaler. Därför väger vi våra ord väl i exempelvis platsannonser.

*rutin och*

## struktur

- HR stöttar chefer genom metoder för ökad mångfald.
- Vi formulerar tydliga krav- och målbilder för rekryteringen ur ett jämställdhetsperspektiv.
- Vi har rutiner för att i efterhand granska den egna intervjuprocessen.
- När kandidater har likvärdig kompetens väljer vi den kvinnliga kandidaten.

*Vkna:s*

## kommentar

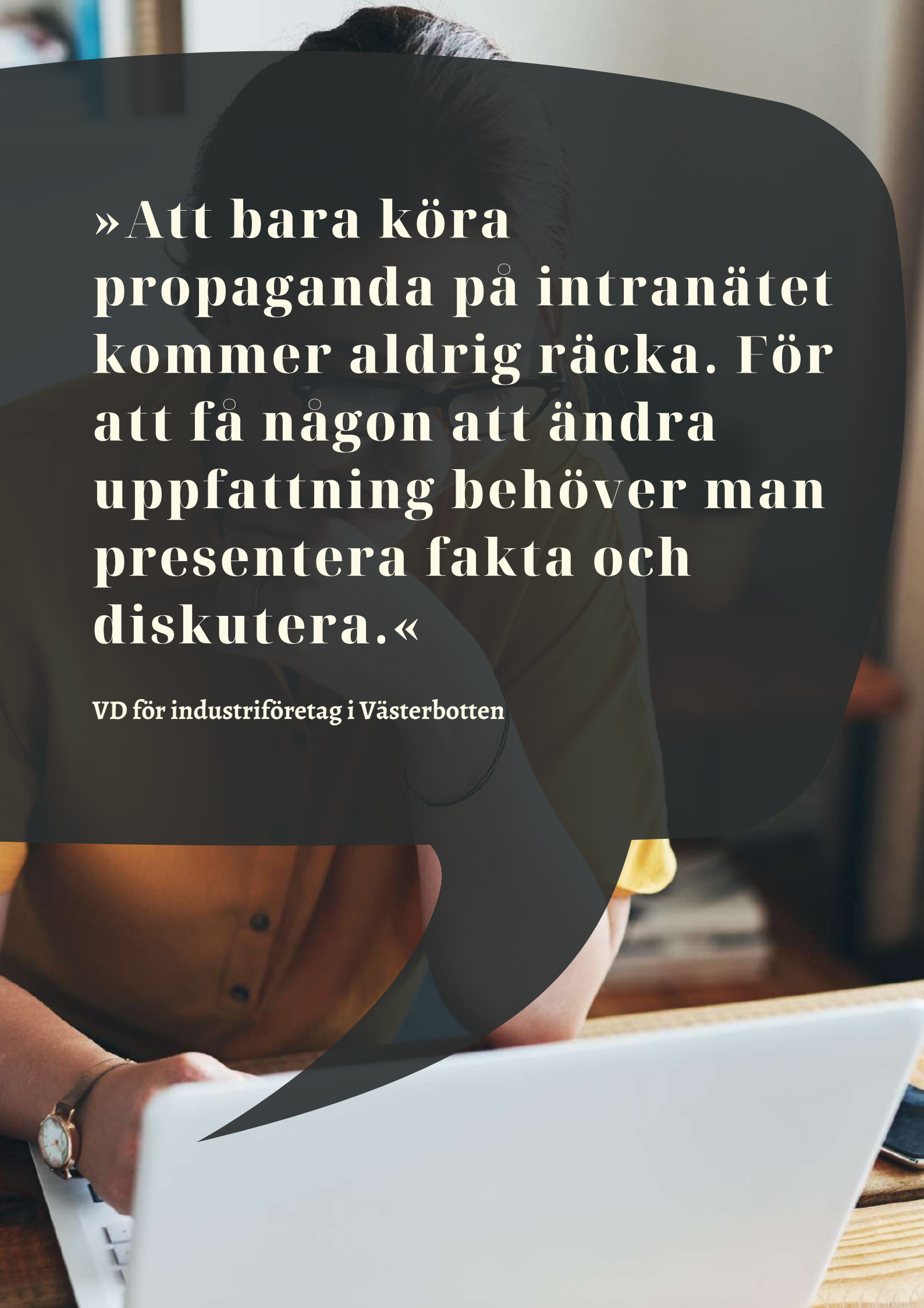
- Företagen skulle kunna dra ännu större nytta av möjligheterna med normkreativa och inkluderande rekryteringsprocesser.
- Företagen skulle vinna på mer strukturerade rekryteringsprocesser, som följs upp och utvärderas. Där behöver inkludering vara en röd tråd. Mer finns att läsa [här](#).

*Ur intervjuer:*

# Kommunikation

Några av företagen arbetar aktivt med jämlikhet inom området kommunikation. Arbetet handlar i första hand om att öppna upp bredda och förändra bilden av branschen i allmänhet och företaget i synnerhet.

Genom att visa en flerdimensionell bild av yrket tror sig företagen nå fler personer med en variation av bakgrunder. Här finns stor potential för de företag som höjer ambitionsnivån och går i framkant.



**»Att bara köra  
propaganda på intranätet  
kommer aldrig räcka. För  
att få någon att ändra  
uppfattning behöver man  
presentera fakta och  
diskutera.«**

**VD för industriföretag i Västerbotten**



*en fråga om*

## synlighet

- Personer med intresse för jämställdhet/jämlikhet ansöker om att vara ambassadör och medverkar på t ex Uniaden och skolbesök.
- Ambassadörer bär berättelsen internt/externt. Vi behöver ständigt påminnas om vinster med jämlikhet.
- Vi kommunicerar om att vi uppnått jämställda styrelser.
- Vi deltar i Pride.
- Vi anordnar events som Business week. Vi visar upp verksamheten för att förändra bilden av branschen.
- Mångfald är en självklar del i projekt kring varukommunikation.

*arbete med*

## workshops

- Genom workshops belyser vi normer och diskuterar bilden av branschen.

- Vi ordnar medlemsdialoger och rundabordssamtal.
- Vi har anlitat genusfotografen för att diskutera hur kön görs i bilder.

*den viktiga*

## intern-kommunikationen

- Det gäller att ständigt synliggöra vad vi gör, att det händer saker, och bygga stolthet.
- Arbetsbeskrivningar finns på anställdas olika modersmål.
- Underlättar för icke-svensktaliga genom att undvika slanguttryck.
- Kampanjer där kvinnor, ambassadörer och hårda affärsmål lyfts.
- Internt publicerade artiklar med goda exempel.

arbete med

## normkreativitet

- Vi eftersträvar att i kommunikationen alltid visa en kvinna och en man.
- Vi synliggör underrepresenterade grupper i filmer och kataloger etc.
- Vi visar olika bilder av arbetet i en verkstad.
- Vi hyrde in en fotograf som tog genusmedvetna bilder.
- I bilder och filmer i t ex rekrytering, fokus på att alltid visa både kvinnor och män.

samarbeten med

## skolor

- Årligt ekonomiskt stöd till gymnasieskola för satsningar att få in fler tjejer till teknikprogram.
- Stipendium till elever som har utvecklats som människa och varit en god kamrat.
- Stöttar nätverk och projekt via ex workshops/med studiebesök för att få fler/fler kvinnor intresserade av teknik.

Vkna:s

## kommentar

- Många företag ser kommunikation som ett viktigt och effektivt redskap för ökad jämlikhet. Det syns också att konkurrensen företagen emellan driver på viljan att flytta fram positionerna.
- Samtidigt arbetar långt ifrån alla intervjuade företag på ett övervägt vis med kommunikation som ett strategiskt verktyg för ökad jämlikhet.
- Det finns därför en stor potential i att använda normkreativ kommunikation för att nå jämlikhetsmålen, stärka företagens identiteter internt och externt, och samtidigt förändra bilden av branschen och spegla det omgivande samhället.
- Satsningar på employer branding, som involverar både HR, ledning och kommunikatörer/marknadsförare, har potential att stärka de enskilda företag och regionen i konkurrensen om framtidens arbetskraft.
- Det finns anledning att ta ett helhetsgrepp om företagets väg mot ökad mångfald och jämlikhet. Här behöver internkommunikationen prioriteras och sättas i fokus. Hur förankra förändringen på lång sikt och i alla lager av organisationen?

*Ur intervjuer:*

# Effekter

Företagen upplever sig se flera olika effekter av att prioritera frågor som rör mångfald och jämlikhet.

En konkret effekt syns i arbetsplatskulturen, där jargongen och samtalsklimatet förbättrats efter utbildningsinsatser. Vissa företag ser också mätbar ökad mångfald. Andra upplever att ledningen står tryggare i dessa frågor efter jämlikhetsinsatser.

Därutöver pekar några av företagen på vinster i form av ökad lönsamhet, dels till följd av att fler idéer får utrymme, dels eftersom andelen sjukskrivningar minskat.

*upplevd ökad*

## trivsel

---

- Det syns en förändring i kulturen. Jargongen har förbättras, samtalen är mer inkluderande och attityden mer välkomnande.
- Män och chefer har större möjligheter att vara föräldralediga.
- Ökad förståelse för olikheter och en högre toleransnivå.
- En högre nivå på samtalen i fikarummet.
- Fler, bättre och mer inkluderade i samtal.
- Ökad trivsel, vilket leder till ökat engagemang i arbetet.
- Färre arbetsskador.
- "Du måste inte längre jaga för att passa in i gruppen."
- Lättare att få ihop livspusslet.

*tydligare*

## riktning

---

- Ledningen har blivit mer engagerade och efterfrågar uppdateringar om hur vi arbetar med rekrytering, mångfald etc.
- Ökad trygghet i argumentationen.
- Flera har positiv inställning till jämlikhet sedan de fått en tydligare bild.

*breddad*

## kompetensförsörjning

---

- Vi har anställt fler utrikesfödda.
- Vi har anställt fler kvinnor.
- Fler kvinnor når högre positioner inom företaget, vilket blir en inspiration för andra.
- När vi inom organisationen blir medvetna om våra föreställningar och fördomar kan vi vidga idén om vem som kan arbeta hos oss.
- Fler kvinnor söker arbete hos oss sedan vi började arbeta medvetet med ordval och bilder i annonser.



*en positiv*

## verksamhets- utveckling

- Medlemsdialogerna har fått stora effekter; vi känner vår verksamhet bättre och har ändrat kurs i rätt riktning.
- Bättre ergonomi och arbetsmiljö och anpassade kläder.
- Fler perspektiv och idéer får utrymme och kan bidra till att utveckla verksamheten.
- Betydligt fler kvinnor är chefer tack vara ökad medvetenhet om normer och jämställdhet.

*mot ökad*

## lönsamhet

- Vi fattar bättre beslut och gör ett bättre jobb.
- Andel medlemmar har ökat.
- Sjukfrånvaron har minskat.

*Vkna:s*

## kommentar

- Företag med strategiskt jämlikhetsarbete kunde tydligare än andra peka ut vilka effekter arbetet lett till.
- Hos många företag finns en osäkerhet angående effekterna av det egna jämlikhetsarbetet.
- Effekter hör starkt samman med drivkrafter och långsiktighet. Företagen har därför mycket att vinna på att följa upp effekterna och att återkommande kommunicera dessa, i synnerhet internt.
- Studier runt om i hela världen visar på positiva effekter av strategiskt jämlikhetsarbete på arbetsplatser.
- Däremot är effekterna inte alltid mätbara redan samma kvartal. (Undantaget är förändrade rekryteringsprocesser, där effekten kan vara omedelbar.)
- Därför kan det vara svårt att upprätthålla arbetet ända tills effekterna syns. Genom att vara medvetna om att effekterna kan dröja, och genom att fira milstolpar, kan moralen hållas uppe.



*Ur intervjuer:*

# Hinder

Företagen ser många utmaningar och hinder på vägen mot en jämlik bransch. De hinder som pekas ut rör i första hand arbetsplatskulturer, där fördomar och begränsande normer får stort spelutrymme. Ett annat återkommande hinder är brist på kompetens och ägarskap i frågan.

Flera påtalar också att det finns en tröghet i en traditionstyngd bransch där frågor som upplevs mer akuta prioriteras högre än jämlikhetsfrågor.

*brister i*

## kulturen

- Jargong: Skämt under bältet och sexuella trakasserier genom opassande fotografier.
- Arbetsplatskulturen är exkluderande och hindrar inkludering av utlandsfödda.
- Jämställdhet uppfattas som en realitet snarare än ett mål och behöver därför inte prioriteras.
- Personer inom normen har svårt att se normer.
- Grupperingar i fikarum.
- Attityder av slaget: "nu får vi tacka flickorna" efter ekonomichefens dragning.
- Subkulturer på grund av geografisk spridning.
- Sämre stämning sedan covid.

- Ledning/ledningsgrupp prioriterar inte dessa frågor eller är ointresserade.
- "Svårt att få in det i det systematiska arbetet."
- Resurser och tid saknas.
- Frågan och ansvaret ligger enbart hos HR.
- Frågan är inte obligatorisk och prioriteras ständigt ner.
- Jämställdhetsplanen är en pappersprodukt.
- Svårt att visa på vinsterna (lönsamheten) för att få prioritet. "Hur förmå medarbetare att prioritera dessa frågor när de är upptagna med sitt?"

*brist på*

## ledarskap

- Svårt när ledning inte sätter mål, följer upp eller ställer krav.

*brist på*

## kompetens

- "För få tjejer är teknikintresserade"
- "Det utbildas för få tjejer"
- "Svårt att få in tjejer"
- Kompetensen och kunskapen hos nyanlända och invandrade svenskar värdesätts inte.
- Brist på CNC-operatörer och andra specifika yrkeskategorier.



*Synen på*

## bransch/ organisation

- Branschen är traditionellt mansdominerad.
- Synen på verkstadsarbete är svår att förändra.
- Skiftgång försvårar för föräldrar.
- Ojämlika villkor för tjänstepersoner och kollektivanställda.
- Omorganisationer får alltid stå tillbaka till förmån för mer akuta situationer.
- Utmanande att skapa förändring hela vägen ner i organisationen.
- Svårt att vara uthålliga när effekten inte syns redan nästföljande kvartal.
- Svårt att nå de ännu inte frälsta.
- Upplevelse av att "det här har vi gjort förr, det funkade inte."
- Brottas med andras fördomar om människor och industrier i inlandet.
- Kunskapsbrist: jämlikhet avfärdas som "svammel".
- Prioritering: jämlikhet som "lyx man inte har råd att unna sig".

*brist på*

## prio och riktning

- Efterfrågar att andra, utomstående, kommer in med idéer och förslag som passar verksamheten.
- Saknar en verktygslåda som verksamheten kan använda sig av; efterfrågar "ögonöppnare".
- Jämlikhet nedprioriterat under Covid, som kräver mer akuta åtgärder.
- Rädsla bland medarbetare att "säga fel" och klampa i klaveret.
- Kontinuitet; att fortsätta fylla på kunskap eftersom det är en färskvara.

Vkna:s

## kommentar

- Flera av hindren kan åtgärdas genom ökad kunskap och ägandeskap i frågan.
- Det krävs kunskap om varför jämlikhet är viktigt och vilket värde jämlikhet skapar.
- Det krävs också kunskap om *hur* ledare kan ta upp taktpinnen och styra arbetet.
- Ett aktivt värdegrundsarbete är en grundläggande förutsättning för att få bukt med trist jargong och trakasserier. Arbetslagen behöver prata om hur de har det och öka medvetenheten om det egna beteendet. Det krävs också en ökad förståelse för hur människors olika erfarenheter påverkar upplevelsen av arbetsplatsen.
- Det behövs levande och kontinuerliga samtal om normer, inte minst om normer kring maskulinitet.

- Att förändra bilden av en bransch kräver samordning, resurser och tid. Fokus bör ligga på att faktiskt förändra branschen – så den verkligen *blir* mer attraktiv för fler.
- Företag och branschaktörer behöver arbeta på flera plan parallellt, först och främst inifrån med att förändra exkluderande kulturer, därefter utåt genom nya och fler berättelser om branschen.
- Genom att göra upp med machokulturer röjs också hinder som ligger i vägen för att rekrytera och behålla kvinnliga medarbetare.
- Föreställningen om att det inte "finns kvinnor" riskerar att hålla arbetet tillbaka. Kvinnor med teknikintresse finns. Men för att arbetet i skog och industri ska betraktas som ett reellt alternativ för kvinnor, behöver vi forma arbetsplatser och arbetsmiljöer som tilltalar en variation av människor. Samtidigt behöver vi också vidga bilden av vad som ingår i begreppet teknik. Hur kan vi fånga upp kvinnors teknikintresse och kroka i våra verksamheter?
- Hindren må vara många, men de ger också en fingervisning om var lösningarna finns.

# VANLIGA FALLGROPAR

De hinder som nämns i intervjuerna ligger i linje med de fallgropar som tidigare rapporter och forskning pekat på. För att överkomma hinder och nå vårt mål, behöver vi först känna till dem. Här har vi samlat några av de mest klassiska fallgroparna.

## ▶ Bristande insikt

- Ledningen och medarbetarna saknar förståelse och insikt vad gäller betydelsen av mångfald och jämlikhet i organisationer.
- Det saknas kunskap och förståelse för vinsterna.
- Ledningen ser inte området som affärsmässigt viktigt.


## ▶ Bristfälliga målbilder

- Mål saknas.
- Målen är otydliga, omätbara eller verklighetsfrämmande.
- Målen följs inte upp och revideras inte.
- Ingen ansvarar för att uppfylla och följa upp målen.
- Ledningen ställer inte krav på uppföljning och avrapportering vad gäller jämställdhetsarbetet.

## ▶ Bristande samordning

- Det saknas ett örnperspektiv, samordning och stöd på flera nivåer.
- Projekten kommer igång för sent, vilket skapar tidspress.
- Snabba resultat prioriteras framför långsiktig förändring.





## ▶ Brist på redskap

- Ledningen och medarbetarna saknar verktyg och strategier för att ta sig an uppgiften, så arbetet kommer aldrig igång.
- Arbetet kommer igång, men insatserna är slumpmässiga och kortsiktiga.

## ▶ Brist på spetskunskap hos HR

- HR-personalen är inte specifikt utbildad inom frågor som rör mångfald, jämställdhet och normer, vilket påverkar rekryteringsprocesser och personalpolitik.

## ▶ Övertro på tidens effekt

- Ledningen tänker att ojämställdhet är en generationsfråga och/eller att det löser sig med tiden. Därför tillsätts inte tillräckligt med tid eller pengar för reellt förändringsarbete.

## ▶ Frånsäger sig ansvaret

- Föreställningen "det finns inga tjejer att anställa" lägger över frågan på någon annans bord (exempelvis skolan).

## ▶ Bristande kommunikation

- Kommunikatörerna involveras för sent i arbetet.
- Kommunikatörerna saknar tydliga exempel och material att arbeta med.
- Ledningen tar inte stöd av kommunikatörerna vilket leder till otydlig kommunikation.
- Det saknas en kommunikationsstrategi för den planerade förändringen.

## ▶ Brist på uthållighet

- Arbetet inleds men orken tryter och allt rinner ut i sanden. Den här typen av förändringsprocesser kräver uthållighet och tålamod. På samma vis som arbetsmiljöarbetet eller skyddsarbetet inte blir färdigt, blir vi heller aldrig "klara" med jämställdhetsarbetet.

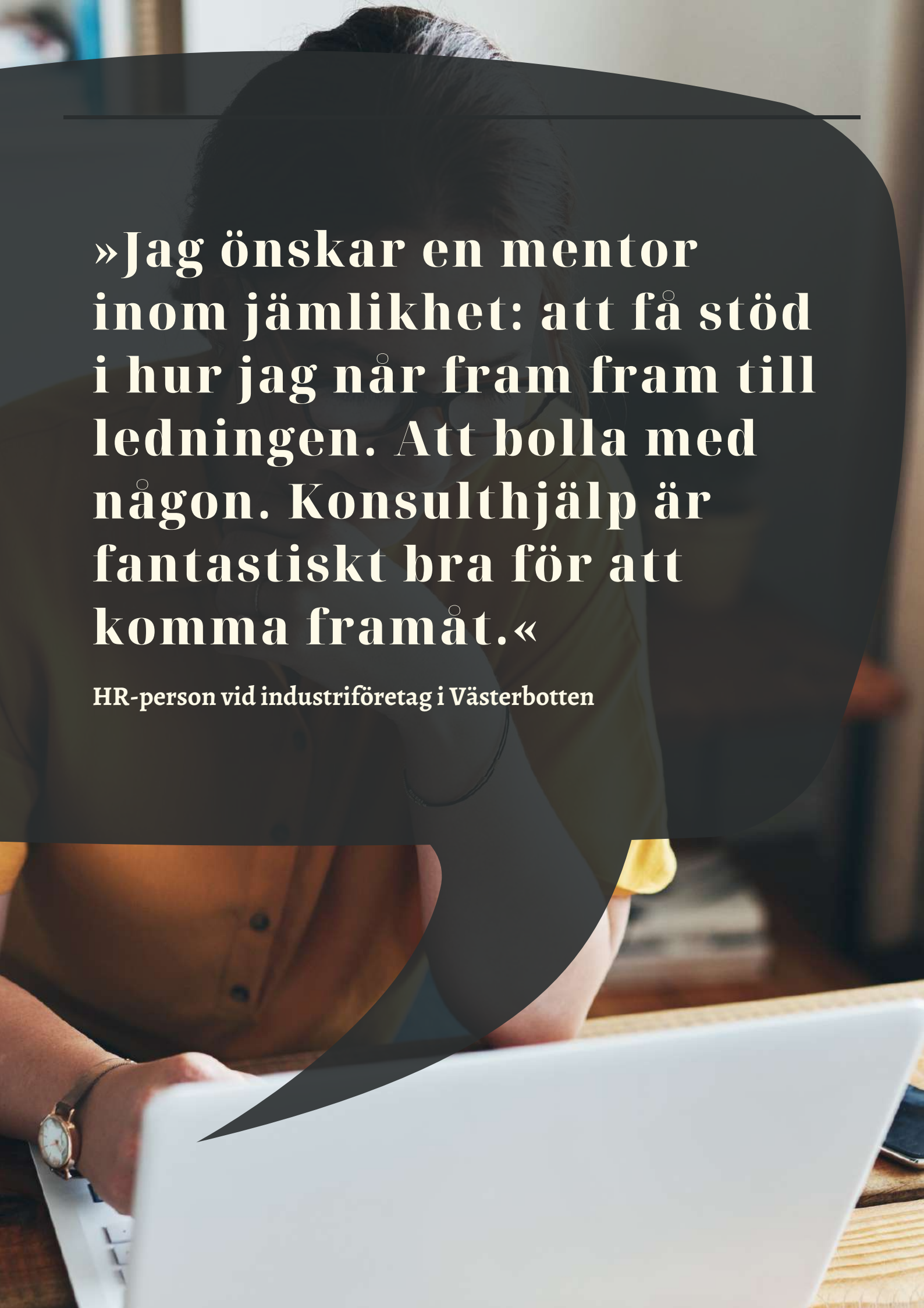


*Intervjuer:*

# Behov

Företagen uttrycker ett behov av fortsatt storskalig utbildning, som ska vara enkel och lättillgänglig. De efterfrågar också någon form av regional samordning dels för kunskapsutbyte, dels för att öka pressen på företagen och dels för att utmärka regionen i en nationell kontext.

Det finns en tanke om att företagen, genom delad kunskap och goda exempel, kan stärka inte bara sina egna positioner utan också regionens attraktivitet i stort.



**»Jag önskar en mentor inom jämlikhet: att få stöd i hur jag når fram fram till ledningen. Att bolla med någon. Konsulthjälp är fantastiskt bra för att komma framåt.«**

**HR-person vid industriföretag i Västerbotten**

*fånga upp*

## unga

- "Vi behöver lösa problemet med att tjejers teknikintresse dalar inför gymnasievalet."
- Skogstekniska klustret och regionen behöver arbeta närmare pedagogerna på Dragonskolan och SLU, för att öka medvetenheten om normer och jobba med värderingar.

*önskan om fler*

## metoder

- Vi behöver idéer, tankar och förslag som fungerar och som tar oss framåt. Ett bollplank.
- Vi behöver fungerande verktyg, metoder och utbildningar.
- Vi behöver utöka kunskapen och medvetenheten om normer.

*en hållbar*

## struktur

- Det behövs en nulägesanalys.
- Vi behöver skapa strukturer och systematik som håller arbetet levande över tid.
- Ledningsgrupperna behöver sätta mål och följa upp dem.
- Frågan behöver sättas högst upp på agendan.
- Vi behöver arbeta mer systematiskt med rekrytering och att förhindra sexuella trakasserier.
- Vi behöver dokumentera arbetet vi gör (enligt aktiva åtgärder).

*modern bild av*

## branschen

- Vi behöver öka omgivningens förståelse för hur arbete i våra branscher ser ut.
- Vi behöver förändra bilden av våra arbetsplatser och vår bransch.
- Vi behöver nå nya grupper med nya bilder av existerande verksamheter.
- "Vi behöver fortsätta arbeta med branding och berätta om de häftiga jobb som finns inom branschen."

andra idéer

## och uppslag

### Rekrytering

- Vi behöver rekrytera på andra sätt inom regionen.
- Det krävs enkla modeller för inkluderande rekrytering som är lätta att sälja in till chefen. Det underlättar om de vet att det fungerat för andra.

### Tillvarata kompetens

- Bli bättre på att anställda utlandsfödda, vi behöver kompetensen.
- Vi behöver samarbeta i nya former för att tillvarata exempelvis utlandsföddas erfarenheter.

### Kompetensutveckling

- Det krävs kontinuerlig kompetensutveckling inom dessa frågor.
- Vi behöver utöka kunskapen, avdramatisera, lyfta vinsterna och belysa förebilder.
- Vi bör undersöka möjligheten till certifiering.
- Webbutbildningar skulle underlätta.

### Ekonomiskt stöd

- Vi behöver ekonomiskt stöd för att göra dessa insatser.

### Inspiration och utbyte

- Temadagar för utbyte av erfarenheter mellan företag.
- Inspiration kring vad andra gjort och gör.
- Månadsbrev med förslag på diskussionsfrågor, erbjuda utbildningar och annat stöd.

### Konsulthjälp

- Vi behöver konsulthjälp. Konsulter är fantastiskt bra för att komma framåt.
- Vi efterfrågar mentorer inom jämlikhet, som kan stötta i hur nå fram till ledningen. Någon att bolla med.
- Vi behöver stöd i arbetet med aktiva åtgärder.
- Att någon hjälper oss med att gå igenom annonser.
- Någon som ställer frågor och som kommer in med andra ögon.

### Kommunikation


- Byta namn på utbildningar, t ex Maskin-ingenjörsutbildningen. LTU bytte till Teknisk design, vilket ledde till betydligt fler kvinnor som sökte.

### Samlade strategier

- Gemensamt ramverk och gemensam modell för mätning. Plattform som hjälper att sätta mål och prioritera aktiviteter för att nå dit.

### Profilera regionen

- Vi borde använda det här utvecklingsarbetet för att profilera regionen.

A nighttime photograph of an industrial facility, possibly a refinery or chemical plant, with numerous lights and structures. The lights are reflected in a body of water in the foreground. A large, light blue circular graphic is overlaid on the lower left side of the image, containing white text.

**Utblick:  
inspirerande  
exempel**



*med blicken*

## **på andra projekt**

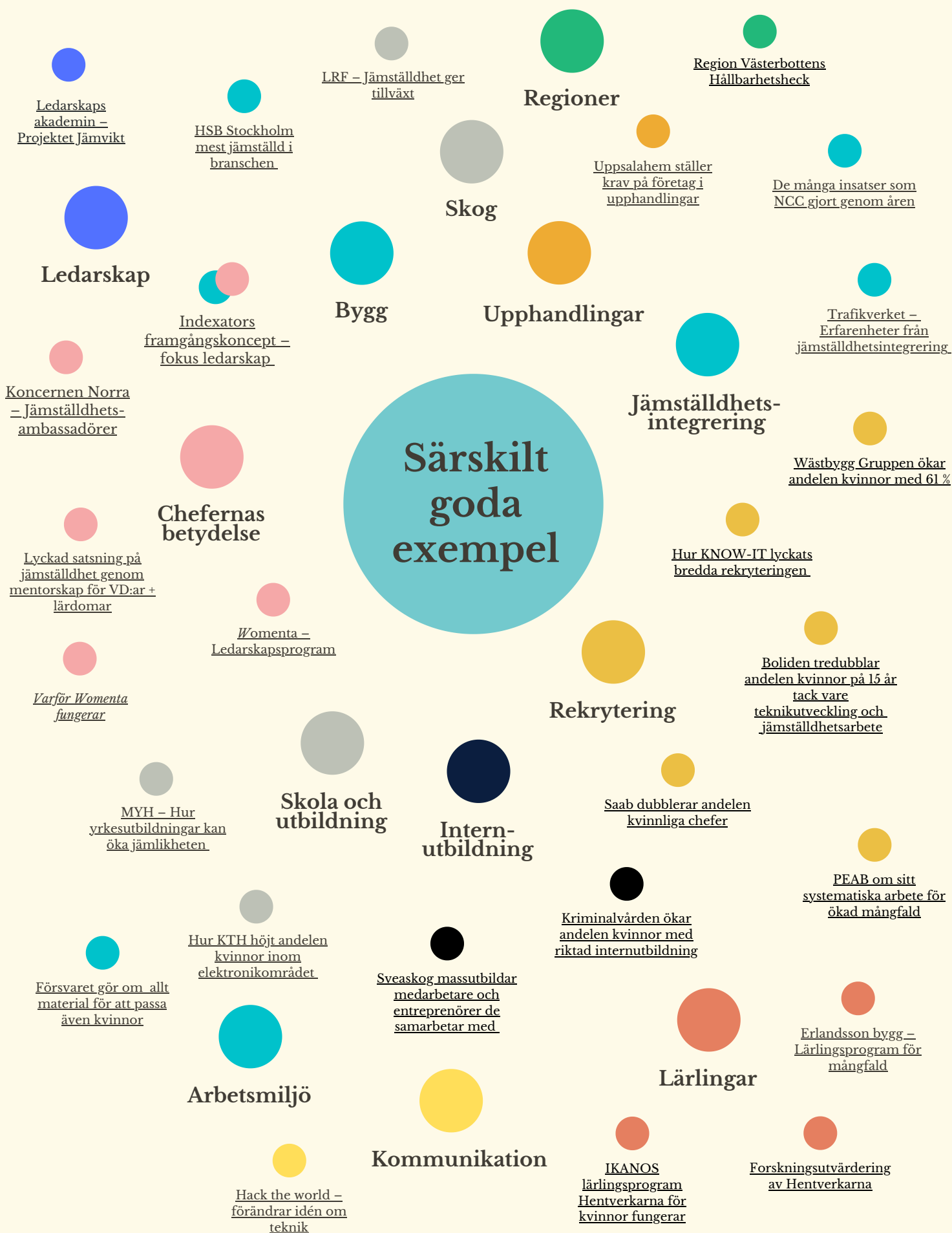
Inspirerande exempel efterfrågas av nästan samtliga intervjupersoner. Vi vill därför vända blicken utåt. I det här avsnittet har vi samlat praktiska projekt från olika delar av landet och en variation av branscher. Hur har andra arbetat och vilka framgångsfaktorer finns?

Avsnittet inleds med en överblick över projekt och arbetsätt. Exempelen har samlats genom sökningar och utifrån tips från Vknas nätverk och referensgrupp.

Exempelen har fördelats tematiskt, så att det ska vara enkelt att hitta goda exempel inom just det som ni vill ta vidare. Nästföljande sida rymmer särskilt goda exempel, som visat sig framgångsrika.

I slutet av avsnittet fördjupar vi oss i tre fall, med hjälp av intervjuer med personer bakom framgångsrika projekt.







# NORSKA MODELLEN

**Det norska projektet Män i hälsa, som pågått i 11 år, har visat sig framgångsrikt när det kommer till att rekrytera män till omvårdnadsyrken. Under 2021 genomförs i Sjuhärad ett pilotprojekt baserat på den norska modellen.**

Projektet är specifikt riktat till män som står utanför arbetsmarknaden och handlar dels om utbildningsinsatser, dels om kommunikationsarbete.

Genom omfattande kommunikationskampanjer försöker avsändarna omformulera bilden av vad arbete inom vården innebär, bland annat genom färgval, tilltal och manliga förebilder. Målet är att det ska vara möjligt för män att se sig själva på en arbetsplats de tidigare inte övervägt.

Målgrupperna utbildas i nära samarbete med arbetsgivarna, som också betalar lön i samband med praktikperioderna. Efter slutförd utbildning är männen utbildade undersköterskor.

En genomtänkt inskolning och tillgång till en handledare lyfts fram som framgångsfaktorer. Men det är inte bara de blivande medarbetarna som utbildas, utan också arbetslagen där rekryterna ska arbeta. På så vis bygger projektet på kulturförändring i kombination med utbildning och strategisk kommunikation.

## 92 %

av alla utbildade inom Menn i helse har fått ett betydelsefullt arbete som egenförsörjning.

### FRAMGÅNGS- FAKTORER

1. Smalt riktad satsning
2. Kommunikation – Nya sätt att gestalta yrket
3. Förebilder i alla led



# KARLSKOGA MODELLEN

**Genom en riktad satsning har Karlskoga attraherat underrepresenterade grupper till industrierna. Samverkan, förebilder och målgruppsanpassning är framgångsfaktorerna.**

Rekryteringsbehovet inom Karlskogas industrier kräver att nya grupper söker sig till branschen. Samtidigt har söktrycket till kommunens ettåriga grundutbildning för arbete i industrin tidigare varit lågt.

Projektledaren **Per Wassberg** räknade ut att omkring 150-250 kvinnor födda utanför EU gick utan sysselsättning i Karlskoga, och potentiellt skulle kunna ta anställning inom industrierna. Genom en riktad satsning mot dessa grupper ökades andelen sökande till utbildningen och andelen antagna kvinnor födda utanför EU steg från noll 2018 till 17 året därpå.

En nyckel var att samordna och koordinera redan befintliga resurser hos Arbetsförmedlingen, näringslivsbolaget, Komvux och industriföretagen. I samband med informationsträffarna fanns studievägledare på plats för att besvara frågor och underlätta processen. En ytterligare framgångsfaktor var att Wassbergs närmaste kollega talade arabiska, vilket underlättade kommunikationen och byggde förtroende.

Projektledarna arbetade genom hela processen med förebilder. Genom att öppna upp arbetsplatserna i form av välplanerade studiebesök, och visa kvinnor i arbete, förändrades målgruppens syn på yrket. Det blev möjligt att se sig själv i rollen som industrianställd. Anställda kvinnor välkomnade besökarna och guidade runt i lokalerna. Genom affischer, informationsträffar och studiebesök slipades tröskeln ner.

Pandemin har försvårat möjligheterna att bedöma utfallet ännu, men allt tyder på att projektet varit framgångsrikt.





# 160

deltagare vid  
informationsträffarna

# 17

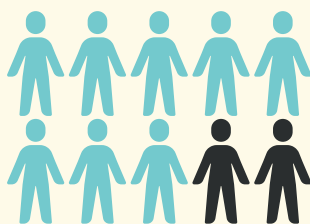
kvinnor födda  
utanför EU togs in i  
september 2019

### Framgångsfaktorer:

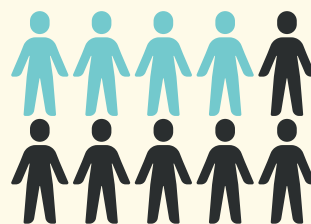
1. Smalt riktad satsning
2. En komplett händelsekedja
3. Koordination och samverkan
4. Förebilder i alla led

# 5 st

studiebesök



80 % av deltagarna vid  
studiebesöket var kvinnor



35-40 % av deltagarna var  
födda utanför EU

# 30 000

SEK i total  
marknadsföringsbudget

- Kommunens webbplats med undersidor
- Lokaltidningen plus webb
- KNOTABs och kommunens Facebook plus betald FB annonsering
- Informationsmaterial hos bl a Vuxnas Lärande, AF och AME
- Artiklar i lokaltidningen
- Word-of-mouth



# OMVÄNT MENTORSKAP

**Omvänt mentorskap etablerades som idé vid millennieskiftet och innebär ett byte av roller, där den mindre seniora medarbetaren intar rollen som mentor.**

Academic work beskriver omvänt mentorskap som att "den yngsta undervisar den äldsta", baserat på ett pilotprojekt i USA på 1990-talet.

Volkswagen har hastigt ökat andelen kvinnor i organisationen, bland annat genom omvänt mentorskap. Medarbetarnas samtal inom ramarna för mentorprogrammet har bland annat handlat om flexibilitet i arbetslivet, "work-life-balance och om att sprida berättelserna om framgångsrika kvinnor i organisationen."

Folksam arbetar med omvända mentorsprogram inom ramarna för Folksam Tech Talent.



## Så arbetar Microsoft:

1. En grupp på traineeprogrammet matchar adept och mentor.
2. Adept och mentor ska inte jobba på samma avdelning.
3. Ha relevanta frågeställningar, diskussionsämnen och målsättningar före första mötet.
4. Träffas cirka tre gånger.
5. Mötena ska vara mellan en och två timmar.
6. Råden till er som vill börja med omvänt mentorskap:
  - a. Sätt en agenda för varje träff så att ni får ut något konkret av sessionerna.
  - b. Diskutera riktiga utmaningar, inte hypotetiska frågeställningar.
  - c. Tänk på att mentorskapet är omvänt och att den seniora deltagaren ska coachas.
  - d. Avsätt tillräckligt med tid per session för att hinna djupdyka i samtalsämnet.
  - e. Samla in värdefulla förbättringsförslag och idéer som kan förverkligas.





**Projektutvecklare Caroline Nyström har omfattande erfarenheter av omvänt mentorskap i en Västerbottensk kontext. Nyström förespråkar metoden, men betonar att omvänt mentorskap inte får användas som kosmetika utan behöver komma ur ett reellt behov i verksamheten.**

Under vårt samtal pekar Nyström ut ett antal förutsättningar och framgångsfaktorer som behöver finnas på plats för att metoden ska vara framgångsrik.

Det är angeläget att den högsta ledningen ser frågan som en prioritet och kan formulera behovet och effekterna. Det är också betydelsefullt att inom organisationen veta *varför* vi strävar efter en mångfald av perspektiv. Vilket värde tillskriver vi olikhet och mångfald inom vår organisation?

Den som är tidig med den här typen av satsningar, menar Nyström, kommer att få skörda.

Genom att inte bara prata om, utan också visa genom handling att man försöker förändra seiga strukturer – och luckra upp hierarkier – stärks kulturen och konkurrenskraften.



#### Tips från Caroline Nyström:

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









A wide-angle photograph of a snow-covered road stretching into the distance under a bright blue sky with light clouds. The road is flanked by snow-covered fields and sparse, bare trees. In the foreground, a dark, textured surface, possibly gravel or a road edge, is visible. A large, teal-colored circular graphic is overlaid on the lower-left side of the image, containing the text 'Rekommendationer' in white, bold, sans-serif font.

# Rekommendationer



# REKOMMEN- DATIONER

**I rapportens sista del sammanfattas Vknas rekommendationer. Rekommendationerna har formulerats utifrån målsättningen att Västerbottens industrier och skogsnäring ska vara och uppfattas som attraktiva arbetsmiljöer, dit människor med olika bakgrund, erfarenhet och livsstilar söker sig och stannar kvar.**

En viktig förutsättning för att nå detta mål är ett långsiktigt och målinriktat arbete med inkludering och jämlikhet på många olika nivåer – både inom företagen och inom regionen.

Kartläggningen ger en inblick i vilka utmaningar som finns i branschen och vilka hinder vi behöver överkomma för att forma ett jämlikt samhälle och jämlika arbetsplatser. Många av de intervjuade företagen har en stark vilja att vara en attraktiv arbetsplats och en övertygelse om att jämställdhet och jämlikhet är viktigt. Men samtidigt som många aktiviteter och strategier finns på plats, saknas tid, resurser och redskap.

Våra rekommendationer fokuserar på hur vi kan aktivera det vi sett och det vi redan vet. Hur kan *många* företag ta *några steg framåt* längs vägen mot målet?

Vi har delat upp rekommendationerna i tre delar riktade till olika, men delvis överlappande, grupper: företag, branschorgan och samhällsaktörer.

I relation till företagen lämnar vi rekommendationer på insatser och ger konkreta exempel på hur det kan gå till. Syftet är att underlätta uppstarten och samtidigt säkra långsiktigheten i satsningarna.

Rekommendationerna kan användas som en checklista i riktning inifrån och ut. Vi behöver först arbeta med vårt *varför*, med våra ledare och med vår värdegrund, för att därefter röra oss ut mot rekrytering och extern kommunikation. Var längs denna väg ligger just vårt företag?

# FÖRETAG

## VKNAS REKOMMENDATIONER

### VET OCH KÄNN ERT VARFÖR

Att veta och känna vårt varför är viktigt – dels för att komma igång, dels för att hålla igång. Vinsterna med en jämlik organisation är många, men vilka som är mest motiverande varierar från en organisation till en annan.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Diskutera era drivkrafter i ledningsgruppen. Utgå från era utmaningar och koppla ihop dem med vad forskning säger om vinster med jämställdhet och mångfald.
- Kommunicera budskapet återkommande via t ex skärmar eller arbetsplatsträffar.
- För återkommande dialog.

### PRIORITERA LEDARNA

Ledarnas betydelse kan inte överskattas. Chefer som äger frågan sätter den på agendan och bygger förväntningar inom organisationen. Ledarna behöver ha såväl kunskapen som redskapen för att efterfråga och följa upp jämlikhetsarbetet. Ledarna är också i hög grad goda exempel och föredömen inom organisationen.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Satsa på återkommande fortbildning och diskussioner i ledningsgrupp och chefer emellan, exempelvis angående normer, privilegier och hur förebygga och hantera trakasserier.
- Träna ledare i att argumentera för vinster och att förklara jämlikhet och jämlikhetsarbetet.
- Diskutera tillsammans fram hur ni möter trist jargong, stöttar varandra och efterfrågar aktiviteter kring jämlikhet.

### SKAPA EN STRUKTUR

Besluta om hur ni rent konkret ska arbeta fortlöpande för ökad jämlikhet.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Följ strukturen för Aktiva åtgärder (lagkrav) för att skapa bild av nuläget och åtgärdsplan. Detta arbetssätt ger ramar för årlig uppföljning.
- Utse ansvarspersoner och ge dem mandat, kunskap, förtroende och resurser.
- Sätt mål och följ upp resultaten med samma krav som inom vilket annat område som helst.

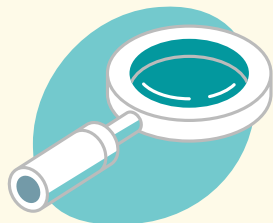
## UTBILDNING OCH DISKUSSIONER

Medarbetarna på företaget behöver kunskap för att kunna agera i enlighet med företagets värdegrund. Ju mer kunskap som finns på alla nivåer av organisationen, desto mindre utrymme för fördomar, motstånd, mobbning och trakasserier.

Kunskapspåfyllnad behöver ses som en fortgående process, där abstrakta idéer förankras i konkreta situationer genom kollegiala samtal. Det är också under diskussioner och reflektioner som vi har möjlighet att ventilera tankar och frågor och hitta en gemensam väg framåt.

## MÄT OCH KOMMUNICERA

Frågan om effekter behöver ägnas tid och energi. Vi behöver återkommande prata om de effekter som arbetet resulterat i, inte minst för att hålla engagemanget och drivet uppe. För att lättare veta vilka dessa effekter faktiskt är, behöver vi mäta och följa upp.



### EXEMPEL PÅ HUR

- Se till att alla har en grundförståelse för normer, privilegier och makt. Låt alla reflektera över sig själv i förhållande till normer. T ex genom att ta in utbildare.
- Ta tillvara på kunskapen och håll den aktuell genom att återkommande samtala och diskutera. T ex på arbetsplatsträffar. Tips på övningar och diskussioner finns på bl a [do.se](http://do.se) och [jamstall.nu](http://jamstall.nu).
- Gör kunskaperna konkreta och förankra i verksamheten. T ex genom att prata om hur jämlikhet är viktigt för oss som företag eller vad vi som medarbetare kan bidra med för att skapa en än mer inkluderande arbetsplats.
- Låt normen och normer var i fokus för förändring – inte de som faller utanför normen.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Sätt upp realistiska men ambitiösa mål och delmål. Ange tidigt olika milstolpar som ni tydligt uppmärksammar och firar.
- Mät måluppfyllelsen både kvantitativt och kvalitativt (statistik, rekryteringstal, lönekartläggningar, fördelningen av chefspositioner osv) och kvalitativt (genom enkäter, appar som &Frankly och intervjuer med nyanställda och personer som väljer att avsluta sin anställning).
- Kommunicera internt och externt var ni är på väg (och varför) och när resultaten pekar i rätt riktning.
- Dela med er av goda exempel ur er verksamhet och fira framstegen.
- Måla upp tydliga och levande visioner för målbilden ni gemensamt strävar mot.



## RÖJ HINDER

Säkerställ att arbetsmiljön och arbetsuppgifterna i så stor utsträckning som möjligt passar personer av olika storlek och med olika kroppsstyrka. Säkerställ att säkerhetsföreskrifterna finns tillgängliga på alla aktuella modersmål. Anpassa även tider och skift när möjligt, så att arbetet är förenligt med olika familjesituationer.

Vägledande exempel finns i Forsvarsmakten och Västerbottniska Tegsnäs Group AB.

## SKAKA OM REKRYTERINGSPROCESSEN

Kunskapen är idag stor vad gäller mäns och kvinnors jobbsökande. Vi vet att bild- och ordval kan vara direkt avgörande för vem som känner sig tilltalad och i slutändan söker en tjänst. Inom området rekrytering finns stora vinster för regionens företag att nå och attrahera nya grupper.

## STÄLL KRAV DÄR NI KAN

Skapa rutiner och principer för hur ni ställer krav på underleverantörer och samarbetspartners när det kommer till jämlikhet och mångfald. Ju större tryck från aktörer högre upp i kedjan, desto mer affärskritisk kommer frågan upplevas i hela branschen. Vägledande exempel finns i Uppsalahem och Sveaskog.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Gå igenom era maskiner och andra arbetsredskap. Kan både små och stora händer greppa? Har vi hjälpmedel för lyft etc?
- Gör en Normvandring. Gå igenom arbetsplatsen i grupp. Reflektera över saker som kan vara hinder eller saknas, exempelvis dörröppnare, hög ljudnivå eller verktyg på för hög höjd. Det är en fördel med en variation av erfarenheter i gruppen.
- Diskutera igenom andra delar av arbetet som kan göra det svårare för olika grupper att arbeta här, t ex arbetstider, säkerhetsinstruktioner. Finns det något vi kan göra för att utveckla?

### EXEMPEL PÅ HUR

- Gå noga igenom kravspecifikationen. Bygger den på personen som hade jobbet innan? Behövs verkligen allt som står? Vad är det vi verkligen är i behov av?
- Granska era bilder och era texter. Vilket budskap sänder de ut? Vilka tilltalas av annonsen? Ta hjälp om ni inte har kunskapen internt.
- Eftersträva att personer med olika kön är med under intervjusituation och intervjuar.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Låt leverantören redovisa att de arbetar med aktiva åtgärder.
- Inkludera även underleverantörer/entreprenörer i jämlikhetsutbildningar där det är möjligt
- Låt leverantörer/samarbetspartners skriva under på att de ska arbeta i enlighet med er värdegrund eller skriva under er likabehandlingsplan. Ställ följdfrågor. Det kommer underlätta för er att säga till om ex underleverantören inte beter sig juste.



## NORMKREATIV KOMMUNIKATION

Ta ett helhetsgrepp om er kommunikation med fokus på kreativitet och mångfald. Analysera er själva utifrån: Hur framstår ert företag beroende på vem som tittar?

### EXEMPEL PÅ HUR

- Ett första steg är att utbilda medarbetare med kommunikationsansvar i normkreativ kommunikation.
- Ett andra steg är att skapa rutiner för att säkerställa att detta synsätt präglar all kommunikation. Det kan exempelvis handla om val av fotografier och checklistor för instruktioner till formgivare.
- Gå igenom er webbplats. Vilka syns och på vilka sätt?

## UTHÅLLIGHET OCH KONTINUITET

Många jämlikhetsåtaganden faller på bristande uthållighet när vinsterna inte blir synliga i första kvartalsrapporten. Det är viktigt att redan från början se jämlikhet som ett långsiktigt projekt där vinsterna kommer successivt och först på längre sikt blir mätbara med sedvanliga verktyg.

### EXEMPEL PÅ HUR

- Det finns en fungerande struktur integrerad i verksamheten.
- Kontinuerlig tillförsel av kunskap och inspiration.
- Fira och uppmärksamma milstolpar och goda exempel längs vägen så att framstegen blir tydliga internt.

# BRANSCH

## V K N A : S R E K O M M E N D A T I O N E R

### GÖR GEMENSAM SAK

Försöken att förändra mansdominerade branscher saknar i många fall samordning och långsiktighet. Insatserna blir sporadiska och disparata, snarare än strategiska och långsiktiga. Genom att samarbeta i större kluster och utifrån en gemensam vision för regionen, ökar möjligheterna att förändra kulturen och profilera regionen.

### MÅLGRUPP UNGA

Forskning visar att unga tjejers tidiga teknikintresse dalar redan i slutet av grundskolan. Det finns därför anledning att fånga upp dem tidigt.

Inom företagen görs redan en hel del insatser riktade till unga, men här finns möjlighet för branschorgan att knyta ännu närmare band till skolor, lärare och elever. Genomtänkta mentorprogram, meningsfulla sommarjobb och skräddarsydda praktikprogram är möjliga vägar – gärna i kombination.

Ett par av våra intervjupersoner lyfter också vikten av att jobba med normer och föra samtal med pedagoger på teknikprogram mm så att de också förmedlar schyssta värderingar till ungdomarna som ska in på våra företag

### RIKTADE INSATSER

Ett framgångsrikt koncept är att ta sig an kompetensförsörjningen som en process, där branschorgan och företag samverkar och är aktiva i flera steg.

De satsningar som vi i denna rapport kallar Norska modellen och Karlskogamodellen är exempel på projekt riktade till relativt smala grupper. Då finns möjlighet att skräddarsy upplägg, stöd och kommunikation efter målgruppen.

### HAR DU TÄNKT PÅ ATT:

Problemet är inte nödvändigtvis att flickor saknar intresse för teknik, utan att vi inte erkänner kvinnors teknikintresse som just ett intresse för teknik.

Eftersom vi så starkt förknippar teknik med män, har vi historiskt sett inte kategoriserat kvinnors arbete eller intressen som just teknik – även om det i allra högsta grad är just det.

Vi kan inspireras av exempelvis Katrine Marcals bok *Att uppfinna världen* eller använda oss av *Hack the world's* smarta upplägg för att väva in och lyfta teknik i vardagen på ett sätt som tilltalar både tjejer och killar.

Kanske finns det anledning att börja skifta fokus från att "tjejer är inte teknikintresserade" som ett hinder, och mot frågan om hur vi kan fånga upp och utveckla det teknikintresse som faktiskt finns.

## STÄRK SPECIFIKA GRUPPERS KOMPETENS

En möjlighet är att erbjuda kompetensutveckling riktad till specifika grupper inom alla företag. På så vis kan vi säkerställa att samtliga HR-avdelningar har den kunskap inom jämlikhet och normkritik som visat sig vara en av nycklarna i samband med breddad rekrytering.

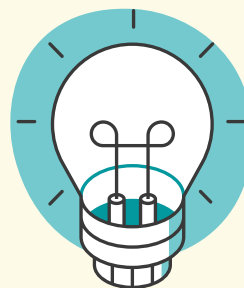
Riktade utbildningar för kommunikationsenheter inom området normkreativ kommunikation är ett sätt att stärka de enskilda företagens varumärkesbyggande och samtidigt lyfta bilden av branschen och regionen.

## ERBJUD STÖD OCH KOMPETENS

Det finns en efterfrågan på stöd i frågor som rör jämlikhet och mångfald. Som branschorgan finns möjlighet att erbjuda expertis i dessa frågor. En intern eller extern sakkunnig kan arbeta tillsammans med ansvariga och ambassadörer runt om i företagen för att säkerställa kontinuerlig kompetensutveckling och stöd i de specifika spörsmål som företag ställs inför.

## SKAPA FORUM FÖR UTBYTE AV ERFARENHEER

Bland företagen finns en efterfrågan på goda exempel och inspiration från närliggande eller avlägsna branscher. Genom konferenser och/eller dialogforum för ansvariga och ambassadörer inom företagen, kan vi sprida kunskapen och påskynda processen.



# SAMHÄLLS- AKTÖRER

## V K N A : S R E K O M M E N D A T I O N E R

### **SAMORDNA BEFINTLIGA RESURSER**

Finns möjlighet att, med inspiration från Karlskogamodellen, formulera gemensamma mål som gynnar branscherna och regionen?

### **STÄLL KRAV I SAMBAND MED UPPHANDLINGAR**

Att ställa krav på företag i samband med upphandlingar är ett sätt att skapa reell efterfrågan och samtidigt skicka starka signaler till företagen. Det kan exempelvis handla om att kräva av företagen att de lever upp till lagkravet om aktiva åtgärder eller att efterfråga beskrivningar av hur de arbetar med inkludering på arbetsplatsen.

### **ORDNA RIKTADE UTBILDNINGSSINSATSER**

Arrangerade riktade utbildningsinsatser i relation till specifika grupper. Se förslag nummer 4 till Branschorganisationen "Stärka specifika gruppers kompetens.

### **FORTSÄTT SUBVENTIONERA JÄMSTÄLLDHET**

Region Västerbottens hållbarhetscheck är ett exempel på hur offentliga aktörer subventionerar privata företag som prioriterar frågor om jämlikhet och mångfald. Mångfaldschecken gör det möjligt för små och medelstora företag att ta stöd utifrån som det annars inte nödvändigtvis finns utrymme för i budgeten.

I vår erfarenhet känner få företag till mångfaldschecken, varför regionen kan arbeta mer aktivt med att synliggöra checken och sprida inspirerande exempel på projekt och effekter i lokala organisationer.

### **(FORTSÄTT) SÖKA PROJEKTMEDEL**

Europeiska socialfonden finansierar projektet Män i hälsa, som beskrivs tidigare i rapporten. Kan vi i Västerbotten genomföra motsvarande projekt inom aktuella branscher?



**vkna!**

[johanna@vkna.se](mailto:johanna@vkna.se)

[www.vkna.se](http://www.vkna.se)