

Jämställdhet i förändringsprocesser och organisationsutveckling

eller

”Det tar bara lite längre tid än jag trodde” -

En utvärdering av jämställdhetsprojektet GenuX vid Länsstyrelsen Gävleborg
under åren 2002 – 2003

Ursula Hård

Jämställdhet i förändringsprocesser och organisationsutveckling

eller ”Det tar bara lite längre tid än jag trodde” – En utvärdering av
jämställdhetsprojektet GenuX vid Länsstyrelsen Gävleborg
under åren 2002-2003

av Ursula Hård

ursula.hard@arbetslivsinstitutet.se

Tryckt: Arbetsrapport från FoU-Centrum Söderhamn, Söderhamn, FoU-Centrum Söderhamn, 2004
i samarbete med Länsstyrelsen Gävleborg, Arbetslivsinstitutet, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn

Produktion och Utgivning:
FoU-Centrum Söderhamn
S.Järnvägsgatan 7, 826 50 Söderhamn
Tel. 0270-758 00, Fax 0270-169 65
www.foucentrum.cfl.soderhamn.se

ISBN: 91-85085-01-4
ISSN: 1651-5544

Nyckelord: Jämställdhet, Jämställdhetsarbete, Gender Mainstreaming/Jämställdhetsintegrering,
Särskilda åtgärder, Top Down/Bottom Up, Förändringsprocesser, Organisationsförändring,
Förändringsarbete, Organisationsutveckling, Arbetsorganisation, Utvärdering, Lärande, Projekt,
Genus, Kön, Gävleborgs län

FoU-Centrum Söderhamn

Forskning för lokal och regional utveckling

FoU-Centrum Söderhamn är ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingscentrum med fokus på frågor som rör utvecklingsprocesser. Syftet med verksamheten är att vara en länk mellan forskning och praktik, och att därigenom bidra till lokal och regional utveckling. Bakom FoU-Centrum Söderhamn står bl.a. Arbetslivsinstitutet, Centrum för flexibelt lärande - CFL/Söderhamns kommun., Sparbanksstiftelsen Söderhamn, Länsstyrelsen Gävleborg. Verksamheten får finansiellt stöd från EU:s strukturfonder Mål 2.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD AV UTVÄRDERAREN/ FÖRFATTAREN	1
FÖRORD AV PROJEKTLEDAREN.....	2
UPPLÄGGET AV UTVÄRDERINGEN.....	3
FÖR- OCH NACKDELAR MED PROCESSUTVÄRDERINGSANSATSEN	4
SAMMANFATTNING.....	5
FRAMVÄXTEN AV GENUX-PROJEKTET	9
Länstyrelsens uppdrag	9
Utvecklingsrådets utbildning "Utvecklingsagenter för jämställdhet"	9
Kartläggning av jämställdheten på Länsstyrelsen Gävleborg, projektmedelsansökan.....	10
Projektplaner för GenuX-projektet	11
Projektorganisation och projekttid.....	11
Syfte med GenuX-projektet	11
Mål med GenuX-projektet.....	12
Frågor som ska besvaras uppställda i projektplanen.....	12
Projektledarens och styrgruppens uppgifter	13
Arbetsgruppernas uppgift i Fas 1 och i Fas 2.....	13
Utvärderingsuppdraget – processutvärdering	14
Utvärderarens uppdrag och avrapportering	14
Sekretess och utvärderarens roll	14
Övergripande material	14
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	15
Utvärderingar	15
Förändringsarbete.....	17
Projekt.....	20
Lärande	23
Organisatoriskt jämställdhetsarbete	26
Jämställdhet som kunskapsområde	26
Politiskt/Statligt initierat jämställdhetsarbete	26
Jämställdhet/kön inom organisationer	28
Länstyrelsen Gävleborgs "jämställdheshistoria"	31

FAS 1 - GENUX-PROJEKTET	33
Enkäterna	33
Djupintervjuerna	33
Annat material	34
Bearbetning av materialet i teman – Arbetsgrupperna, Styrgruppen/Projektledaren.....	34
Delaktighet/Rekrytering	35
Förväntningar och kritik.....	35
Information före projektstart	36
Processutbildningen - Arbetsgrupperna	37
Processutbildningen – Styrgruppen/Projektledaren.....	38
Arbetsprocessen - Arbetsgrupperna.....	39
Arbetsprocessen – Styrgruppen/Projektledaren.....	42
Väl förankrat/sanktionerat.....	43
Tid	44
Motstånd.....	46
Ökat stöd och intresse	48
Attitydförändringar	49
Arbetsgruppernas arbete.....	51
Erfarenheter inför fortsatt projektarbete.....	54
Varaktigt jämställdhet på Länsstyrelsen Gävleborg.....	55
FAS 2 - GENUX-PROJEKTET	57
Introduktion.....	57
Allmänt material.....	57
Enkäterna.....	58
Djupintervjuerna	59
Bearbetning av materialet utifrån teman- Arbetsgrupperna.....	59
Delaktighet/Rekrytering	59
Information före start av Fas 2	60
Processutbildningen	61
Arbetsprocessen	63
Projekt/särskilda åtgärder kontra "ordinarie arbetsuppgifter"	68
Synlighet	69
Attitydförändringar	71
Varaktigt jämställdhet på Länsstyrelsen Gävleborg.....	71
Bearbetning av materialet utifrån teman – Projektledaren och Styrgruppen.....	72
Arbetsprocessen	73
Varaktigt jämställdhet på Länsstyrelsen Gävleborg - inre och yttre påverkan.....	76

SLUTDISKUSSION	79
Syfte, Mål samt viktiga Faktorer vid implementeringen av GenuX-projektets arbete	79
Några reflektioner över gjorda erfarenheter från GenuX-projektet	82
Teorikoppling och ytterligare möjligheter till lärande från GenuX-projektet	88
BILAGOR:	92
Dialogseminarier, utbildningstillfällen, informationsträffar anordnade av projektledaren under GenuXprojektet Fas 1 och Fas 2 våren 2002 – hösten 2003	92
De nationella jämställdhetsmålen - som formulerade i Verksamhetsplanen för år 2001 – vilka ingår under Gemensamma verksamhetsmål vid Länsstyrelsen i Gävleborgs län	93
MATERIAL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	94
Material.....	94
Enkäter, Intervjuer, Deltagande observation	94
Projektplaner m.m. - exempel på material internt från Länsstyrelsen Gävleborg	95
Websidor	95
Litteratur	96
SAMMANDRAG (1 SIDA)	100

FÖRORD AV UTVÄRDERAREN/ FÖRFATTAREN

Denna utvärdering/forskningsrapport behandlar jämställdhetsprojektet *GenuX* vid Länsstyrelsen Gävleborg. Projektet har pågått mellan mars 2002 – augusti 2003 och fokuserar det interna jämställdhetsarbetet. Min roll som utvärderande forskare har varit att följa processen och arbetet inom projektet.

Jag har skriftligen producerat två utvärderingsrapporter. En delrapport överlämnades till Länsstyrelsen i april 2003. Delrapporten ingår även i slututvärderingen som kom i december 2003 och som återfinns på Länsstyrelsen Gävleborgs hemsida.¹

Föreliggande utvärdering/forskningsrapport har beslutats tryckas och publiceras i rapportsserien ”Arbetsrapport från FoU-Centrum Söderhamn” i samråd med bl.a. Länsstyrelsen/projektledaren samt Arbetslivsinstitutet och FoU-Centrum Söderhamn. Denna rapport skiljer sig från den ovannämnda främst genom en viss utvidgning av inledande och avslutande teoridiskussion.

Utvärderingen/forskningsrapporten är granskad av bl.a. Lennart Svensson, adjungerad professor vid Linköpings universitet, verksam vid Arbetslivsinstitutet och forskningsansvarig vid FoU-Centrum Söderhamn samt Hanna Westberg docent vid Stockholms universitet och verksam samt biträdande chef vid enheten Forskning om utvecklingsprocesser vid Arbetslivsinstitutet.

*

Att ha fått förtroendet att följa GenuX-projektet har inneburit en mycket lärorik, krävande och intressant process. Jag vill härmed framföra ett mycket stort tack till Länsstyrelsen Gävleborg - framförallt till samtliga som har varit delaktiga och som har "släppt in" mig och delat med sig av sin tid och kunskap.

Mars 2004, Ursula Hård² - ursula.hard@arbetslivsinstitutet.se

¹ www.x.lst.se under Jämställdhet - titel: ”’Det tar bara lite längre tid än jag trodde’ Jämställdhetsprocesser i organisationsutveckling En utvärdering av Jämställdhetsprojektet GenuX ’Organisationsutveckling med ett jämställdhetsperspektiv på Länsstyrelsen i Gävleborgs län’ under åren 2002-2003”

² Doktorand vid enheten Forskning om utvecklingsprocesser vid Arbetslivsinstitutet och Ekonomisk historiska institutionen vid Stockholms universitet samt forskningsverksam vid FoU-Centrum Söderhamn.

FÖRORD AV PROJEKTLEDAREN

”...Det tar bara lite längre tid än jag trodde...”

Ja, det blev titeln till den slutrapport som beskriver hur det gick till när man på allvar bestämde sig för att integrera jämställdhet på Länsstyrelsen i Gävleborgs län.

Aldrig finns det så många åsikter, grundade på värderingar och attityder som när man diskuterar jämställdhet. Aldrig har jag stött på så mycket aktivt, passivt, medvetet och omedvetet motstånd som då jag jobbat med jämställdhet.

Jämställdhet rör och berör oss alla människor på ett eller annat sätt. Vad vi måste lära oss att förstå är att detta område för det första är ett kunskapsområde och för det andra, att vad som gäller för mig och dig som enskild individ inte alltid är det väsentligaste. Det viktigaste är att lära sig se och förstå de generella mönster och handlingar gentemot våra medmänniskor som leder till diskriminering av det ena eller andra könet och att försöka motverka dessa.

Vår ambition med GenuX har varit att först skapa en stabil och god grund inom Länsstyrelsen vad gäller medarbetarnas väl och ve inom jämställdhetsområdet för att sedan lyfta frågan ännu en bit och se till att vi som myndighet i alla sammanhang har en jämställdhetsaspekt i vårt utåtriktade arbete. Ambitionen och pengarna räckte till den första delen men den andra delen återstår fortfarande.

Det finns dock ingen anledning att misströsta! Närmare 50 personer från Länsstyrelsen Gävleborg har lagt ned minst 10 timmar vardera och egentligen mycket, mycket mera på att lära sig vad jämställdhet är och hur vi kan bli ännu bättre på att förhålla oss till varandra som män och kvinnor. Dessutom har det nog inte undgått någon på hela Länsstyrelsen vad GenuX handlat om och att jämställdhet är ett kunskaps- och verksamhetsområde som vi alla har ett ansvar för. Efter att GenuX nu är avslutat och avrapporterat skall vi fortsätta vårt arbete med att se till att vi blir en myndighet som tar vårt ansvar för jämställdhetsfrågorna genom att lägga fokus på vårt utåtriktade arbete.

Skillnaden är att nu gör vi det utifrån starka direktiv från regeringen via regleringsbrevet inom det ordinarie arbetet. För mig innebär det att jag nått mitt mål, min dröm var att frågan skulle visa sig vara så viktig att man efter projekttiden skulle föra in den i det ordinarie arbetet, vilket väl är alla projektledares dröm. Nu är det ju tyvärr inte GenuX projektets förtjänst men det spelar ingen roll! Det viktigaste för mig är att det jag kämpat för blir verklighet. Det känns skönt att få stöd för sitt arbete och det känns viktigt att alla de som lagt så mycket extra tid för GenuX vet att det aldrig varit bortkastad tid!

Länsstyrelsen Gävleborg har fått en jämställdhetsplan grundad av medarbetarna på ett alldeles unikt sätt. Länsstyrelsen har även fått ett stort antal medarbetare med goda kunskaper inom ett av de allra svåraste områdena att tackla, jämställdhetsområdet.

Det innebär att vi tillsammans har skapat en god grund för att gå vidare i jämställdhetsarbetet på Länsstyrelsen i Gävleborgs län.

Utan en generös länsledning, ett stort antal oerhört duktiga och ambitiösa medarbetare, en skicklig utvärderare och Utvecklingsrådet hade detta projekt aldrig blivit så lyckat!

Ett stort tack till er alla!

December 2003, Carina Löfgren, Projektledare för GenuX

UPPLÄGGET AV UTVÄRDERINGEN

- Inledningsvis presenteras några *reflektioner* och erfarenheter som jag som utvärderare har gjort av *processutvärderingsansatsen*, dess för- och nackdelar.
- Sedan följer en *sammanfattning* av utvärderingen.
- Efter sammanfattningen görs en presentation av *framväxten av GenuX-projektet*.
Här diskuteras framväxten kort utifrån länsstyrelsens uppdrag, regeringens jämställdhetspolitik bl.a. de nationella jämställdhetsmålen och jämställdhetsintegrering/gender mainstreaming i relation till särskilda åtgärder. Framväxten diskuteras också utifrån Utvecklingsrådets utbildning till "jämställdhetsagenter" och den kartläggning på Länsstyrelsen som föregick GenuX. Syfte, mål och frågor presenteras, vilka återfinns i projektplanen för GenuX. Projektledarens, Styrgruppens och de sex Arbetsgruppernas uppgifter redogörs för. Utvärderingsuppdraget samt syfte med processutvärdering tillsammans med sekretess diskuteras och det övergripande materialet presenteras.
- Därefter följer några *teoretiska utgångspunkter*.
Teoriförankringar som diskuteras utgår från forskning om: utvärderingar, förändringsarbete, projekt, lärande och organisatoriskt jämställdhetsarbete. Förutom inom den sistnämnda görs här inga direkta kopplingar till själva GenuX-projektet.
- Härpå presenteras *Fas 1* utifrån materialet som har samlats in genom att följa processen under GenuX-projektet. Det bearbetade materialet rör de *tre Arbetsgrupperna – kompetensutveckling, sjukfrånvaro, lönesättning* samt *Styrgruppen* och *Projektledaren*.
Materialet presenteras utifrån olika teman/områden med underteman/rubriker. För att de delaktigas uppfattningar i möjligaste mån ska framkomma presenteras flera citat.
- Därpå presenteras *Fas 2* utifrån det bearbetade materialet från de *tre nya Arbetsgrupperna – rekrytering, arbetsförhållande/arbetsmiljö, lön/anställningsvillkor* samt från *Styrgruppen* och *Projektledaren*.
Materialet presenteras utifrån olika teman/områden med underteman/rubriker. För att de delaktigas uppfattningar i möjligaste mån ska framkomma presenteras flera citat.
- Sen kommer *slutdiskussion*.
Analys görs utifrån det insamlade och presenterade materialet under Fas 1 och Fas 2 tillsammans med vissa "bakgrundskopplingar" till de teoretiska utgångspunkterna.
- Efterföljande är *bilagor*.
Den ena presenterar de jämställdhetsaktiviteter som skett under GenuX-projektet.
Den andra presenterar de nationella jämställdhetsmålen som låg som bas vid starten.
- Näst sist ligger *material- och litteraturförteckning*.
Här redogörs för vilka enkäter och intervjuer som gjorts. Här presenteras också delar/exempel (men inte allt) från materialet som rör GenuX-projektet, som exempelvis regeringsdirektiv, projektplaner, styrgruppsprotokoll m.m. Litteratur presenteras också.
- Allra sist återfinns ett *sammandrag* av utvärderingen på en sida.

FÖR- OCH NACKDELAR MED PROCESSUTVÄRDERINGSANSATSEN

En av fördelarna med en deltagande utvärdering är möjligheten att följa processen, åtminstone delar, vilket ger ökad förståelse för och kunskap om vad som sker och varför. Det ger också kortare informationsvägar, vilket har gjort att det har varit lättare för mig att ge återkoppling till framförallt projektledaren, men även till personalchefen, om tankar, idéer och önskemål som har kommit från arbetsgrupperna. Det har inneburit att gjorda erfarenheter har kunnat förmedlas under projektets gång och på så sätt komma till nytta i ett tidigare stadium än vad en utvärdering kan bidra med som enbart sker efter att ett projekt har avslutats.

Det har också funnits en stor fördel för mig som utvärderare, då bl.a. projektledaren bistått med information och kunskap som har varit till stor nytta och användning. Sammantaget har delgivande av erfarenhet och kunskap bidragit till ökade möjligheter till lärande och gemensam kunskapsbildning, vilket har varit av betydelse.

En risk återfinns däremot i det faktum att jag som utvärderare har "samarbetat" med i det här fallet framförallt projektledaren, varför det kan vara såväl svårare att framföra den negativa kritik som framkommit som att i tillräcklig stor utsträckning framföra den positiva kritik som också framkommit. Det kan därmed bli svårare att synliggöra projektledarens roll på ett bra och rättvist sätt. Trots denna risk ser jag att fördelarna klart överväger nackdelarna. Utan möjligheten att följa processen hade jag i mycket större utsträckning fått förlita mig till enbart olika former av dokument, enkätsvar och intervjuer. Nu har jag istället fått kontinuerlig kunskap, inte minst genom att jag har vistats på Länsstyrelsen vid ett flertal tillfällen. Det har givit mig en form av "känsla" för den rådande miljön/"kulturen" och det har också givit mig en möjlighet att se och träffa de inblandade vid deras arbetsplats.

Ytterligare en risk med den mer deltagande/följande utvärderingsansatsen skulle kunna vara att utvärderaren kan störa processen och även uppfattas som "kontrollant" istället för stöd. Det har däremot framkommit att exempelvis intervjuerna ha uppfattats som positiva och för mig personligen som utvärderare har de utgjort ett bra tillfälle att få lära mer om själva processen och om det arbete som grupperna har gjort. Att kunna delta vid arbets- och styrgruppträffar samt utbildnings- och seminarietillfällen tillsammans med intervjuerna och de kontinuerliga samtalen/diskussioner med samtliga inblandade, inte minst projektledaren, har också underlättat bearbetningen av materialet.

Sammantaget har den deltagande processutvärderingen inneburit en möjlighet att få ökad kunskap om och förståelse för ett organisatoriskt jämställdhetsarbete – dess möjligheter och hinder.

SAMMANFATTNING

Föreliggande utvärderings/forskningsrapport behandlar ett jämställdhetsprojekt som initierats av och pågått inom *Länsstyrelsen i Gävleborgs län* mars 2002 – augusti 2003, och som benämns **GenuX** – "*Organisationsutveckling med ett jämställdhetsperspektiv vid Länsstyrelsen i Gävleborgs län*". Projektet innefattar två delar – Fas 1 och Fas 2 – som fokuserar det interna jämställdhetsarbetet, vilket ska ligga till grund för det fortsatta interna men också det fortsatta externa jämställdhetsarbetet. Min roll som utvärderande forskare har varit att följa processen.

Länsstyrelsen³ är en statlig myndighet som återfinns i samtliga län, vars uppgift är att se till att den förda nationella regeringspolitiken får genomslag i länet.⁴ Regeringsuppdraget som länsstyrelsen har när det gäller jämställdhet är att ett jämställdhetsperspektiv skall genomsyra all verksamhet. Det gäller såväl inom den egna verksamheten (internt) som inom de olika sakområden som länsstyrelsen är ansvarig för (externt).

För att det externa arbetet på länsstyrelsen ska kunna genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv krävs kunskap hur ett sådant ska kunna anläggas på de olika sakområdena, men det krävs också att länsstyrelsens medarbetare uppfattar sin egen arbetsplats som jämställd - alltså det interna arbetet. Den interna och den externa verksamheten är med andra ord inte åtskilda från varandra.

Ovanstående genomgång utgör en del av bakgrunden till att en kartläggning av jämställdheten på Länsstyrelsen Gävleborg gjordes våren 2001. Utifrån resultatet och efter förankring hos ledningsgruppen och personalorganisationerna togs beslutet att starta ett genomgripande jämställdhetsarbete vid Länsstyrelsen i Gävleborgs län, vilket var tänkt att beröra samtliga, nästan 200 anställda.

Inledningsvis valde Länsstyrelsen att arbeta utifrån projektform, vilket syftade till att påskynda arbetet med att integrera ett jämställdhetsperspektiv inom Länsstyrelsens ordinarie verksamhet. GenuX-projektet har bestått av projektledare (1), styrgrupp (9 st) och sex arbetsgrupper (30 st). Initialt var GenuX-projektet uppdelat i tre faser. De två första faserna skulle alltså fokusera det interna jämställdhetsarbetet, bl.a. framtagande av obligatorisk jämställdhetsplan.

Den tredje fasen skulle fokusera det externa jämställdhetsarbetet - den utåtriktade verksamheten mot allmänhet, näringsliv, organisationer, kommuner och andra myndigheter m.fl. Landshövding, länsråd och chefer skulle gå jämställdhetsutbildning. Dessa är i sin tur ansvariga för att medarbetarna får sådan kunskap att de kan utföra sina arbets/sakuppgifter utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Utifrån information om kommande regeringsdirektiv och regleringsbrev, vilka ligger i linje med den i GenuX-projektet planerade tredje fasen, togs

³ "Länsstyrelsen" syftar i föreliggande text vanligtvis på Länsstyrelsen Gävleborg (Länsstyrelsen i Gävleborgs län) – även om det inte alltid är utskrivet, men ibland syftar det på länsstyrelsen som myndighet – alltså i mer generella termer. Förhoppningsvis framgår det av sammanhanget vilket som åsyftas.

⁴ I vissa län återfinns även Regionförbund.

beslut av projektledaren och styrgruppen att avsluta GenuX-projektet efter de två första faserna. Detta skedde också i slutet av augusti 2003. Arbetet med att anlägga ett jämställdhetsperspektiv på Länsstyrelsen Gävleborgs externa verksamhet, och att fortsätta med det påbörjade interna arbetet, ska istället genomföras inom det ordinarie arbetet och med medel från verksamhetens ordinarie budget.

Det arbete som har skett inom ramen för GenuX-projektet – Fas 1 och Fas 2 - har därmed behandlat det interna personaladministrativa arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv. En viktig förutsättning har varit den nämnda kartläggningen som gjordes, där olika problemområden identifierades och utifrån dessa skapades tre arbetsgrupper under Fas 1 – *kompetensutveckling*, *sjukfrånvaro* och *lönesättning*. Utifrån områden i jämställdhetslagen skapades tre nya arbetsgrupper under Fas 2 – *rekrytering*, *arbetsförhållande/arbetsmiljö*, *lön/anställningsvillkor*. Dessa arbetsgrupper har på olika sätt arbetat konkret med de definierade områdena.

*Nedan presenteras några kort sammanfattande erfarenheter. I **Slutdiskussion** lyfts däremot utförligare än här ett antal viktiga faktorer som framkommit under processen samt vid implementeringen av GenuX-projektets arbete. Där presenteras även viktiga erfarenheter och resultat, tillsammans med viss teorikoppling över ytterligare möjlighet till lärande. I slutdiskussionen diskuteras också, trots att detta är en processutvärdering och inte en måltutvärdering, bl.a. om och hur GenuX-projektet uppnått syfte och mål m.m.*

En god förutsättning för GenuX-projektet har varit den breda samverkan som skett mellan ledning, personalorganisationer, styrgrupp, projektledare och medarbetare från olika enheter, vilka har deltagit i respektive arbetsgrupp. Det finns däremot olika uppfattningar om det faktiska stödet från framförallt ledningens och chefernas sida, men även gällande stödet från medarbetarna. GenuX-projektet och därmed de delaktiga har generellt sett uttryckt att de har mött motstånd av olika slag, såväl från chefer som medarbetare. Detta är något som inte minst uttrycks från arbetsgrupperna. Det visar att det inte räcker med att arbetet sker "underifrån" (bottom-up) av medarbetarna utan det behövs också ett tydligt och aktivt stöd "uppifrån" (top-down). I sin tur pekar det på vikten av i första hand ledningens/chefernas stöd för att sanktionera och för att ge jämställdhetsarbetet legitimitet samt se till att jämställdhetsarbete ses som en merit för dem som deltagit. Men även medarbetarnas intresse och stöd är av betydelse, samt olika möjligheter att synliggöra, sprida och förankra gjorda erfarenheter.

Nära förknippat med motstånd återfinns tidsbrist som har varit ett mycket konkret problem under GenuX-projektet. Deltagarna i arbetsgrupperna ger uttryck för att de har hamnat i "kläm" mellan GenuX-projektet och det som definieras som ordinarie arbete. Att i verksamhetsplanen planera in och avsätta resurser bl.a. i form av tid blir därmed mycket väsentligt. Samtidigt har det visat sig att det inte alltid är tillräckligt att det återfinns i ett dokument (VP-planen), om det inte samtidigt efterlevs rent praktiskt på enheterna. Om igen är det viktigt att ledningen/cheferna dels sanktionerar och stödjer jämställdhetsarbetet, oavsett detta sker i projektform eller ej, dels att de konkret avsätter olika former av resurser, som bl.a. just tid. Risker är annars att det kan leda till "förändringströtthet" hos de inblandade.

Samtliga arbetsgrupper har gjort ett mycket gediget arbete. Deras arbete har utmynnat i nya uppgifter/kunskaper som är av betydelse för Länsstyrelsens framtida jämställdhetsarbete och är därmed även till nytta för personalavdelningen. Viss metodutveckling har också skett, vilken bl.a. har lett fram till förslag gällande t.ex. nya rutiner för rapportering av tid och kompetensutveckling, där det uppmärksammats att den sistnämnda inte är könsuppdelad. Likaså har en könsmedveten och djupgående lönekartläggning gjorts på en av enheterna. Därutöver har arbetsgruppernas arbete resulterat i framtagandet av en jämställdhetspolicy och en genomgripande jämställdhetsplan för Länsstyrelsen i Gävleborgs län.

Genom olika utbildnings- och seminarietillfällen har samtliga medarbetare givits möjlighet att ta del av olika jämställdhetsfrågor/diskussioner. GenuX-projektets arbete har även nått ut till övriga medarbetare på Länsstyrelsen genom bl.a. att arbetsgrupperna vid olika tillfällen har redovisat sitt arbete. Dessa tillfällen har varit mycket betydelsefulla. Resultatet av GenuX-arbetet, förutom bl.a. det som nämns ovan som exempelvis framtagandet av en jämställdhetsplan, har varit att flera har kunskap om jämställdhet och jämställdhetsfrågor samt att jämställdhet överlag har diskuterats mer under och efter GenuX-projektet.

Även om det har funnits ett antal utbildnings- och seminarietillfällen för samtliga medarbetare är en av erfarenheterna att det hade varit en fördel om ledning och samtliga chefer (inte bara de som har deltagit i GenuX-projektet) hade gått jämställdhetsutbildning före arbetsgrupperna i Fas 1 och Fas 2 påbörjade sitt arbete. Detta hade med största sannolikhet givit jämställdhetsarbetet och GenuX-projektet större legitimitet och en större förståelse för de inblandades arbetssituation.

Länsstyrelsen i Gävleborgs län har i bred samverkan mellan ledning, personalorganisationer och medarbetare initierat ett gediget och i många stycken mycket djupgående processarbete med att utifrån olika utbildnings- och kunskapsspridningsinsatser inte bara kartlägga och definiera jämställdhetsproblem utan även att arbeta konkret och aktivt med dessa. Det innebär att inte bara en medvetandehöjning och ett attitydsförändringsarbete har påbörjats utan även utvecklande av metoder och ett visst implementeringsarbete har också inletts. Detta skiljer sig från många jämställdhetsprojekt, som ofta inte kommer längre än till kartläggning. Utifrån detta måste GenuX-projektet ses som ett relativt "innovativt" projekt.

Jämställdhetsarbetet går nu in i en ny fas, från att ha bedrivits i projektform – särskilda åtgärder – för att påskynda jämställdhetsarbetet, till att fortsättningsvis bedrivs inom ordinarie verksamhet – gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering. Idag är cheferna ansvariga för att ett jämställdhetsperspektiv återfinns på de olika sakområdena, vilket också innebär att de måste se till att kunskap även når övriga medarbetare. Det blir nu ledningens ansvar och uppgift att säkerställa att det gjorda arbetet tas tillvara och att jämställdhetsprocessen fortsätter, men tillsammans med personalorganisationerna och medarbetarna. För att inte riskera att jämställdhetsfrågorna framöver "integreras bort" utan istället blir en del av Länsstyrelsens interna och externa verksamhet måste gjorda erfarenheter/kunskaper länkas samman med framtida utvecklingsarbete.

FRAMVÄXTEN AV GENUX-PROJEKTET5

Länsstyrelsens uppdrag

Länsstyrelsen är en statlig myndighet, vars uppgift bl.a. består i att se till att den nationellt förda regeringspolitiken inom viktiga områden får genomslag i länet och att lyssna till tillståndet i länet och förmedla dessa kunskaper till den nationella nivån – regeringen.

Det uppdrag som länsstyrelsen har från regeringen gällande jämställdhet uttrycks i regleringsbrevet. Det framkommer där att ett arbetsätt ska prioriteras som leder till att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i det löpande arbetet och inom alla verksamhetsgrenar. Med ett annat ord gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering.⁶ Det innebär att i länsstyrelsens verksamhet ska jämställdhetsaspekter vägas in dels inom den egna verksamheten, dels i bl.a. beslut inom de olika sakområden som länsstyrelsen är ansvarig för.

De olika sakområdena berör länet, vilket innebär att ett av länsstyrelsens uppdrag gentemot människor och verksamheter i länet, är att medverka till att regeringens nationella mål för jämställdhetspolitik får genomslag på regional nivå. Därmed ingår de nationella jämställdhetsmålen⁷ under länsstyrelsens gemensamma verksamhetsmål. Kort innebär dessa mål att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter.

För att det externa arbetet på Länsstyrelsen ska fungera och de nationella målen ska få genomslag inom varje sakområde krävs kunskaper. Det förutsätter att de personer inom Länsstyrelsen som utåt ska driva frågorna har kunskap om hur de utifrån ett jämställdhetsperspektiv kan verka för att det egna/specifika sakområdet utvecklas.

En förutsättning för att det externa jämställdhetsarbetet ska kunna fungera väl är att det interna jämställdhetsarbetet gör det. Det innebär bl.a. att de anställda även måste uppleva sin egen arbetsplats som jämställd. En av utgångspunkterna för det interna arbetet är den jämställdhetsplan⁸ som Länsstyrelsen utifrån sitt arbetsgivaransvar har skyldighet att upprätta.

Utvecklingsrådets utbildning "Utvecklingsagenter för jämställdhet"

En av upprinnelserna till GenuX-projektet kom då länsrådet vid Länsstyrelsen Gävleborg - Monica Robin Svensson, överlämnade som en del i ledarskapsutbildning en inbjudan till Åke Lindahl som var nytillsatt försvarsdirektör. Utvecklingsrådet⁹ stod för inbjudan, som handlade om att erbjuda samtliga statliga myndigheter stöd till "Myndighetsanpassad

⁵ Föreliggande text bygger på framförallt internt material från Länsstyrelsen samt från bl.a. regering, departement. Allt material kommer inte att presenteras i materialförteckningen, men däremot vissa exempel.

⁶ Gender Mainstreaming/jämställdhetsintegrering ses uttrycka ett strategiskt arbetsätt som innebär att flytta en fråga från en sidoodnad position till att ingå i verksamhetens alla delar. Det innebär att jämställdhetsarbetet ska vara en del av det ordinarie politiska och verkställande arbetet på alla nivåer och inom alla områden. Utvecklingsarbetet ska utföras av ordinarie personal och cheferna ansvarar för att så sker i såväl i mer förvaltande uppgifter som utvecklingsarbete. Att regeringen förespråkar gender mainstreaming innebär dock inte att särskilda åtgärder som syftar till att nå jämställdhet ska exkluderas. Utan vid behov, för att påskynda jämställdhetsprocesser, ses särskilda åtgärder (som exempelvis projekt) som nödvändiga (se även teoridel för utförligare diskussion).

⁷ De nationella jämställdhetsmålen som föreligger inför starten av GenuX-projektet är från år 1994 och presenteras mer utförligt under Bilagor.

⁸ Arbetsgivare med 10 anställda eller fler är skyldiga att upprätta en jämställdhetsplan, vilken bl.a. ska innehålla en kartläggning av förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män och som ska revideras varje år.

⁹ Utvecklingsrådet för den statliga sektorn är en ideell förening. Syftet är att stimulera partsgemensam utveckling av verksamheten på statliga arbetsplatser. I första hand stöds partsgemensamt lokalt utvecklingsarbete.

jämställdhetsutveckling". Syftet var att möjliggöra för effektivare användning av tillgänglig kompetens och strategin var att erbjuda myndigheterna utbildning till "Utvecklingsagenter för jämställdhet". Två personer, en man och en kvinna, från två olika myndigheter skulle arbeta i par med utvecklingsprocessen på en av myndigheterna och då med utgångspunkt från den specifika myndighetens förutsättningar. Varje myndighet fick därmed "förbinda sig" att efter utbildningens slut avsätta resurser, bl.a. i form av tid, för att utveckla det interna jämställdhetsarbetet, där alltså erfarenhetsutbyte med någon annan myndighet skulle ske.

En bakgrund till upplägget av utbildningen var tidigare erfarenheter som visat hur viktigt det är, för att kunna genomföra förändringar, att kompetensen finns inom den egna organisationen. Detta för att man inte enbart ska behöva förlita sig på extern expertis samt för att kunskapen därmed ska ha lättare för att "stanna kvar" inom organisationen.

Under utbildningen, som startade våren 2000 och som var utspridd under åtta månader, deltog även Carina Löfgren från Länsarbetsnämnden i Gävleborgs län. Hon hade tidigare bl.a. varit projektledare för ett gender mainstreaming projekt på sin arbetsplats, vilket var en del av en större jämställdhetsinsats inom Arbetsmarknadsverket. Utifrån syftet med utbildningen och att Carina Löfgren hade tidigare erfarenhet att arbeta med intern jämställdhetsutveckling, ville Länsstyrelsen ta del av Länsarbetsnämndens erfarenheter. Detta möjliggjordes genom att Carina Löfgren kunde lånas ut till Länsstyrelsen i Gävleborgs län.

Kartläggning av jämställdheten på Länsstyrelsen Gävleborg, projektmedelsansökan

Åke Lindahl och Carina Löfgren genomförde en kartläggning/förstudie av jämställdheten på Länsstyrelsen, vilken syftade till att ge en bild av hur personalen uppfattade sin arbetssituation utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Detta kunde ske efter förankring hos ledningsgruppen och inom CESAM – Centrala Samverkansgruppen (arena för samverkan mellan länsledning och personalorganisationerna). Arbetet var också inplanerat i Länsstyrelsens jämställdhetsplan för år 2001. Ekonomiskt stöd för att utföra kartläggningen utgick från Utvecklingsrådet.

Slutsatserna från inventeringen/kartläggningen visade att kunskaperna var dåliga bland medarbetarna gällande bl.a. Länsstyrelsens uppdrag inom jämställdhetsområdet. Det framkom också att det fanns stort behov att arbeta med jämställdhetspolicyn och jämställdhetsplanen och att arbeta mer aktivt för att förbättra jämställdheten på myndigheten. Den visade också att det fanns skillnader i löner, sjukfrånvaro och kompetensutveckling som kanske kunde kopplas till kön, varför en fördjupad analys av dessa områden borde ske.

Utifrån resultaten framkom att en omfattande process borde startas för att jämställdhetsaspekterna skulle komma att beaktas internt, vilket i förlängningen även borde ge effekter på Länsstyrelsens externa verksamhet. Det framkom att Länsstyrelsen behövde göra en uppbyggnad av teoretiska kunskaper som en nödvändighet för att skapa en ökad förståelse för de osynliga strukturer som styr mäns och kvinnors handlingar och de beslut som tas, och därtill behövdes utveckling av metoder för att kvalitetssäkra jämställdhetsarbetet.

Utifrån kartläggningen utarbetades i samverkan med personalorganisationerna en ansökan, som var förankrad inom Länsstyrelsens lednings/chefsgrupp och inom CESAM – Centrala Samverkansgruppen. Ansökan om projektmedel ställdes till Utvecklingsrådet hösten 2001 och gällde ett utvecklingsprojekt inom jämställdhetsområdet och var steg två i den utveckling av jämställdhetsfrågor på Länsstyrelsen som hade påbörjats i och med kartläggningen.

Projektplaner för GenuX-projektet

Projektorganisation och projekttid

Anledningen till att arbeta i projektform motiveras i projektansökan av att projektets arbetsorganisation skiljer sig från den ordinarie linjeorganisationen och att projektet är till för att påskynda integreringen av ett jämställdhetsperspektiv inom Länsstyrelsens ordinarie verksamhet.

Ansökan om ekonomiskt stöd till projektverksamhet gick till Utvecklingsrådet i oktober 2001. Från denna framgår att Länsstyrelsen räknar med stora egna insatser, framförallt genom nedlagd arbetstid från samtliga medarbetare men speciellt från dem som ska ingå i arbetsgrupperna (blev sammanlagt 30 personer för Fas 1 och Fas 2) och i styrgruppen (9 st) samt projektledare (1 st) - vars tjänst är ca 50%. Projektet ska utföras i partssamverkan och med god spridning från olika enheter och befattningar. Ansökan beviljades i november 2001.

Som bas i ansökan låg bl.a. resultatet från den gjorda kartläggningen och projektplanen för det planerade jämställdhetsprojektet GenuX från oktober 2001. Det framgår där att projektet ursprungligen var tänkt att pågå mellan november 2001 och december 2002. Projektet skulle innehålla tre faser, varav de två första berör det interna jämställdhetsarbetet och den tredje det externa (Utvecklingsrådet beviljar enbart pengar för det interna). Samtliga tre faser skulle vara avslutade före årets slut 2002. Projektet har däremot kommit att förskjutas i tid vid ett antal tillfällen, bl.a. för att åstadkomma bättre förankring och resultat. I februari 2002 bad Länsstyrelsen Utvecklingsrådet om förlängning av projekttiden från att projektet skulle avrapporteras våren 2003 till istället siste december 2003. Förlängningen godkändes.

Projektledaren fick information från jämställdhetsenheten vid Regeringskansliet om ett kommande regeringsdirektiv/regleringsbrev gällande bl.a. utbildning av ledningen. Detta ligger i linje med planerna för Fas 3, varför det utifrån förslag från projektledaren togs beslut i styrgruppen att denna fas inte skulle genomföras inom GenuX-projektets ram. Istället ska detta arbete ske inom det ordinarie arbetet och med medel från den ordinarie verksamheten.

Det innebär att det är enbart Fas 1 och Fas 2, vilka fokuserar det interna jämställdhetsarbetet inom Länsstyrelsen, som ingår i själva GenuX-projektet. Före årsskiftet 2002/2003 kom Fas 1 att sluta och Fas 2 kom att sluta den siste juni 2003 och hela GenuX-projektet avslutades den siste augusti 2003, då jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan överlämnades till ledningen och medarbetarna på Länsstyrelsen i Gävleborgs län.

Syfte med GenuX-projektet

Utifrån den ursprungliga projektplanen från hösten 2001, vilken som framgått ligger som underlag till bl.a. ansökan om medel från Utvecklingsrådet, uttrycks syftet enligt följande:

"Länsstyrelsen vill komma vidare i implementeringen av ett jämställdhetsperspektiv inom den egna verksamheten. För att den nationella ambitionen om gender mainstreaming ska bli en verklighet måste myndigheten lägga extra stor vikt vid jämställdhetsfrågorna under en längre tid. Därför vill myndigheten i samverkan med personalorganisationerna genomföra ett långsiktigt och genomgripande arbete....Väl utvecklade och användbara metoder för att kvalitetssäkra jämställdhetsarbetet kan eventuellt leda till att även detta område certifieras vid myndigheten."

Länsstyrelsen vill bredda kunskapen om jämställdhet, vilket bl.a. är tänkt att ske genom teoretisk och praktisk kunskap och arbete. I förlängningen är det tänkt att det ska leda till ändrat arbetssätt och förändrade attityder. För att nå detta krävs det bl.a. att kunskapen och arbetet är förankrat hos samtliga medarbetare och det blir viktigt att alla känner att de äger problemet och är villiga att ta ansvar för att arbeta med och genomföra förändringarna.

Mål med GenuX-projektet

I samma ursprungliga projektplan definieras även målen med GenuX-projektet. Intressant att notera är att dessa, tillsammans med syftet och frågorna som utvärderingen ska besvara, enbart nämns i den ursprungliga projektplanen. Dessa finns inte med som de först presenterats och inte heller förändrade i de efterföljande reviderade projektplanerna.

I utvärderingshänseende är vanligtvis de uppsatta målen intressanta, varför dessa presenteras i detalj. Målen och målpuppfyllelse kommer att diskuteras utförligare nedan under teoriavsnittet om utvärderingar men också i slutdiskussionen.

"Målet är att ett jämställdhetsperspektiv skall genomsyra all verksamhet på Länsstyrelsen. Alla handlingar och beslut som rör såväl intern som extern verksamhet skall alltid beakta könsperspektivet" (i övergripande funktionsbeskrivning från samma tid står det istället "...skall alltid beaktas ur ett jämställdhetsperspektiv.")

"Målet är också att personalen ska ha en stabil kunskapsgrund och där jämställdhetsplanen är ett levande dokument som omfattas av alla anställda. Den skall inte vara en skrivbordsprodukt."

"Målet är således en arbetsplats som genomsyras av jämställdhet i hela organisationen och som därmed är en attraktiv arbetsplats för både kvinnor och män."

"Mer konkret kan målen uttryckas att:

- kunskaper om jämställdhet och om behovet av att beakta jämställdhetsaspekterna i Länsstyrelsens interna och externa verksamhet skall vara djupa och väl underbyggda
- i organisationen skall ha utarbetats en väl förankrad jämställdhetsplan samt en dito jämställdhetspolicy
- verktyg; metoder, checklistor m.m. som säkerställer att jämställdhetsaspekter alltid beaktas i verksamheten ska ha utarbetats
- att kunskaperna och metoderna för att kvalitetssäkra jämställdhetsarbetet används i VP-processen inför år 2003

Frågor som ska besvaras uppställda i projektplanen

Enligt projektplan för "Jämställdhetsprojekt 2002" från hösten 2001 framgår att några av de frågor som ska besvaras såväl i utvärderingen som i rapporten från projektledaren är bl.a.:

- vilka kunskaper om jämställdhet, dels i relation till myndigheten dels rent allmänt har uppnåtts?
- den jämställdhetspolicy och de jämställdhetsplaner som utarbetats, hur har de förankrats och hur har de förändrats i förhållande till motsvarande äldre dokument?
- om verktyg för att kvalitetssäkra det interna och externa jämställdhetsarbetet tagits fram och hur de i så fall används?
- om och hur arbetet påverkat VP-processen inför verksamhetsåret 2003?

Projektledarens och styrgruppens uppgifter

Carina Löfgren¹⁰ kom att bli projektledare för GenuX-projektet med 50%-ig tjänstgöring. Några av projektledarens ansvarsområden är att driva/leda projektet enligt fastställda mål, riktlinjer och planer. Upprätta projektbeskrivning - tidsplan, projektorganisation och budget. Ansvara för administration av projektet och informera inom och utom projektorganisationen. Rapportera avvikelser från planeringen till styrgruppen och föreslå anpassningar. Tillsammans med styrgruppen ska projektledaren leda arbetsgrupperna.

Styrgruppen ska fungera som "motor" och driva projektet och fungera som stödjande funktion och "bollplank" till projektledaren samt ha en aktiv roll. De ska medverka i utarbetande av projektbeskrivning och tillsammans med projektledaren utforma förslag och även leda arbetsgrupperna samt delta i avrapportering (CESAM, Chefsgruppen, Länsledning).

Projektledaren och Styrgruppen ska gå en tre dagars processutbildning och medverka vid olika utbildnings- och seminarietillfällen m.m. Projektplanen kom att revideras, vilket bl.a. ledde till att projektledarens och styrgruppens roller och ansvarsområden förtydligades.

Arbetsgruppernas uppgift i Fas 1 och i Fas 2

Arbetsgruppernas uppgift är bl.a. att de ska göra en fördjupad analys av de problemområden som identifierades vid jämställdhetskartläggningen som utfördes våren 2001. Arbetsgrupperna ska också upprätta en jämställdhetsplan och jämställdhetspolicy.

Under *Fas 1* ska tre olika arbetsgrupper utifrån ett fördjupat analysarbete studera problemområdena: *kompetensutveckling*, *sjukfrånvaro* och *lönesättning*. Arbetsgrupperna ska även utforma eventuella förändringsförslag.

Under *Fas 2* ska tre nya arbetsgrupper upprätta en jämställdhetsplan och jämställdhetspolicy. Dessa utgår från jämställdhetslagens paragrafer/områden 4-6, 7-9, 10 §§ JämL och arbetsgrupperna är; *rekrytering*, *arbetsförhållande/arbetsmiljö*, *lön/anställningsvillkor*. Under denna fas ska även metoder, checklistor etc. som kvalitetssäkrar det fortlöpande jämställdhetsarbetet tas fram.

Under respektive fas ska alltså tre olika grupper bildas, en för varje analysområde. Vikten av vertikala grupper framförs, vilket innebär att det ska finnas inte bara personal från de olika enheterna på Länsstyrelsen utan det ska även ingå representanter från chefsgruppen och från olika handläggarenivåer samt att också personalorganisationerna ska vara representerade.

Samtliga arbetsgrupper ska delta i en tre dagars processutbildning med extern processhandledning (Openleadership.com), där syftet är att se till att processer startas och att dessa går framåt samt att grupperna fungerar. Arbetsgrupperna ska avsätta 10 arbetsdagar till GenuX-projektet, vilket förutom eget arbete bl.a. ska innefatta deltagande vid utbildningstillfällen såväl för hela Länsstyrelsen som specifikt för de olika arbetsgrupperna, som bl.a. frukostmöten och dialogseminarium samt studiebesök och handledning m.m. Därtill ska arbetsgrupperna avrapportera sitt arbete för övriga personal på Länsstyrelsen.

För samtliga anställda på Länsstyrelsen ingår utbildning gällande bl.a. regeringens nationella mål, länsstyrelsens uppdrag internt och externt, JämOs roll, utbildning kring kön och genus, strukturer, historiska aspekter samt arbetsvärderingsverktyg i jämställdhetsarbetet.

¹⁰ Idag bl.a. Sakkunnig i jämställdhet, det som tidigare benämndes Länsexpert i jämställdhet/Jämställdhetsexpert.

Utvärderingsuppdraget – processutvärdering

Utvärderarens uppdrag och avrapportering

Uppdraget som extern utvärderare har framförallt formulerats muntligen från projektledaren, där huvudfokus ska vara på processen inom GenuX-projektet. Inriktningen kommer också till uttryck i den första projektplanen för hela projektet (Fas 1, 2 och 3) från hösten 2001, vilken legat som underlag vid ansökan om medel från Utvecklingsrådet: "Utvärderingen skall genomföras av en extern utvärderare som följer arbetet under projekttiden. Avsikten är att göra två delrapporter, en mindre efter ungefär halva tiden samt en mer omfattande i samband med projektets avslut. Även projektledaren skall avrapportera arbetet vid samma tidpunkter". Även i bl.a. reviderad projektplan från hösten 2002 framkommer detta: "Utvärdering av arbetet i fas två kommer att genomföras av en extern utvärderare som följer arbetet och processerna i arbetsgrupperna och styrgruppen. Arbetet kan ske genom exempelvis intervjuer, enkäter m.m. Resultatet av utvärderingen bör vara en rapport som fokuserar på de mänskliga processerna i arbetet med fas 2 och ej på själva resultaten, det vill säga policyn och planen".

I och med att projekttiden har ändrats har även avrapporteringarna skjutits på. I april 2003 överlämnade jag en delutvärdering av Fas1. Denna slututvärdering behandlar Fas 1 och Fas 2.

Sekretess och utvärderarens roll

Vid svar på enkäterna fanns det möjlighet att vara helt anonym, då det enbart behövdes uppges om personen var man eller kvinna och vilken grupp som personen deltagit i. Därefter kunde enkäterna skickas som brev till min uppgivna adress som återfanns på enkäten. Majoriteten valde dock att skicka det per e-post till mig. I diskussion med projektledaren och ordförande bestämdes att jag inte är skyldig att lämna ut enskildas svar till exv. Länsstyrelsen. Enligt avtal har jag rätt att använda det insamlade och bearbetade materialet samt denna utvärderingstext i min framtida forskning, då gäller anonymitet osv. enligt forskningspraxis.

Jag har därmed inte delgivit exempelvis projektledaren vem som sagt vad, men däremot har jag framfört positiv och negativ kritik som framkommit under projektets gång. Detta är också syftet med en processutvärdering, att kunna fungera som ett bollplank. Det gäller inte bara jämställdhetskunskap/frågor utan också utifrån det konkreta projektarbetet. Syftet är att informationen ska kunna bidra till förändringar under projektets gång, vilket också har skett. Likaså har detta ytterligare möjliggjorts genom den form av "internutvärdering" som har skett genom dialog mellan arbetsgrupperna och projektledaren och styrgruppen samt inom styrgruppen och mellan styrgruppen och projektledaren samt även vid handledningstillfällen.

Övergripande material

Materialet som utvärderingen baseras på består bl.a. av enkäter med öppna svar (4 olika), djupintervjuer (9), telefonintervjuer (4), deltagande observationer från flertalet utbildnings- och seminarietillfällen, styrgruppsmöten, arbetsgruppsmöten, återkommande samtal med framförallt projektledaren samt tryckt/otryckt material som projektplaner, regeringsdirektiv, VP-plan, jämställdhetspolicy/planer, protokoll från styrgruppsmöten, arbetsgruppernas arbete. Detta refereras inte till konkret i texten, men exempel tas upp i materialförteckningen.

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Utvärderingar

Utvärderingar har inte sällan olika syften eller avsikter. Av speciell vikt är själva syftet med utvärderingen från beställarens sida, om det finns en genuin önskan att få process och resultat belysta eller om det handlar om legitimerande bekräftelse (*Vedung 1998*).

Några menar att projekt har vissa formkrav. Det innebär att om projekt överhuvudtaget ska kunna starta och om de ska få legitimitet, fodras att dessa utvärderas (*Meeuwisse 1996*). Andra menar att utvärdera hur ett projektarbete har förflutit ses som ett bra sätt för en organisation att kontinuerligt utveckla sitt projektkunnande (*Wisén/Lindblom 1998*).

Dessa två synsätt måste inte nödvändigtvis stå i motsatsförhållande. Inte sällan finns krav på utvärdering före ett projekt bifalles, men detta behöver inte innebära att den aktuella organisationen eller beställaren inte också kan ha ett seriöst intresse av att få ökad kunskap om det aktuella projektets processer och resultat.

Ett sätt att beskriva idén bakom utvärderingar är att se dessa som "framåtsyftande tillbakablickande". Utvärderingar innehåller en noggrann bedömning eller värdering. I detta ligger en ambition att förklara samt att syfta till lärande och utveckling. Utvärderingar har långsiktigt kunskapsyfte och är tänkta att komma till nytta för framtida situationer. Här finns ett nära släktskap med forskningens ambitioner – förklarande, tillbakablickande, problematiserande och lärande. Vissa ser utvärderingar som enbart något som görs i efterhand medan andra även innefattar själva processen. Inom den sistnämnda utgörs utvärderingar av noggranna bedömningar av såväl pågående som avslutade verksamheter/aktiviteter (*Vedung 1998, Rombach/Sahlin-Andersson 1995*).

Dessa två sätt att se på utvärderingar kan med andra ord beskrivas som:

1. att utvärderaren stödjer och är till hjälp genom att exempelvis vara "bollplank" när det gäller att bidra med olika former av tankar, reflektioner och kunskap under ett "program" eller exempelvis projekt (*formativ utvärdering*)
2. att utvärderaren bedömer och värderar ett "program" eller exempelvis projekt som ska ligga till underlag för beslut om kommande satsningar (*summativ utvärdering*)

Skillnaden kan sägas vara att inom den första har utvärderaren en nära arbetsrelation med den eller de som är inblandade och ansvariga för projektet, exempelvis projektledare och arbetsgrupper. Intresset här är själva programmet eller projektet och hur detta har genomförts eller med ett annat ord implementerats. Inom denna form av utvärdering, som kontinuerligt ska stödja det pågående arbetet/projektet, följer utvärderaren processen och genomförandet. Inom den sistnämnda formen av utvärdering betraktar utvärderaren projektet som väldefinierat och stabilt och ser sig som "objektiv" och "opåverkad". Dessa arbetssätt tycks oförenliga, men det finns de som menar att dessa ändå går att förena. Skillnaden i synsätt är att uppfattningen att de är oförenliga hänger samman med att man då uppfattar att ett projekt enbart kan ha en uppsättning mål. Synsättet att de är förenliga utgår istället från att det kan finnas olika mål bland olika grupper och att dessa inte alltid måste samgå (*Jerkedal 1990*).

Man skiljer även mellan olika former av utvärderingsanalys utifrån de utvärderingsfrågor som står i fokus. En vanlig analys är måluppfyllelse, där resultaten jämförs med de från början formulerade målen. Risker med denna typ av analys anses bl.a. vara att för ensidig fokus på förväntade resultat gör att det är lätt att förbise andra icke planerade effekter, vilka

även kallas för målfria/icke målrelaterade. När det gäller mål som är politiska kan det också uppstå problem, då dessa ofta kan vara oprecisa, inte sällan med mening, vilket kan såväl hämma som främja utfall. En ytterligare analysform, och som är speciellt intressant här, är *processanalysen*. Här syftar analysen till att beskriva, förklara och förstå det som sker under tiden. Denna process kan betraktas utifrån olika perspektiv – exempelvis de anställdas eller ledningens/beslutsfattarnas (*Bastöe/Dahl 1996*).

Vilken genomslagskraft ett utfall kan ha, oavsett analysperspektiv, beror också på den historiska bakgrunden, något som tidigare utvärderingsforskning i stort har försummat. Det är inte bara implementeringen eller insatsernas utformning som påverkar resultatet, utan även olika faktorer som kan vara verksamma i och under de processer som har lett fram till att genomföra exempelvis ett visst förändringsarbete/projekt (*Vedung 1998*).

Sex delfaktorer som ses som särskilt centrala är:

- om inriktningen på förändringen anslöt eller utgjorde ett brott mot tidigare förd "politik",
- om insatsen hade starkt stöd och av vilka konstellationer/samverkanspartners,
- om förändringen avsågs bli stor eller liten,
- om insatsen ägnades liten eller betydande uppmärksamhet,
- om insatsen sågs som seriöst menad eller om det mer bestod av "symbolik",
- om olika intressenter på olika "nivåer" deltog i insatsen utformning.

Dessa sex punkter ligger nära hur tydligt den förda "politiken", förändringen har uttryckts. Oklarhet kan underlätta kreativitet, främja samverkan och ge "svängrum" för egna initiativ men oklarhet kan också utgöra det motsatta och verka hämmande (*Vedung 1998*).

Inom utvärderingar och inte minst inom *processutvärderingar* betonas som nämnts lärandeaspekten. Därmed blir utvärderingar inte bara viktiga för att mäta resultat utan dessa ses också som viktiga led i lärandet under en förändringsprocess. På detta sätt kan även ett meningsfullt resultatmedvetande nås. (*Kronvall 1991*).

Detta innebär att en mer processliknande utvärdering kan få betydelse för själva händelseförloppet och därmed eventuellt även leda till en viss korrigerig under arbetets gång. Genom att denna form av utvärdering sker i nuet kan den bli till ett led som är till hjälp i genomförandet. Den kommer därmed också att kunna fungera på så sätt att den betonar det som fokuseras i förändringsprocessen. Utvärderingen tycks härmed bli ett medel för kognitiv utveckling (*Lundin/Söderholm 1995*).

För att underlätta lärande, men också ur en etisk aspekt, är det väsentligt att de grupper som berörs av utvärderingen har möjlighet att påverka den. Detta tydliggörs utifrån antagandet att olika grupper åtminstone i viss mån kan ha olika mål och syften med, samt förväntningar på, det aktuella projektarbetet/förändringsprocessen. Det blir därför viktigt att basera utvärderingen på dessa, istället för enbart de uppsatta målen. Likaså borde en mer allsidig utvärdering kunna nås om inte bara en utan flera parter intressen och uppfattningar presenteras och återspeglas. Detta borde också leda till en högre legitimitet bland de som deltagit och bidragit till utvärderingen och därmed också till möjligheten av en bättre förankring och accepterande samt även till ett lärande från resultaten (*Jerkedal 1990, se även Vedung 1998*).

För att detta ska kunna ske krävs det att det har tydliggjorts vad som över huvudtaget är möjligt för de utvärderade att påverka och därmed även vilka förändringar som är möjliga att genomföra. Fokus hamnar därmed inte bara på resultaten i sig utan också på förutsättningarna

för att uppnå dessa. Att utvärderingen sker i dialogform underlättar att se denna mer som ett medel att stimulera till processer och diskussioner om den aktuella frågan/problemet samt om syften, mål och medel, än att utvärderingen ska ses som en absolut test av själva projektet och/eller verksamheten/organisationen (*Engwall 1995*).

Andra menar att denna typ av utvärdering som också benämns interaktiv ansats/modell inte alltid leder till lärande och ansvar, då inte så stora krav på mätningar före och efter alltid görs. Istället kan dessa typer av utvärderingar vara hämmande för en organisation eftersom de ses som "ofarliga", där beslutsfattare kan visa upp goda resultat istället för "misslyckande" (*Brunsson 1995, Rabo 1995*).

När målet däremot är attitydförändringar kan dessa vanligtvis inte utvärderas efter något eller några år, utan utslag syns först efter t.ex. fem eller tio (*Hagberg, Nyberg, Sundin 1995*).

Oavsett vilken typ av utvärdering som genomförs bygger den på någon form av relation mellan de aktörer som på något sätt är inblandade i utvärderingen. Relationen får betydelse för hur utvärderingen utvecklas men även relationen påverkas av utvärderingen. Även om vissa menar att det i utvärderingstanken ligger ett misstroende eller upplevelse av hot, krävs det trots allt framförallt en utvärderingssituation där det finns ett förtroende mellan de inblandade för att kunna genomföra en utvärdering, åtminstone om den ska ske på ett tillfredsställande sätt (*Rombach/Sahlin-Andersson 1995, Lundin/Söderholm 1995*).

Som nämndes inledningsvis finns det likhet mellan framförallt process eller interaktiv utvärdering och forskning - speciellt den mer interaktiva forskningsansatsen. Syftet med denna typ av forskning är att den ska utgöra ett form av stöd och utbyte i bägge riktningar, där bägge parter bidrar med såväl praktisk som teoretisk kunskap. Fokus ligger på gemensam kunskapsbildning. Kunskapen byggs upp i en växelverkan genom utbyte av erfarenheter. Detta ger möjlighet till att skapa vissa gemensamma förståelse- och referenspunkter. Denna form av samverkan och gemensam kunskapsbas ger unika möjligheter att göra analysarbetet mer innehållsrikt, varierat, insiktsfullt och även nyskapande (*se bl.a. Svensson m.fl. 2002*).

Förändringsarbete¹¹

Förändringar och förändringsprocesser är inte alltid lätta att initiera i organisationer, detta då organisering till stor del handlar om kontinuitet och stabilitet istället för förändring och flexibilitet. Utifrån detta anklagas ofta organisationer för att vara trögrörliga och därmed svåra och tidskrävande att förändra. Samtidigt är en del av syftet med organisationer att de ska vara trögrörliga, men det utesluter däremot inte att det uppstår problem när organisationer har svårt att anpassa sig till förändrade omständigheter, såväl externa som interna. Detta kallas ibland för en administrativ paradox, att organisationer samtidigt söker stabilitet och flexibilitet. Det är däremot viktigt att framhålla att tröghet inte innebär att "saker" är omöjliga att förändra utan tvärtom förändras organisationer ständigt, samtidigt som de aldrig blir färdiga. Organisering ses som en ständigt pågående process, men där olika aktörer inom organisationen kan ha olika uppfattningar och tolkningar om vad som pågår. Även om organisationer förändras kontinuerligt är det trots allt inte ovanligt att organisationer försöker "skydda" vissa centrala delar från anpassning till de rådande förväntningarna på förändring, vilka kommer från såväl omvärlden som internt inom organisationen (*Ahrne/Hedström 1996*).

¹¹ Ibland, men inte alltid, görs en åtskillnad mellan förändring och utveckling. Här använder jag dem synonymt.

Trots att organisationer försöker skydda sig mot vissa förändringar tar de inte sällan till sig olika ideologier och skapar olika normer, vilket leder till den aktuella organisationens distinkta karaktär eller "kultur". Denna utvecklingsprocess kallas ibland för institutionalisering. Det är genom denna sociala process, som individer i en organisation skapar en slags gemensam definition av den sociala verkligheten med mer eller mindre informella regler och handlings sätt. Att organisationer inte sällan anpassar sig till institutionella regler är inte enbart för att dessa tas för givna eller kanske betraktas som normativt bindande utan också för att en sådan form av anpassning till exempelvis yttre institutionella krav belönas. En organisation som är följsam ökar sin legitimitet och förbättrar därmed sina "överlevnadsmöjligheter". Hur i sin tur inomorganisatoriska rutiner/normer institutionaliseras beror bl.a. på hur formaliserad "rutinen" är och hur länge en "uppgift" eller struktur har funnits samt hur väl "inbäddad" den aktuella rutinen/uppgiften är i ett större mönster. Förändring på ett håll inom organisationen kan, men behöver inte, sprida och fortplanta sig inom en annan del av organisationen (*Johansson 1994*).

Avgörande för att kunna sprida och implementera förändring inom en organisation beror bl.a. på hur "tät" eller "lös" koppling det finns mellan syftet och målet med förändringen, den formella strukturen som finns inom organisationen och det konkreta förändringsarbete som utförs. Ju lösare koppling desto mindre påverkas den formella strukturen inom institutionellt anpassade organisationer av de aktiviteter och det förändringsarbete som utförs. Det innebär exempelvis att personalen har stor handlingsfrihet i arbetet men samtidigt innebär det att det oftast inte finns klara riktlinjer. Detta kan leda till att fokus hamnar på formella krav och mindre vikt därmed läggs på den mer konkreta och operationella nivån av arbetet. Att satsa på exempelvis projekt för att hantera ett aktuellt samhällsproblem visar såväl internt som externt att organisationen är engagerad i frågan och tar problemet på allvar, detta oavsett om de aktuella förändringarna verkligen implementeras inom organisationen eller inte. Den formella strukturen blir därmed viktig, oavsett om den påverkar det konkreta, operativa handlandet eller inte (*Levin 1996*).

Upprättandet av olika idéer eller normer (institutioner) kan därmed också bli en kamp mellan olika intressen, maktförhållanden och strategier, såväl yttre mer strukturella som inre mer aktörsinriktade (*Johansson 1994*).

Utifrån detta kan man lite förenklat säga att initiativ till förändring kan komma såväl från organisationens omgivning som inifrån organisationen.

De drivkrafter som finns i omgivningen bidrar till att förändringsinsatser initieras men det är de aktörsrelaterade drivkrafterna som i princip avgör vad förändringen leder till (*Karlsson 2003, se även Nilsson 2003*).

Trots att förändringsprocesser kan vara svåra att initiera, kan de komma att påbörjas när exempelvis ett nytt problem eller intiativ framträder antingen genom yttre eller inre påverkan eller både och. Dessa problem eller frågor kan komma att presenteras av någon eller några parter inom eller även utanför en organisation. Ett igångsättande av förändringsprocesser kan också ske vid någon form av utbildnings- eller utvecklingsstillfälle. Det kan då framkomma att förhållanden som setts som självklara inte har varit gynnsamma för alla medarbetare. Diskussioner och medvetandegörande kan leda till att olika synsätt och erfarenheter som tidigare har varit dolda kommer till ytan. Detta kan vara startpunkten för ett förändrings- och utvecklingsarbete (*Kronvall m.fl. 1991*).

Förändringsprocesser kan däremot inte genomföras utan att det även sker förändringar i samspelet i organisationen, vilket kan innebära att en förändring av sättet att kommunicera behövs eller att det behövs skapas nya gemensamma normer. Eftersom förändringsförlopp ofta beskrivs som motsättningar mellan "gammalt" och "nytt" kan en förändring aktivera en tidigare förändringskonflikt som finns "inkapslad" i organisationen eller med ett annat uttryck som "sitter i väggarna". Det blir därmed väsentligt och ibland även nödvändigt att undersöka organisationens historia i samband med förändringar, detta för att komma vidare i det aktuella förändringsarbetet (*Kronvall m.fl. 1991*).

För att nå en varaktig förändring krävs det också att medlemmarna i en organisation möts över olika nivåer och på gemensamma villkor. Det innebär att för att en förändringsprocess ska kunna betraktas utgå från gynnsamma villkor, bör den startas som en form av "förhandling" mellan initiativ uppifrån och nerifrån, eller med andra ord top-down och bottom-up. För att villkoren ska kunna betraktas som riktigt gynnsamma krävs att inför en förändringsprocess inte bara arbetsgivaren men också de fackliga organisationerna inom en organisation är delaktiga och att en partssamverkan sker. Såväl arbetsgivare som de fackliga organisationerna har kommit till insikt om att förankringen däremot måste ske genom de anställda och dessa även innefattas i partssamverkan (*Kronvall m.fl. 1991*).

Ett sätt att nå bättre förankring och kommunikation mellan olika grupper/intressenter inom en organisation är att samtliga känner sig delaktiga och därmed även tar ett kollektivt ansvar. Ett eget ansvar för sitt arbete medför en större motivation till förändring och utveckling. Med detta ökade ansvar följer också vikten av erkännande och uppmärksamhet från framförallt ledningen till medarbetarna/arbetsgrupperna. Detta förstärker känslan av att de egna ansträngningarna är meningsfulla. Men det är trots allt viktigt att förstå att konflikter mellan olika parter ofta är en central ingrediens i utvecklings- och förändringsarbete. Även om önskan om utveckling och förbättring kan finnas hos samtliga parter grundas de inte sällan på åtminstone i viss mån olika uppfattningar. Därför är det viktigt att just olika nivåer i organisationen samverkar, även när det gäller konflikthantering. Av vikt blir att skapa arenor där olika motsättningar som kan uppstå i ett förändringsarbete mellan olika nivåer inom en organisation kan bearbetas och hanteras. Det handlar om att skapa en situation som underlättar dialogen mellan olika nivåer samt ökar kunskapen om och förståelsen för dessas olika förutsättningar och därmed olika uppfattningar av händelser (*Kronvall m.fl. 1991*).

Förutsättningar att nå framgång med förändringsprocesser i organisationer har framförts bero på bl.a. att ha klara mål och visioner, att det bygger på ett brett deltagande och att det finns tid och utrymme för utvecklingsfrågor samt att ledningen stödjer förändringsarbetet tillsammans med att organisationen har en kultur som främjar lärande. När det gäller det första påståendet om vikten med tydliga mål finns det trots allt en viss motsättning i detta. Istället kan oklara mål vara en katalysator för ett mer kreativt förändringsarbete som även ger ökad möjlighet till lärande. Det är viktigt att de personer som ska arbeta med att förverkliga målen förstår och accepterar dem. Detta underlättas om personerna i fråga har fått vara delaktiga i att formulera och diskutera målen och relatera dessa till arbetsformer eller kanske t.o.m. i viss mån även förändra mål och arbetsformer. För att förändringsarbetet ska bli långsiktigt krävs däremot att det inte enbart är ett fåtal personer som är engagerade utan istället förutsätts ett brett engagemang med hög delaktighet från flertalet anställda. Det är

viktigt att delaktigheten inte bara rör genomförandet av beslutade förändringar utan även innefattar planerings- och beslutsprocesser som leder fram till förändringar (*Ellström 2001*).

Att genomföra förändringar innebär, som nämnts, inte sällan att även rådande värderingar måste ändras. Detta kan vara smärtsamt, varför motstånd ofta uppstår. Tid blir därmed en avgörande faktor. För att få en varaktig och långsiktig eller med ett annat ord hållbar förändring och utveckling krävs det därmed uthålliga processer (*Wilhelmson/Döös 2002*).

En ytterligare central faktor är alltså ledningen och dess roll när det gäller att stödja förändrings- och utvecklingsprocesser på olika sätt, bl.a. genom olika former av resursmässiga prioriteringar som exempelvis tid. Med ledning avses här inte bara ledning på olika nivåer inom en organisation utan även exempelvis projektledare. Ledningen har en avgörande roll när det gäller såväl substantiellt som symboliskt stöd. Det gäller exempelvis att skapa förändringstryck, stödja förändringsarbetet, legitimera och även bidra till en allmän prioritering av förändringsarbetet. Därtill är det viktigt att ledningen skapar incitament för deltagande och att förändrings- och utvecklingsarbetet integreras i det ordinarie arbetet och att det verkligen leder till påtagliga resultat i den dagliga verksamheten. Förutom tillgång till tid och ledningsstöd är det viktigt att det finns forum där ett utbyte av erfarenheter och idéer kan delas. Att det inte bara finns "eldsjälar" som entusiasmerar utan att det även finns resurspersoner i form av exempelvis projektledare som har tid och kompetens att leda förändringsarbetet är viktigt. Detta kan ske genom bl.a. att följa upp fattade beslut och vara ett stöd samt vara en förmedlande länk till den övergripande ledningen (*Ellström 2001*).

Projekt

Organisationsförändringar genomförs ofta som projekt, inte sällan utifrån att dessa pågår parallellt med ordinarie verksamhet och ses därmed kunna sätta igång och påskynda olika former av processer.

Vad som gör projekt så komplexa är att de är beroende av faktorer som ligger utanför det egentliga projektet. Dessa faktorer kan komma från såväl externt som internt håll gällande den eller de organisationer som projektet berör och de olika faktorerna kan få centrala betydelser för projektet (*Briner m.fl. 1990/1998*).

Idealt definieras projekt som något som är en avgränsad arbetsuppgift från den ordinarie verksamheten. Det ses som tids- och kostnadsbestämt med ett målinriktat/klart syfte att lösa en uppgift/problem som i sin tur ska leda till förändring. Därutöver ses det som en engångsföreteelse och därmed som något specifikt och unikt, vilket planeras, startas, genomförs och avvecklas. En ideal definitionen för ett projekt är således "en i tid och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som utförs under särskilda arbetsformer och som genom styrning av tilldelade resurser skall nå ett bestämt mål" (*Wisén/Lindblom 1998:16, se även bl.a. Ander/Karlsson 1989, Bastöe/Dahl 1996, Briner m.fl. 1990/1998*).

Den ideala definitionen av ett projekt inom projektlitteraturen stämmer däremot inte alltid med verkligheten. Hänsyn måste tas till redan existerande strukturer, normer, värderingar, regler och rutiner samt institutionella aspekter inom en organisation. Inte sällan ändras också förutsättningarna eftersom projektet under genomförandefasen utsätts för olika typer av förändringar. Det kan t.ex. gälla värdeförskjutningar hos uppdragsgivaren och förändringar inom den ordinarie organisationen som påverkar projektarbetet och därmed får effekter för

dess genomförande. För att underlätta projektarbetet är det därför väsentligt att det är väl förankrat både uppåt och nedåt inom den aktuella organisationen. En bredare förankring innebär att det är lättare att enas om vad som skall och kan genomföras. Ett bredare deltagande innebär att mål samt tids- och budgetramar för projektet lättare kan konkretiseras och därmed även lättare förändras om det skulle bli nödvändigt (*Wisén/Lindblom 1998*).

Även om projekt kan ses som en särskild organisation utanför den ordinarie organisationen/verksamheten är dessa alltså beroende av varandra, inte minst eftersom de personella resurserna är "inlånade" från den ordinarie verksamheten. Detta blir särskilt aktuellt om organisationen väljer att genomföra projektarbetet på "deltid", vilket innebär att projektmedarbetarna arbetar inom projektet parallellt med sitt ordinarie arbete. Detta leder inte sällan till vissa problem och slitningar, då projektmedlemmarna ska hinna med och finnas till hands inom såväl projektet som det ordinarie arbetet. Men även för projektledaren kan det innebära svårigheter eftersom även projektledaren då vanligtvis också har ett ordinarie arbete att sköta parallellt med projektarbetet. I och med att projektarbetet inte bedrivs på heltid och därmed inte är helt klart avskilt från den ordinarie verksamheten kan projektet komma att påverkas i högre grad av olika typer av händelser och förändringar som sker inom den ordinarie verksamheten. Händelser som varken projektledaren eller andra inom projektet kan ha kontroll över eller påverka. Denna typ av diskussion förs däremot sällan inom den ordinarie projektledningslitteraturen (*Engwall 1995*).

Även om det kan komma tryck från både den ordinarie verksamheten och omvärlden, vilka projektledaren inte kan påverka, tillsammans med svårigheter som kan uppstå när ett projekt inte drivs på heltid, finns det också starka fördelar med detta arbetssätt. Projekt syftar ofta till att någon form av genomförande inom organisationen är tänkt att ske och uppnås. Det kan därför vara en fördel att ha en projektledare som är anställd inom organisationen eftersom denna oftast känner ett större ansvar för projektet än en person/konsult som kommer utifrån och bara ska stanna under en kortare period. Det finns därmed större möjligheter till att ett mer genomgripande förändringsarbete kan komma till stånd och där de gjorda kunskaperna lättare kan spridas till den ordinarie verksamheten (*Wisén/Lindblom 1998*).

Det har framkommit att det ideala projektet i princip inte finns, vilket är positivt då det inte finns krav på en enda modell. Men det kan trots allt vara betydelsefullt med exempelvis en väl genomtänkt målformulering, vilket underlättar det fortsatta arbetet. Projektets mål ska ange vad som skall beskrivas, förklaras, föreslås eller bedömas men trots detta bör målen inte styras till ett förutbestämt resultat, utan de ska istället fungera som stöd och vägledning. Det blir viktigt att skilja mellan ett mer övergripande/visionärt mål som är framtidsinriktat och som innehåller ett önskvärt resultat, och mer operationella mål som specificerar vad man ska göra som exempelvis beskriva, förklara, belysa osv. De sistnämnda ska helst vara mätbara utifrån aspekten att de anger inom vilken tid som förbättringen ska vara genomförd. Det finns däremot även en risk med att vara för specifik. Det kan nämligen leda till att positiva bi- eller sidoeffekter negligeras och att man förlorar den egentliga meningen med det övergripande målet och de grundläggande värderingarna, vilka ursprungligen låg till grund för den önskade förändringen (*Wisén/Lindblom 1998*).

Andra viktiga faktorer är tydlig rollfördelning inom projekt, där det också blir väsentligt att identifiera uppdragsgivaren som en person och inte i termer av företaget eller myndigheten. Det kan innebära att uppdragsgivaren exempelvis är lednings- eller

samverkansgruppen. Styrgruppens och projektledarens roller gentemot varandra är viktiga. Exempelvis anses styrgruppen besluta i större projektadministrativa frågor som exempelvis budget och tidsplaner samt följer och stödjer projektarbetet, värderar och diskuterar de förslag som projektgruppen/grupperna utarbetar och informerar uppdragsgivaren om projektets resultat samt ansvarar för planering, styrning och uppföljning av projektet. Projektledaren i sin tur ses vara ansvarig för att projektet drivs och genomförs enligt fastställda planer, leder och samordnar arbetet inom projektet, svarar för kontakter, vidtar åtgärder vid störningar, rapporterar till styrgruppen och ansvarar för dokumentation samt ansvarar ekonomiskt och har möjlighet att utnyttja de fastställda projektresurserna (*Wisén/Lindblom 1998*).

Som framkommit är projekt inte, och behöver inte heller vara, en ny och unik verksamhet som är tidsbegränsad och avgränsad från övrig organisation. Projekt behöver inte heller vara välplanerade med fasta, tydliga mål och inte heller alltid hålla tids- och kostnadsramarna. Utan istället är projekt ofta en del av något som tidigare har skett eller något som sker parallellt. Inga händelser sker helt oberoende av tidigare händelseförlopp och dessa får också konsekvenser för framtiden. Det innebär att projektarbetet kommer att få ett antal såväl stora eller små som planerade eller oplanerade konsekvenser. Dessa kan bli betydligt mer avgörande i förlängningen än om projektet når de ursprungliga målen eller håller sig inom de först uppsatta tids- och budgetramarna. Projekt hänger nära samman med vad som händer efter ett formellt avslut, hur arbetet som utmynnat ur projektet tas tillvara (*Blomberg 1998*).

Även om det kan vara svårt att alltid särskilja vad som ses som "sanningar" och vad som ska ses som myter när det gäller projekt, har några punkter trots allt framhållits som viktiga. Några ytterligare är exempelvis att projekt behöver synliggöras inte bara externt utan även internt och inte bara i början utan under hela projektets gång. Detta för att uppmärksamma såväl de som känner till projektet som de som inte gör det på projektets existens, syfte och fördelar samt för att detta inte ska falla i glömska. Att informera och synliggöra innebär att projektet och dess medarbetare får den uppmärksamhet och erkänsla som behövs och förtjänas, där såväl projektledarens som de andra projektmedarbetarnas roller och delaktighet är betydelsefull. Även när projektet avslutas är det viktigt att det synliggörs, bl.a. när det gäller att projektet avslutas ordentligt. Det kan exempelvis gälla själva överlämnandet, där det kan vara en fördel att någon eller några av projektmedlemmarna utför detta. Det är också viktigt att "fira" det formella avslutet av ett projekt. Men framförallt är det väsentligt att den mottagande organisationen är väl förberedd och utan problem kan ta vara på det utförda arbetet inom projektet och därmed implementera och arbeta vidare med de aktuella frågorna (*Briner m.fl. 1990/1998*).

Den löpande verksamheten får därmed inte vara för dominerande varken under själva projektarbetet eller efter att "resultatet" gradvis har gått in i ordinarie verksamhet. Detta kan nämligen försvåra och hämma utveckling och förnyelse. För att ett projekt ska ge bestående resultat krävs därmed ett samspel och växelverkan mellan de båda organisationsformerna - projekt och ordinarie verksamhet (*Svensson/von Otter 2000, Svensson m.fl. 2001*).

När ett projekt avslutas måste det alltså finnas en form av beredskap för att ta vara på de gjorda erfarenheterna. Men för att implementeringen ska ske på ett bra sätt räcker det däremot inte att resultatet av projektet integreras in i den ordinarie verksamheten, om inte den ordinarie verksamheten samtidigt ändras när det gäller rådande normer och strukturer.

Lärande

Som framkom ovan syftar inte sällan såväl projektarbete och förändringsarbete som utvärderingar till en breddning av kunskap och till ett ökat lärande.

Lärande kan ses som en process där ny kunskap genom olika erfarenheter tillförs individers redan existerande sätt att tänka, uppfatta och varsebli. Det är däremot viktigt att komma ihåg att ny kunskap däremot inte skapas ur "intet" utan den bygger alltid på tidigare kunskap och erfarenheter (*Kolb 1984*).

Vad som ses som viktiga faktorer är bl.a. dialog/samtal och reflektion. Dialogen möjliggör för individer att såväl medvetandegöra kunskaper som de redan har men inte tidigare har reflekterat över som ifrågasätta och reflektera över kunskaper och antaganden som ter sig som grundläggande. Därmed ger dialogen tillsammans med en kritisk reflektion, som sker såväl i som efter tanke/handling, möjlighet för individer att utmana och förändra eller åtminstone modifiera sina tidigare uppfattningar, tankar och antaganden eller med andra ord "tanke-/meningsstrukturer eller tankenätverk" (*Ohlsson/Granberg 1998, Dixon 1994, Mezirow 1990, Schön 1983, Döös/Ohlsson 1999, Döös 1997*).

Individers "tanke/meningsstrukturer/nätverk" har större möjlighet att förändras om de möter situationer, idéer och tankar som exempelvis är ovanliga eller viktiga och som medför att de inblandade konfronteras med olika värderingar och perspektiv. Det innebär att det ofta finns ett visst mått av spänning och något ovisst och problematiskt i reflektionen och därmed i lärandet. Men det är trots allt först då som verklig förståelse kan skapas. Det är därmed möjligt att erhålla ny kunskap med hjälp av ökad medvetenhet och tillsammans med förändring av individers tankesätt och uppfattning om "omvärlden", olika problem/frågor och om sig själva (*Ohlsson/Granberg 1998, Gustavsson 1996, Antikainen m.fl. 1996*).

För att kunna åstadkomma en förändring i en organisation räcker det däremot inte med att enskilda individer lär. Det krävs också att det utvecklas en intern dialog där de olika individerna delger varandra sina olika "tanke/meningsstrukturer eller tankenätverk". Men inte heller detta är tillräckligt utan det krävs också att organisationen aktivt underlättar för att ett gemensamt lärande ska kunna ske. Det innebär att samtliga individer i organisationen måste ha möjlighet att vara delaktiga (*Dixon 1994*).

Att nå det ovan beskrivna kräver vad som kan kallas för ett organisationslärande, där fokus hamnar inte bara på de enskilda individerna var för sig utan även att dessa lär tillsammans. Organisationslärande ses som en förändring av organisatoriskt beteende, där organisationen lär genom individers inverkan på detta beteende. För att nå en mer genomgripande förändring räcker det inte med att organisationen ändrar metoder eller mål. Det räcker inte ens med att det leder till verksamhetsförändring när det gäller exempelvis policies och strategier, utan det krävs också att de normer, värderingar, principer och grundläggande antaganden och föreställningar som finns inom en organisation förändras. Det sistnämnda är mer tidskrävande eftersom det ofta berör mer grundläggande uppfattningar och frågor i en organisation. Genom aktivt utvecklingsstöd kan detta dock ske. Det krävs däremot att inte bara medarbetarna är aktiva utan även att ledningen tydliggör visioner och även engagerar sig i utbildningar och i det konkreta arbetet för att detta ska kunna ske (*Ohlsson/Granberg 1998, Ohlsson 1995*).

Att förändra eller utveckla genom bl.a. organisationslärande eller med ett annat ord organisatoriskt lärande och för att nå vad som ibland kallas "det goda lärandet", krävs det att det finns olika aspekter på lärandet. En aspekt gäller lärande som sker med utgångspunkt i redan givna mål, uppgifter eller metoder samt att dessa inte ifrågasätts i någon nämnvärd utsträckning. Det innebär att lärande ses som att tillägna sig redan definierade kunskaper, tankesätt och rutin- och handlingsmönster. Detta lärande, som bl.a. benämns anpassnings- eller bemästringslärande, ses som viktigt men inte tillräckligt om individerna ska "ta till sig" det som lärs och göra kunskapen till en form av personligt "ägande". För att ytterligare utveckla sitt lärande och hitta kreativa lösningar krävs ett ifrågasättande av det givna och istället formulera och pröva nya tankesätt och handlingsmönster. I det sistnämnda blir inte uppgiften i första hand att hitta en lösning på ett redan definierat problem utan istället att först identifiera uppgiften eller problemet och därefter hitta en tänkbar lösning. Detta förutsätter ofta att existerande rutiner ifrågasätts och omprövas samt att nya tillvägagångssätt utvecklas och prövas. Det måste finnas utrymme för detta s.k. utvecklingsinriktade arbete och lärande, annars är risken att organisationens mer vardagliga och rutiniserade verksamhet tar överhand. Det krävs däremot en balans mellan rutin och reflektion samt mellan stabilitet och flexibilitet. Om inte denna balans finns är risken att det kan leda till "utvecklings/förändringsstress" inom en organisation. (*Ellström 1992/1994, 1996, 2001*).

Gynnsamma omständigheter för en arbetsgrupp att lära är alltså att det finns en viss grad av självstyrning, möjlighet att kunna bedöma resultatet av gruppens arbete relativt omgående och att det finns en öppen kommunikation. Det kan däremot finnas icke gynnsamma omständigheter parallellt, vilket kan leda till frustration under vad som kan kallas för "mognadsfasen" i lärandet. Detta kan leda till att tanken att ta till sig ny kunskap och pröva nya arbetssätt kan riskeras att överges. Det blir därmed mycket viktigt vilka omständigheter som finns för en viss inläring. Inte minst betydelsefullt är överordnades och ledningens agerande. Erkännande och uppmärksamhet från dessa förstärker känslan av att det arbete och ansträngningar som läggs ned är meningsfulla. För att detta ska vara möjligt krävs en fungerande kommunikation och dialog i alla "riktningar". Samverkan inom och mellan olika grupper/intressenter, vilket också kan vara andra arbetskamrater, blir därmed betydelsefullt för lärandet (*Kronvall m.fl. 1991*).

Men lärande innebär inte alltid möjligheter att utvecklas personligen och få ökad kompetens, utan lärande kan också innebära minskad motivation, passivisering och kan t.o.m. leda till minskad kompetens. Exempelvis kan deltagande i ett förändringsarbete leda till minskat självförtroende, motivation och kanske även en reducerad vilja att delta i ytterligare förändringsarbete om de egna bidragen inte uppmärksammas, såväl av arbetskamrater som av ledningen. Denna form av negativt lärande är ofta oavsiktligt och ofta omedvetet men kan alltså få allvarliga följder (*Ellström/Kock 1999*).

Kunskaper måste därmed vara förankrade i ett socialt sammanhang och det blir därför viktigt att kunskapens giltighet bekräftas genom jämförelser med andra men också genom att möjlighet till samverkan med andra ökar. Det intresse som en viss grupp har inför ett problem har betydelse för om detta kommer att upplevas som intressant. Att tillhöra en grupp där det finns intresse för arbetsuppgiften förstärker uthålligheten i lärandeprocessen (*Kronvall m.fl. 1991*).

Men enbart intresse för arbetsuppgiften räcker inte. Det finns ofta en förhoppning om att grupper fungerar av sig själva men istället behövs det ett medvetet arbetssätt för att nå en bra sammanhållning. Det kan handla om att klargöra arbetets innehåll, inriktning och uppgifter och till detta krävs vissa strukturer och även god kommunikation samt fördelning av uppgifter inom gruppen – detta för att gruppen ska gå framåt. Dessa funktioner tillsammans bidrar till gruppens identitet och "vi-känsla" (*Svedberg 1997*).

"V-känslan" uppkommer alltså inte enbart utifrån att en grupp av människor befinner sig i en gemensam situation. För att det ska kunna bli en fungerande grupsamverkan krävs det bl.a. också att relationerna är jämlika. Det torde skapa ett tryggt och tillåtande klimat där samtligas åsikter och idéer kan komma fram. Detta är en förutsättning för kreativt tänkande och utveckling (*Ronnby 1995*).

En väl fungerande grupsamverkan borde i sin tur få positiva följder för det aktuella förändringsarbetet, inte minst då gruppbeslut är mycket effektivare som förändringsstrategi än exempelvis "påverkansförsök" på enskilda individer genom bl.a. information. Om förändringsprocessen är väl förankrad inom en grupp som är överens om att försöka pröva ett nytt arbetssätt, att hitta nya lösningar osv., ökar också viljan att stå ut med olika former av hinder eller bakslag. Det innebär att inläring och förändring utgör ett komplicerat växelspel mellan å ena sidan den enskilda individens "förändring" och å andra sidan det sociala spelet mellan människor i en grupp och/eller mellan olika grupper och människor inom en organisation (*Kronvall m.fl. 1991*).

Detta komplicerade växelspel är viktigt att uppmärksamma, inte minst då det kan uppkomma "konflikter" mellan olika grupper eller grupperingar. Att skapa en "vi-känsla" genom gemenskap och solidaritet inom en grupp sker inte sällan genom att det finns en "domgrupp" att jämföra och kontrastera mot. Denna grupp står för det avvikande och för avsaknaden av den egna gruppens positiva egenskaper. Generellt ses detta förfarande som viktigt för att skapa en positiv "vi-känsla" men om jämförelsen får för stort utrymme kan det även leda till en negativ miljö för lärande (*Svedberg 1997*).

Kommunikation, öppenhet, delaktighet, medvetenhet och stöd men även tydligt ställda förväntningar och krav inom en organisation blir därmed oerhört väsentliga för att möjliggöra en konkret förändring och ett organisatoriskt lärande.

Insikt leder däremot inte nödvändigtvis till handling. Det gäller därför att lyckas ta vara på de olika processerna samt det arbete, kunskap och lärande som projektet och därmed förändringsarbetet genererar. Det gäller också att föra in eller med ett annat ord integrera/implementera detta på ett bra och uthålligt sätt i den ordinarie dagliga verksamheten. För att detta ska lyckas krävs det däremot att även de rådande normerna och strukturerna ändras. Det finns annars uppenbara risker att de nya erfarenheterna och kunskaperna inte kommer att "få plats" och därmed istället kan komma att försvinna in i den ordinarie verksamheten utan att sätta några avgörande spår. Resurser i form av personella, tid och medel ses här som ytterligare viktiga faktorer, där förändringar i såväl mål som tids- och budgetramar kan vara nödvändiga för att nå ett varaktigt/hållbart resultat. Men om någon reell förändring ska kunna ske inom men även utanför organisationer handlar det trots allt i mycket stor utsträckning om skiftande inflytande och intressen och därmed om maktprocesser snarare än rationella beslutsprocesser. Detta är viktiga erfarenheter, inte minst gällande olika former av jämställdhetsarbete och jämställdhetsprojekt, vilket kommer att utvecklas nedan.

Organisatoriskt jämställdhetsarbete

Jämställdhet som kunskapsområde

Kunskap och förändringar förstärker varandra. Ju snabbare förändringstakt desto större kunskap behövs och samtidigt ju mer kunskap vi erhåller desto snabbare kan förändringar ske. Viktiga delar för att en organisation kontinuerligt ska förändra och utveckla sin verksamhet och sitt arbetssätt är, som nämnts, bl.a. dialog och gemensam reflektion. Men också erfarenhets- och informationsspridning samt möjligheter att utifrån ställda krav forma strategier för kollektiva handlingar inom organisationen. Det är däremot, som påpekats, viktigt att samtliga inom en organisation är delaktiga på olika sätt. Därmed skulle den kunskap som erhålls genom olika former av lärande tillsammans med de kollektiva handlingarna kunna leda till förändringar av exempelvis köns/genusrelationer inom en organisation (*Dixon 1994*).

Lärande ses däremot ofta som något krävande eftersom det innebär att bli medveten om sitt sätt att tänka och uppfatta "omvärlden". För att ta in ny kunskap krävs det inte sällan också en förändrad uppfattning om sitt synsätt och om sig själv. Ett kunskapsområde som ofta ses som såväl krävande och utmanande för uppfattningen om sin omvärld och sig själv är det som är i fokus i GenuX-projektet, i relation till organisationsförändringar, nämligen jämställdhets- och köns/genusfrågor.

Politiskt/Statligt initierat jämställdhetsarbete

Jämställdhetsidealet

Ursprungligen har jämställdhet och jämställdhetsarbete setts handla om kvinnor och det som benämns/har benämnts kvinnofrågor, vilket har sin utgångspunkt i att kvinnor som grupp generellt sett har missgynnats i samhället. Idag handlar jämställdhet däremot i princip lika mycket om män och att män som grupp i vissa situationer ska betraktas som underordnad grupp. Det kan därmed hävdas, om än inte alltid, att maktperspektivet har kommit att hamna i skymundan (se exempelvis s. 86 *Bilaga 2 – "De nationella jämställdhetsmålen"*, se även *Rönblom 2002, Nordbäck 2001, Tollin 2000, Hård kommande*¹², och även not ¹³)

Utifrån de nationella jämställdhetsmålen kan jämställdhet beskrivas som något som är officiellt sanktionerat och som ses som ett politiskt ideal. Det innebär att det är få personer som säger sig vara emot jämställdhet (se exv. *Hagberg/Nyberg/Sundin 1995*).

I begreppet jämställdhet lägger människor däremot olika betydelser och de har inte sällan olika intressen och syften med jämställdhet/jämställdhetsarbete. Det innebär att det kan finnas varierande tolkningar av vad begreppet jämställdhet innebär/innehåller och därmed också olika föreställningar om exempelvis kön men också om andra närliggande begrepp som gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering (se nedan) (*Drejhammar/Pingel 2001, Tollin 2000, Rönblom 2002*).

¹² I min forskning om den "nya" regionalpolitiken med de Regionala tillväxtavtalen/programmen framkommer från intervjuer med jämställdhetsarbetare att idag är det särskilda åtgärder som "mansprojekt", och inte "kvinnoprojekt", som företrädesvis ger ekonomiska resurser och även legitimitet.

¹³ Det är däremot av yttersta vikt att framhålla att *GenuX-projektet* är ett jämställdhetsprojekt i *samverkan* mellan *kvinnor* och *män*, och därmed inte ett specifikt/enskilt "mans- eller kvinnoprojekt". Det utesluter däremot inte att någons "grupps" problem kan få större eller mindre utrymme i GenuX-projektets arbete och diskussioner.

Det innebär att för att få ett något skarpare analytiskt verktyg brukar ett köns/genusperspektiv problematiseras och anläggas. Men då jämställdhet trots allt kan ses som inte bara något som används praktiskt utan även analytiskt väljer jag att inte fördjupa diskussionen om valet av perspektiv, utan använder här såväl begreppet/perspektivet jämställdhet som kön.

Jämställdhetsbegreppets framväxt

Begreppet jämställdhet används och syftar generellt till att ge ökad kunskap om och bättre kunna förklara och förstå relationen mellan kvinnor och män. Jämställdhetsbegreppet består av såväl en kvantitativ som en kvalitativ del. Den kvantitativa delen innebär att det finns en officiell gräns, den s.k. 60/40-principen. Den innebär att det anses vara kvantitativt jämställt om fördelningen mellan könen inom en organisation är 60% av den ena könet och 40% av det andra. Den kvalitativa delen innebär att män och kvinnor ska ha samma möjligheter inom exempelvis arbetslivet gällande t.ex. villkor, inflytande, makt och förutsättningar. Något som den kvantitativa delen kan men inte behöver innebära (*se bl.a. Pettersson 2000*).

Formell jämställdhet i form av lagar och principer är därmed inte det samma som faktisk jämställdhet.

Jämställdhet har framförallt vuxit fram som begrepp och som ett politiskt område under de senaste cirka 30 åren. Den första jämställdhetslagen - JämL kom år 1980 och har förstärkts sedan dess, senast 2001. Jämställdhetslagen föreskriver bl.a. att arbetsgivare med 10 anställda eller fler ska upprätta en årlig jämställdhetsplan, inom vilken bl.a. kartläggning och analys av löneskillnader mellan kvinnor och män ska göras. Jämställdhetsombudsmannen - JämO är en tillsynsmyndighet och som bl.a. har till uppgift att se till att jämställdhetslagen efterlevs men också att vara opinionsbildande. Regeringen tillsätter en minister som ansvarar för jämställdheten. Jämställdhetsfrågorna återfinns inte under något eget departement utan hamnar under det departement som den utsedda jämställdhetsministern leder, vilket har varierat under årens lopp (exv. Jordbruksdepartementet, Näringsdepartementet). Jämställdhetsministern har bl.a. en sakkunnig, en statssekreterare och en jämställdhetsenhet till sin hjälp. År 1995 utökades jämställdhetsorganisationen, då länsstyrelserna fick ansvaret för att på regional nivå omsätta de nationella målen för jämställdhetspolitiken. Det innebar att det inrättades tjänster för länsexperter i jämställdhet. Från och med år 2001 behöver länsstyrelserna inte ha kvar de tidigare experttjänsterna, förutom inom jämställdhetsområdet. Idag benämns tjänsterna sakkunniga i jämställdhet (*Ds 2001:64, Isekog 2002, Roth 2003*).

Gender mainstreaming (G.M.)/jämställdhetsintegrering och särskilda åtgärder

Med utgångspunkt i de övergripande nationella jämställdhetsmålen, förespråkar regeringen sedan mitten på 1990-talet *gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering*. Det uttrycks som ett strategiskt arbetssätt för att flytta frågor från en sidoordnad position till att ingå i verksamhetens/organisationens alla delar eller huvudfåra. Det innebär att ifrågasätta rådande normer och strukturer samt att förändra dessa genom omfördelning av exempelvis resurser och inflytande. En aspekt som har diskuterats gäller riskerna med detta arbetssätt, nämligen att jämställdheten kan komma att integreras bort. Arbetet ska utföras av ordinarie personal och cheferna ansvarar för att det sker. Därmed krävs det utbildning i jämställdhet så att medarbetarna har den kunskap och kompetens som krävs för att utföra/genomföra en viss

uppgift. Inte bara kunskap krävs utan även samverkan mellan ordinarie personal och personer med specialistkompetens inom jämställdhetsområdet. En annan risk som har framhållits gäller G.M. i relation till *särskilda åtgärder/insatser*, där olika tolkningar innebär att G.M.-strategin i sig kan komma att ses som målet, istället för medlet att nå målet – som är jämställdhet. Om inte gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering förstås på rätt sätt kan det ses som en ersättning av särskilda insatser och kan då användas av bl.a. regeringar och myndigheter som en förevändning att ta bort dessa. Särskilda åtgärder kan behövas för att dels kompensera tidigare och nuvarande diskriminering, dels stimulera till att sätta igång och snabba på olika processer som syftar till att förändra strukturer och uppnå jämställdhet. Idag förespråkar regeringen båda strategierna, vilka ska ses som parallella. Särskilda åtgärder som exempelvis jämställdhetsprojekt syftar till att påskynda en attityd- och kunskapsförändring genom konkret jämställdhetsarbete, vilket i förlängningen är tänkt att övergå och fortgå genom fördjupad implementering /integrering av ett jämställdhetsperspektiv inom hela den aktuella organisationen, alltså G.M. (exv *Ds 2001:64, Council of Europe 1998, Regeringens hemsida*).

Underifrån (Bottom Up)- och Uppifrån (Top Down) perspektiv

För att kunna nå en mer konkret och uthållig förändring underlättar det om det finns ett brett deltagande inom organisationen från olika "nivåer", men det förutsätts samtidigt att det finns ett samspel mellan dessa olika nivåer. Trots den mer generella uppfattningen att förändringar borde ha sitt ursprung i ett "underifrån perspektiv" (bottom-up) för att dessa ska få bred förankring, har det visat sig att när det gäller framförallt "jämställdhetsförändringar" krävs det även ett "uppifrån perspektiv" (top-down) för att dessa former av förändringar ska ha en möjlighet att bli bestående och för att de helt enkelt ska få legitimitet. "Top-down" gäller här inte bara chefer/ledning i samverkan med arbetsorganisationer inom den aktuella organisationen, utan även krav, stöd och direktiv från bl.a. regeringshåll (*Hård 2003*).

Jämställdhet/kön inom organisationer

Att anlägga ett köns/jämställdhetsperspektiv på organisationer innebär bl.a. att synliggöra betydelsen av kön och att se att kön är aktivt och därmed skapas/förändras (*Korvajärvi 1998*).

Frågor som kan ställas är: hur ser könsstrukturen ut inom den aktuella organisationen – hur är fördelningen mellan könen och var återfinns män och kvinnor när det gäller arbetsuppgifter och positioner/befattningar/"nivåer". Med andra ord hur ser hierarkin ut mellan könen, är de flesta chefer män eller kvinnor, är de flesta inom administrativa sysslor kvinnor eller män och finns det därmed också skillnad mellan könen när det gäller makt och inflytande inom den aktuella organisationen. Därtill kan det vara av betydelse att synliggöra olika värderingar och hur dessa uttrycks genom bl.a. språk och olika handlingar. Sist men inte minst hur förändringar går till och mottas samt att ställa sig frågor som - vad händer när ett jämställdhetsarbete/förändring initieras, både före, under och efter, samt sker någon konkret förändring och i sånt fall blir det bättre eller sämre. Det räcker däremot inte med att synliggöra utan det krävs också tolkningar och att organisationen problematiserar vad som behövs göras och att den också tar sig an de definierade frågorna/problemen (se bl.a. *Wahl 1992, Wahl 2001 samt JA-föreningens hemsida*).

Stöd och motstånd mot "jämsälldhetsförändringar"

För att åstadkomma jämsälldhetsförändringar är de rådande attityder som finns såväl inom som utom organisationen inte oväsentliga. I en av de senare statliga utredningarna är en av de sammanfattande reflektionerna att det paradoxalt nog tycks finnas såväl starkare stöd för "jämsälldhetsförändringar" som starkare motstånd mot dessa. Det framkommer också att inom organisationer tycks det pratas mer om jämsälldhetsfrågor överlag, men samtidigt är detta "prat" inte alltid sammanlänkat med handling. Motståndet och det minskade intresset för att driva jämsälldhetsprojekt i organisationer uttrycks inte sällan utifrån uppfattningen att jämsälldhetsplaner redan finns, speciellt inom den specifika organisationen som det gäller, varför det inte längre behövs eftersträvas genom konkret och målmedvetet arbete. Istället hänvisas bristen på jämsälldhetsplaner till samhället i stort. Detta kan tolkas som att "pratet"/diskursen utgör en ny form av motstånd mot organisationsförändringar med könsperspektiv (*SOU 2003:16*).

Från ett forskningsprojekt (Drejhammar/Pingel) kan ett konkret exempel tas när det gäller att den egna organisationen uppfattas som jämsäll. Exemplet gäller jämsälldhetsplanerna, vilka genom kartläggning ska bidra med att ge information om den aktuella organisationen har ett könsblint¹⁴ förhållningssätt som styr verksamheten. Samtidigt ska jämsälldhetsplanerna generera nytänkande vad gäller olika åtgärder för att nå en mer jämsäll relation inom verksamheten. Men trots detta visade det sig att de flesta organisationer i undersökningen (ca 150 stycken) inte använder jämsälldhetsplanerna i någon större utsträckning, som styrande för verksamheten. Eftersom jämsälldhetsplaner ändå förekommer på flertalet av arbetsplatserna, tycks det som om det mer formella kravet på jämsälldhetsplaner har vunnit acceptans. Hur jämsälldhetsplanerna ska fungera som ett verktyg och hur det dagliga arbetet ska organiseras utifrån ett jämsälldhets/könsperspektiv har däremot inte integrerats i människors sätt att tänka. Vad som motverkar ett konkret handlande är också relaterat till det som framkom ovan, att organisationer inte uppfattar sig som ojämsäll och därmed att det inte finns någon könsdiskriminering. Det innebär att jämsälldhetsfrågor måste föras upp på dagordningen och medvetandegöras, vilket betyder att det krävs dialog kring kön och jämsälldhetsplaner, där hänsyn tas till såväl försvar och motstånd som kan uppkomma vid förändring/förändringsarbeten. Termer som kompetens, lön och rekrytering måste fördjupas ur ett jämsälldhets/könsperspektiv och det måste klargöras att cheferna har ansvaret för att jämsälldhetsplanerna leder till handling. För att möjliggöra detta krävs utrymme och resurser av olika slag. Ofta brister det däremot gällande såväl initiering av dialog som av tilldelande av resurser (*Drejhammar/Pingel 2001*).

Som nämndes ovan kan "pratet" eller diskursen utgöra ett nytt form av motstånd. Ett antagande är att detta inte bara leder till ett osynliggörande av möjliga problem utan att det även försvårar det konkreta arbete som kanske redan har initierats.

Risken finns att organisationsförändringarna, speciellt de som har ett jämsälldhets/könsperspektiv, möter "återställare" eller "dämpare". Dessa ska förstås som medvetna eller omedvetna handlingar av individer/grupper. De förstnämnda ser till att organisationen återgår till ursprunglig "form" och de sistnämnda är motverkande krafter som gör att organisationen

¹⁴ (min notis) Könsblint betecknar och beskriver att ord, begrepp och symboler som kan tyckas vara könsneutrala – alltså inte ha kön utan gälla för såväl kvinnor som män – men som i själva verket ofta är laddade med olika värderingar och uppfattningar om vad som uppfattas som "manligt" eller "kvinnligt". I sin tur värderas generellt det som uppfattas som "manligt" högre än det som uppfattas som "kvinnligt" – exv. olika arbetsuppgifter.

återgår till ursprungligt sätt att ta sig an frågor/problem. Inte sällan har dessa grupper och individer statusfyllda positioner, varför rådande maktstrukturer kan bevaras. En förklaring är brist på samordning och kontinuerlig styrning från ledningens sida under bl.a. implementeringsfasen. En annan förklaring är att den officiella retoriken inte stämmer överens med den organisatoriska praktiken, vilket gör att det blir mer en form av symbolisk än konkret förändring (*Abrahamsson 2000, 2001, 2003, se även Abrahamsson/Gunnarsson 2002*).

Olika former av såväl motstånd som stöd från personer i ledande befattningar, vilket oftast är män, blir därmed betydelsefulla. Det passiva motståndet är svårare att upptäcka men kan bl.a. bestå av tystnad, att beslut inte betraktas som förpliktigande, och att inte fråga efter resultat. En förklaring till motstånd i organisationen är om jämställdhetsfrågan saknar legitimitet hos högsta ledningen. Om så är fallet är det få mellanchefer och medarbetare, inte minst män, som vill engagera sig i frågan, speciellt om jämställdhetsarbetet inte ses som meriterande. Finns det istället legitimitet från högsta ledningen kan ett stöd finnas som kan bestå i att mellanchefer uppmuntrar den egna personalen att delta i jämställdhetsutbildningar. Ett aktivt eller passivt stöd från högsta ledningen signalerar till andra chefer att jämställdhetsarbetet inte är en fråga som kan ignoreras utan istället ger högsta ledningens stöd legitimitet åt frågan. Det är viktigt att framhålla att motstånd även kan komma från kvinnor, i olika positioner. Kvinnor vill värja sig från att tillhöra "det underordnade könet" medan män vill värja sig mot att tillhöra "det överordnade könet" eller vill istället behålla makten. Både kvinnor och män deltar därmed i aktivt/passivt "jämställdhetsmotstånd" (*Pincus 1997, 1998*).

Även om motstånd oftast är mer framträdande är det viktigt att också lyfta fram de händelser/praktiker som syftar till att ge stöd och möjliggöra förändring av rådande köns/genusrelationer. Det är också viktigt att poängtera att såväl kvinnor som män kan delta aktivt/passivt i detta "jämställdhetsstöd".

Situationer då det finns en medvetenhet om att köns/genusrelationer existerar och att dessa kan förändras samt även där processer som verkar för jämställdhet är synliga, kan ses "jämställdhetstillfällen" (moments of equity). Det avgörande för att utmana de hinder som finns för att nå jämställdhet blir slutgiltigt hur dessa "jämställdhetstillfällen" tas till vara genom olika försök och sätt att agera. Men trots dessa olika "jämställdhetstillfällen" är fortfarande de tillfällen då t.ex. en organisation försöker återgå till det "tillstånd" som rådde tidigare såväl vanligare som starkare (moments of normalisation). Detta kan ses som misslyckanden men det kan också utgöra tillfällen då olika diskurser eller "prat" om jämställdhet just synliggörs. Dessa i sin tur möjliggör för att i samverkan utmana rådande normer och värderingar. Det finns med andra ord en form av växelverkan mellan tillfällen till stöd och tillfällen till motstånd, där dessa båda typer av tillfällen kan utgöra såväl möjlighet till förändring som verka mot förändring (*Berger/Ve 2000*).

Eftersom förändringar kan leda till såväl ändrade genus/könsförhållanden som till att rådande genus/könsförhållanden och strukturer förstärks blir det viktigt att synliggöra båda formella och mer informella platser, situationer, nivåer och positioner inom en organisation. Inom dessa återfinns, skapas och förändras genus/könsprocesser. Men förändring/ar i rådande genus/könsprocesser eller praktiker inom en organisation behöver däremot inte ske samtidigt. Istället kan dessa förändringar tolkas och ses som ojämna processer i relation till just olika nivåer/positioner. Därmed blir det också väsentligt att studera och synliggöra inte bara strukturer utan även olika aktörer som återfinns på olika nivåer inom dessa strukturer. Detta

kan underlätta förståelsen varför förändringar i köns/genusförhållanden kan komma att ske på exempelvis en nivå eller plats i organisationen men inte på en annan. Det kan också öka förståelsen för sannolikheten att dessa förändringar kan tolkas som mer hållbara eller om de istället ska tolkas som mer temporära (*Gunnarsson 2003*).

Att förändringar i genus/könsförhållanden på en nivå inte per automatik leder till förändring på andra nivåer kan med andra ord förklaras med att hur genus/kön och därmed köns/genusfrågor uppfattas inom en organisation kan ha olika mening och betydelse på olika nivåer (*Kvande 2003*).

Det är viktigt att framhålla att det självklart kan finnas skilda uppfattningar om köns/genus(frågor) mellan individer på en och samma nivå/position samtidigt som det också kan finnas likheter mellan individer på olika nivåer/positioner inom en organisation och därmed hur de uppfattar exempelvis ett jämställdhetsarbete/projekt.

En ytterligare viktig poäng och reflektion att lyfta är att det ovan nämnda "återskapandet" sker i ett specifikt sammanhang, vilket i sig hela tiden förändras. Det innebär att exempelvis organisationen inte kan återgå till att "se ut" eller "vara" exakt likadan som före den aktuella organisationsförändringen hade initierats och därmed även före organisationsförändringen hade mött exempelvis "återställare" eller "dämpare" (se även *Robertsson 2003*).

Länsstyrelsen Gävleborgs "jämställdhetshistoria"

Det finns skillnad mellan statsförvaltning, offentlig sektor och privat sektor, där de förstnämnda är snabbare att ta till sig det ovan presenterade jämställdhetsidealet, åtminstone formellt och officiellt. Till skillnad mot landsting och kommuner är fler män än kvinnor statligt anställda. Fortfarande är majoriteten av administrativ personal kvinnor. Samtidigt har det blivit fler kvinnor som är handläggare idag och med högre utbildning, exempelvis inom länsstyrelserna. Också antalet kvinnor som chefer inom offentlig förvaltning och sektor ökade under en period, för att åter minska i antal, inte sällan när en ny överordnad chef har tillträtt. Sammantaget gör det att den övergripande bilden om jämställdhet inom organisationer blir motsägelsefull. (*Pettersson 2000, Sundin 1998, Ohlander/Utvecklingsrådet 2000*).

För att förstå det motsägelsefulla och för att förstå motstånd, direkt eller mer subtilt, som kan tänkas komma till uttryck på olika sätt, måste hänsyn tas till den "historia" som den aktuella organisationen bär med sig. Tyvärr finns här inte utrymme att djupare redovisa tidigare jämställdhetsarbete som har skett inom Länsstyrelsen Gävleborgs såväl interna som externa verksamhet. Men kort kan nämnas KOM-projektet (Kvinnor och Män i Samverkan), som var en landsomfattande jämställdhetssatsning med fokus på tre intensivregioner, där Gävleborgs län var ett av de fem län som ingick. Ett av skälen till att Gävleborg valdes var att tidigare jämställdhetsarbete hade skett i länet. Under och efter KOM-projektet har fortsättningar på olika former av jämställdhetsarbete initierats och av betydelse har tjänstemän vid Länsstyrelsen varit (för diskussion se *Hagberg, Nyberg, Sundin 1995* och *Lindblad 1992*). I båda dessa skrifter framhålls vikten av stöd från personer i ledande position som bl.a. landshövding och länsråd för att kunna driva jämställdhetsarbete/projekt (se även *Hård 2003*).

Senare jämställdhetsarbete med initiativ från Länsstyrelsen är bl.a. "skolprojekt", där ett antal förskolor och skolor deltar (se bl.a. *Gens 2002, Svaleryd 2003, Wahlström 2003, www.jamrum.nu*).

Vad som också är aktuellt när det gäller GenuX-projektet är, som nämndes inledningsvis, den erfarenhet som Carina Löfgren som projektledare har med sig bl.a. från att tidigare har varit projektledare för ett gender mainstreaming projekt vid Arbetsmarknadsverket i Gävleborgs län. Hon har därifrån tagit med sig gjorda erfarenheter och kunskaper, vilka har varit till nytta för GenuX-projektet och Länsstyrelsen. Att komma med kunskap "utifrån" den aktuella organisationen kan skapa möjlighet till nytänkande och lärande. Däremot är det betydelsefullt att också ta vara på tidigare erfarenheter och kunnande gjorda inom Länsstyrelsens såväl interna som externa jämställdhetsarbete. Oavsett om delar av tidigare jämställdhetsarbete kan uppfattas som "krävande" av vissa, går det aldrig att klart veta var "gränsen går" mellan det som av vissa uppfattas som tidigare negativa erfarenheter men av andra uppfattas som tidigare positiva erfarenheter. Helt klart är att Länsstyrelsen Gävleborg genom sina medarbetare har arbetat aktivt med jämställdhetsfrågor under en längre tid.

Möjligheterna att bättre lyckas med jämställdhetsprojekt och därmed möta mindre motstånd är beroende av vilken typ av organisation det är, hur den är uppbyggd osv. En del av den officiella definitionen av jämställdhet är fördelningen i antal kvinnor och män. Det anses att ju jämnare könsfördelning desto större är sannolikheten att lyckas med organisationsförändringar ur ett jämställdhets/könsperspektiv. Länsstyrelsen i Gävleborgs län uppfyller den kvantitativa delen, med relativ jämn spridning av kvinnor och män på enheter, även om det förekommer variationer. Däremot återfinns på Länsstyrelsen, som i de flesta organisationer i Sverige, majoriteten av män i toppen och majoriteten av kvinnor inom administrativa tjänster. Trots det sistnämnda borde Länsstyrelsen, dels utifrån den relativt jämna könsfördelningen – men som däremot inte räcker - dels utifrån tidigare arbete och arbetet med GenuX-projektet samt framtida planerade jämställdhetsarbete, ha större chanser att även lyckas med den kvalitativa delen – att föra in ett jämställdhetsperspektiv på organisationens verksamhet.

Det är däremot svårare att upptäcka motstånd och könssegregerade processer inom Länsstyrelsen, då organisationen inte utmärks av helt tydliga traditionella föreställningar om kön och yrke, med vissa undantag, och därmed inte heller på samma sätt utmärks av tydliga "motsättningar". Detta till skillnad om man jämför med organisationer inom exempelvis vård/omsorgsområdet eller verkstadsindustrin, vilka oftare har en klarare könsfördelning och köns/genusarbetsdelning. Det återfinns trots allt även på Länsstyrelsen en viss uppdelning mellan könen. Exempelvis är majoriteten av den administrativa personalen kvinnor medan högsta ledningen består av fler män än kvinnor och inom vissa specialistområden återfinns fler kvinnor än män och vice versa. Den möjliga och rådande köns/genusarbetsdelningen blir tydligare vid mer djupgående studier, där olika arbetsområden kommer i fokus. Ju närmare man kommer specifika arbetsområden desto mer framträdande blir möjliga mönster, vilket gör att de är lättare att upptäcka (*se även bl.a. Westberg-Wohlgemuth 1996, Wikander 1988*).

*

Utifrån jämställdhetslagen, inom vilken arbetsgivaren har ansvar och inom vilken statens tillsyns- och kontrollmöjligheter har stärkts, samt med kommande direktiv från regeringen gällande utbildning i jämställdhet vid länsstyrelserna, innebär det att staten har ökat såväl krav som förväntningar på ökad jämställdhet i arbetslivet. Därmed och utifrån de presenterade teoretiska genomgångarna, motiveras i sin tur betydelsen av att öka kunskapen om vad som händer eller inte händer vid ett jämställdhetsarbete som GenuX-projektet är en del av.

FAS 1 - GENUX-PROJEKTET

Enkäterna

I dialog med projektledaren bestämdes att två enkäter skulle gå ut till de tre arbetsgrupperna och styrgruppen. Den första skulle behandla starten, utbildningar och arbetsprocessen. Den andra enkäten skulle beröra den fortsatta arbetsprocessen och tillvaratagande av gjorda erfarenheter inom Fas 1 för det framtida jämställdhetsarbetet inom Länsstyrelsen, i första hand inom GenuX-projektets Fas 2 och 3.

Den första enkäten gick ut i juni 2002, utifrån önskemål från projektledaren. Denna enkät bestod av 15 frågor. Svarsfrekvensen var inte särskild hög utan enbart 9 av 25 svarade. Därför beslutades att projektledaren skulle gå ut med en påminnelse i augusti. Detta skedde inte, varför beslut fattades att en större enkät skulle gå ut. Anledningen till detta beslut var att det troligtvis skulle vara mindre tidskrävande för samtliga att hantera en större enkät än att först påminna om den första och sedan få ytterligare en enkät att besvara. De som besvarat den första enkäten skulle vid utskicket informeras om att de inte behövde svara på de första cirka 15 frågorna. Information om det kommande utskicket av en större enkät delgavs arbetsgrupperna och styrgruppen vid den redovisningsträff som arbetsgrupperna hade med styrgruppen i början på hösten 2002. Den större enkäten skickades därefter ut och bestod av 27 frågor. Majoriteten av dem som hade besvarat den första enkäten svarade även på de resterande frågorna i den större enkäten. Sammanlagt har 15 av 25 personer svarat på antingen hela eller delar av enkäterna. Av samtliga som har svarat är det 8 av 10 från styrgruppen och 7 av 15 från de tre arbetsgrupperna. Könsfördelningen är 8 män och 7 kvinnor.

Att svarsfrekvensen var så dålig kan ha flera förklaringar. I intervjuerna har det bl.a. framkommit att det på Länsstyrelsen vid den här tiden fanns en ”enkättrötthet”. Ett annat skäl skulle kunna vara att den första enkäten gick ut precis före semestrarna. En ytterligare förklaring skulle kunna finnas i att den större enkäten helt enkelt bestod av för många frågor tillsammans med att samtliga frågor var öppna svarsalternativ. Trots att bara drygt hälften (15 av 25) svarade på enkäterna finns det tendenser, vilka även bekräftas i intervjuerna.

Djupintervjuerna

Redan innan svaren från enkäterna hade kommit in hade det, i diskussion med projektledaren, bestämts att gruppintervjuer med arbetsgrupperna skulle göras. Det beslutades också att djupintervjuer skulle göras med projektledaren, personalchefen och den person som var ordförande i styrgruppen under större delen av Fas 1 och tillika jämställdhetsexpert under GenuX-projektet. Därutöver utfördes en telefonintervju med en av initiativtagarna till GenuX-projektet och även ett samtal med en av processledarna. Skälet till beslutet att göra djupintervjuer var flerfaldigt. Det främsta skälet var att få ökad förståelse för och kunskap om framväxten av GenuX-projektet och själva arbetsprocessen. Det bestämdes att intervjuerna skulle göras efter det att arbetsgrupperna hade redovisat vid de olika enheterna på Länsstyrelsen. Dessa redovisningar var satta till att göras i oktober/november, men vid ett styrgruppsmöte under hösten 2002 meddelade projektledaren att dessa var framskjutna en månad. Detta innebar att intervjuerna inte kunde göras förrän i december 2002.

Utifrån vad projektledaren har framfört har arbetsgrupperna upplevt gruppintervjutillfällena som positiva, detta trots att de initialt har varit tveksamma till att någon har följt processen. En förklaring till denna ursprungliga tveksamhet kan vara att min roll som utvärderare inte var tydliggjord från projektledarens och styrgruppens sida. Detta kan ha inneburit att arbetsgrupperna kanske uppfattade att min roll var något av en ”kontrollant”, medan intresset egentligen har varit att ta vara på de erfarenheter och kunskaper som gjorts under Fas 1. Syftet är att ett lärande inför framtida faser i GenuX-projektet och fortsatt jämställdhetsarbete på Länsstyrelsen ska kunna göras. Förhoppningsvis framkom detta vid intervjutillfället, varför tillfället också kunde uppfattas som en möjlighet att utveckla uppfattningar och tankegångar som uppkommit före, under och efter Fas 1. För mig som utvärderare framkom vid intervjutillfällena ny och kompletterande information, vilket också gav ökad förståelse för processen och därmed hjälp inför den skriftliga utvärderingen. I snitt deltog 3 av 5 personer från varje arbetsgrupp vid intervjutillfällena.

Annat material

Förutom enkätsvaren och djupintervjuerna ligger även som bas information och kunskap som framkommit bl.a. vid deltagande observationer vid ett flertal styrgruppsmöten, arbetsgruppsmöten, utbildnings- och seminarietillfällen, återkommande samtal med bl.a. projektledaren, samt information och kunskap från projektplaner, styrelseprotokoll, arbetsgruppernas skriftliga arbeten osv. Dessa refereras däremot inte till specifikt i texten (se även rubriken: Övergripande material).

Bearbetning av materialet i teman – Arbetsgrupperna, Styrgruppen/Projektledaren

Som nämndes ovan fokuserar enkäterna olika områden med underliggande frågor. Att dessa områden och frågor har valts beror bl.a. på den bakgrundsinformation som projektledaren har gett vid ett flertal tillfällen men också utifrån information som uppkommit vid träffar och möten som jag varit närvarande vid under Fas 1 av GenuX-projektet. Jag har haft regelbunden kontakt med projektledaren och träffat henne vid ett flertal tillfällen och jag har varit närvarande vid ett flertal möten som arbetsgrupperna och styrgruppen har haft samt vid utbildnings- och seminarietillfällen som Länsstyrelsen har anordnat för arbetsgrupperna och samtliga medarbetare vid Länsstyrelsen. Jag har däremot inte deltagit vid den tre dagar långa processutbildningen, detta utifrån önskemål från processledarna. De menade att om jag skulle närvara vid/delta i processutbildningen skulle jag också delta i hela processen, vilket inte hade varit praktiskt möjligt varken för mig eller de inblandade i projektet.

Utifrån enkät- och intervjusvaren kommer jag att fokusera vissa teman som är mer framträdande när det gäller att beskriva processen av Fas 1 i GenuX-projektet. Bearbetningen och citaten nedan kommer från material från såväl arbetsgrupperna som styrgruppen och projektledaren. Dessa har alltså inte delats upp, men överlag har arbetsgrupperna fått större utrymme. Under de teman som behandlar processutbildningen och arbetsprocessen har jag däremot valt att presentera arbetsgrupperna och styrgruppen/projektledaren var för sig då dessa är relativt omfattande. Utifrån att projektledare överlag ofta har en utsatt position presenteras information från projektledaren tillsammans med styrgruppen.

Delaktighet/Rekrytering

Till Fas 1 var det planerat att 18 arbetstagarrepresentanter skulle utses av varje enhetschef till att ingå i de tre arbetsgrupperna. En sammanställning gjordes av facket gällande hur många deltagare som skulle utses från varje enhet, satt i relation till varje enhets storlek. I varje arbetsgrupp skulle en arbetsgivarrepresentant även ingå.

Fördelningen av deltagare från de olika enheterna kom inte att uppfylla det ursprungliga kravet, bl.a. beroende på arbetsbelastning och svårigheter i rekryteringen av personer. De tre arbetsgrupperna; *Kompetensutveckling*, *Sjukfrånvaro* och *Lönesättning* kom slutligen att bestå av 5 personer i varje grupp. Sammanlagt var det 7 män och 8 kvinnor.

Rekrytering av personal till de olika arbetsgrupperna skedde genom information som gick ut vid enhetsmöten där personer som var intresserade uppmanades att anmäla sig. I intervjuerna lyfts svårigheten att hitta personer till Fas 1 som anmälde sig frivilligt. Från enkätsvaren framkommer det att i arbetsgrupperna har majoriteten anmält sig av eget intresse medan en blev tillfrågad och en blev tillsagd att delta. Trots uttalade svårigheter att hitta personer inför Fas 1 visar alltså enkätsvaren att majoriteten faktiskt har anmält sig av eget intresse till arbetsgrupperna. En tolkning av denna motsägelsefullhet skulle kunna vara att det framförallt är de personer som har anmält sig av eget intresse som också är intresserade av och tar sig tid att besvara enkäten och vara med vid gruppintervjuerna. Men oavsett hur detta kan tolkas återstår det faktum att den absoluta majoriteten säger att de har anmält sig utifrån eget intresse.

Styrgruppen skulle ursprungligen bestå av 1 projektledare, 4 arbetsgivarrepresentanter, 5 arbetstagarrepresentanter och därtill 5 fackligt förtroendevalda. Till sist kom styrgruppen istället att bestå av 9 personer - 4 arbetsgivarrepresentanter, 4 fackliga representanter och 1 arbetstagarrepresentant samt därtill 1 projektledare.

Från enkätsvaren framkommer att till skillnad mot arbetsgrupperna har istället majoriteten inom styrgruppen blivit tillfrågad och/eller utsedd som arbetsgivarrepresentant eller facklig representant.

Förväntningar och kritik

Kritik angående den information som arbetsgrupperna tycker sig ha fått före projektets start samt under själva projektet har delvis varit mycket skarp. Kritiken har gällt framförallt den förväntade rollen som arbetsgrupperna hade på styrgruppen men också på projektledaren och även på personalchefen.

Inom styrgruppen har det också förekommit kritik, delvis angående bristande information om projektet innan de blev delaktiga. Kritiken har annars haft fokus på oklar rollfördelning mellan projektledaren och resten av styrgruppen och då framförallt mellan projektledaren och ordföranden.

Som kommer att framgå har däremot en ökad förståelse för projektprocessen och varandras roller lett till ett ökat samförstånd med tiden. Det som initialt har upplevts negativt har i efter hand i stället kunnat ses som positiva erfarenheter. I nära relation till arbetsprocessen ligger även själva processutbildningen och handledningen från processledarna. Dessa olika delar kommer att presenteras under teman nedan.

Information före projektstart

Såväl från deltagare i styrgruppen som i arbetsgrupperna framkommer det alltså att de flesta anser att de inte fått tillräcklig information om projektet före start. Kritiken är däremot något tydligare från arbetsgrupperna. Några menade att brist på information gjorde att de hade tvekat och övervägt noga innan de beslutade att delta, men att intresset för de frågor som projektet belyser avgjorde. Flera menade att det var först efter processutbildningen som de förstod själva uppdraget, vilket sågs som sent. Det uttrycks som nedan.

Jag hade väntat mig en tydligare start. Uppdraget kunde ha redovisats tydligare från början. När man anmälde sig att vara med i projektet visste man inte vad som skulle göras. Vi hade inte förstått vårt uppdrag förrän sista dagen på processutbildningen, vilket var väl sent.

Andra menade att det t.o.m. var först ännu senare, vid ett utbildningstillfälle i slutet på maj månad. Detta ansågs vara alldeles för sent och det skapade osäkerhet inför uppgiften. Något av detta uttrycks nedan.

Det var inte förrän vi hade haft Lönelotsutbildningen i maj som vi kom igång ordentligt med arbetet. Det var en lång tidsperiod som vi svävade i viss osäkerhet. Det kändes lite märkligt.

Det finns däremot några som antingen inte svarar på frågan eller som menar att de fått tillräcklig information, även om detta uttrycks med en viss tveksamhet. Denna tveksamhet och ”dubbla budskap” gör att en motsatt tolkning också går att göra, nämligen att informationen trots allt inte varit tillräcklig. Nedan finns exempel på denna tveksamhet.

Information har funnits tillgänglig att läsa för alla på Länsstyrelsen. Jag fick åtminstone en ungefärlig bild om hur arbetet skulle se ut och vem som skulle göra vad.

En annan uttrycker något liknande, men ger samtidigt uttryck för att det inte blev riktigt som det från början hade planerats.

Jag tycker jag fått bra information om projektet. En projektplan upprättades, där preciserades också hur projektledare, styrgrupp och arbetsgrupper skulle arbeta och vilken funktion dom skulle ha. Såg mycket bra ut. Jag upplever inte som det blev riktigt så.

Från ett antal uttrycktes förväntningar på mer information, före själva processutbildningen, om länsstyrelsens uppdrag och om jämställdhet och jämställdhetsarbete i Sverige i stort. Citatet nedan visar hur viktigt det är att veta syftet innan man går in och avsätter tid i ett projekt, vilket i sin tur innebär att bl.a. länsstyrelsens uppdrag som statlig myndighet gällande, i det här fallet, dess ansvar och målsättning inom jämställdhetsarbetet skulle ha tydliggjorts.

Det hade varit bra om vi fått reda på varför Länsstyrelsen måste göra detta. Något kort om jämställdhetslagen och bakgrundsinformation om hur det ser ut i Sverige hade räckt inför processutbildningen.

Processutbildningen - Arbetsgrupperna

Konflikthantering

Ovan framgick det att flertalet tyckte att information om uppdraget hade kommit för sent. Likaså ansågs det att själva processutbildningen låg för sent. Arbetsgrupperna försökte komma igång med sitt arbete före utbildningsdagarna, men blev frustrerade när de insåg att de inte riktigt visste vilket uppdraget var. Det var först i slutet på processutbildningen eller ännu senare som uppdraget klargjordes. Lite av frustrationen speglas i citaten nedan.

Det kom fram jättemycket kritik under utbildningsdagarna, mycket frustration över att man inte var informerad över vad det skulle leda till. Det gick säkert en halvdag till konflikthantering. Vi hade inte förstått vårt uppdrag förrän sista dagen på processutbildningen.

Grupprocessen

Själva processutbildningen har uppfattats på ett flertal olika sätt. Överlag har man varit mer positiv till själva grupprocessdelen av utbildningen, som man i stort upplever att processledarna har utfört väl och engagerande. Flertalet har funnit själva grupprocessen stödande och stimulerande. Den har också inneburit ett ökat förtroende för varandra inför det fortsatta arbetet. Därtill har den varit lärorik samt att man tror sig ha nytta av den även i framtiden. Lite av hur arbetsgrupperna har uppfattat själva processdelen framkommer nedan.

Vi fick tid att sitta ned och prata om det, vilket hade varit svårt om vi suttit hemma. De första dagarna var till för att få förtroende för varandra och våga säga vad man tycker. Det är svårt att jobba med jämställdhet på sin egen arbetsplats.

Den delen av internatet som handlade om processutbildningen var väldigt bra och gav bra självkännedom och engagemang inför det fortsatta arbetet. Jag tror att jag kommer att ha användning av den resten av mitt liv.

Det var bra att lära känna varandra i grupperna och att sista dagen få arbeta med upplägget av vårt arbete.

Metoddiskussion

Ett flertal har däremot ansett att det har handlat för mycket om grupprocesser. Detta skulle kunna hänföras till att Länsstyrelsen, enligt de anställda själva, är mer fokuserad på naturvetenskaplig och kvantitativ forskning än på beteendevetenskapliga processer och kvalitativ forskning. Enligt enkätsvaren och intervjuerna innebar det relativt omfattande metoddiskussioner under utbildningsdagarna. Detta uttrycktes bl.a. som följande.

Jämställdhet och rättvisa är svårt att prata om och hur man ska få ut kunskap och då vill man gärna mäta men det är inte så lyckat att mäta och räkna utan jämställdhet handlar om förhållningssätt och om attityder.

Det är viktigt att kunna kvantifiera annars blir det bara en massa tyckande. När man pratar om attityder blir det jättesvårt, det är lätt att det flummar ut. Jag är naturvetare, jag vill ha siffror. Det här med attityder är jätteviktigt, men först behöver man ett material som kan visa att så här är det.

Det är vanligt förekommande att se kvalitativ och kvantitativa metoder som motsatta varandra. Dessa behöver inte alls ta ut varandra utan istället är det viktigt, inte minst inom jämställdhetsfrågor, att som ovan se att båda behövs. Däremot är det viktigt att vara medveten om att en undersökning som på något sätt besvaras av människor inte kommer att ge exakt samma resultat. Det är med andra ord svårt att jämföra naturvetenskapliga metoder med samhällsvetenskapliga och beteendevetenskapliga metoder.

Jämställdhetskunskap

Ett mer kritiskt förhållningssätt till den delen av processutbildningen som handlade om jämställdhetskunskap har uttryckts av flertalet. Majoriteten ville haft mer konkret utbildning inom jämställdhetsområdet, bl.a. för att kunna analysera och svara på frågor bättre men också för att kunna bemöta kritik. Likaså har kritik framförts gällande hur man upplevt att den jämställdhetskunskap som man har fått, varken har relaterats till arbetet inom arbetsgrupperna eller arbetet i stort på Länsstyrelsen.

Relativt dåligt sakinnehåll vad gäller vårt arbete. Utbildningen har inte alls hängt ihop med arbetsgruppens arbete.

Jag tycker avsnittet med genuskunskap var rent dåligt.

Det tog en omotiverat lång tid av kursen att reda ut olika förväntningar. Vi borde ha gått in på jämställdhet och de dolda fällorna på ett tidigare stadium.

Nu i efterhand ser jag processutvecklingsdelarna som mindre betydelsefulla för arbetet, även om jag personligen hade utbytte av programmet. Jag hade gärna haft en heldags utbildning i jämställdhet med hårda fakta och teorier för att kunna bemöta den kritik och de frågor jag får nu och för att kunna analysera uppkomna situationer bättre.

Processutbildningen – Styrgruppen/Projektledaren

Grupprocessen och Jämställdhetskunskap

Det kan vara av vikt att här påpeka att styrgruppen överlag är mer positiv till processutbildningen än arbetsgrupperna. Detta skulle kunna bero på bl.a. att styrgruppen och projektledaren gick den 3-dagars långa utbildningen som enda grupp medan de tre arbetsgrupperna gick de tre dagarna tillsammans. En större vi- och grupp känsla borde därmed ha kunnat infinna sig hos styrgruppen. Detta utesluter däremot inte att det kunde ha varit bra för själva processen om samtliga grupper hade träffats under delar av utbildningen. Detta med tanke på den kritik som framförts från arbetsgrupperna angående att dessa har upplevt att de inte fått tillräcklig information och stöd från styrgruppen. Intressant att notera är också att det skiljer sig mellan styrgruppen och arbetsgrupperna när det gäller synen på jämställdhetskunskapen, vilken styrgruppen överlag ansåg vara för abstrakt medan arbetsgrupperna hade önskat att utbildningen hade bestått av mer jämställdhetskunskap, mer fakta och då kopplat till deras respektive arbete inom arbetsgrupperna. Något av hur styrgruppen uppfattar processdelen och jämställdhetskunskapen speglas i citaten nedan.

Jag tyckte att den var värdefull. Det var det första tillfälle vi i styrgruppen hade för att ägna tid åt att diskutera projektet ”på djupet”.

En utbildning som gav mycket energi till styrgruppen och som svetsade samman oss och gav oss en gemensam bild av vad vi skall göra och vilka svårigheter det kan innebära.

Utbildningen var jättebra och gav mycket för oss som styrgrupp. Bra processledare. Delen avseende jämställdhet var mindre bra, för högravande. Det borde ha varit mer grundläggande och gav således inte särskilt mycket för projektet.

Processutbildningen var bra både vad gäller kunskapsuppbyggnad och processen i sig. Att få ihop styrgruppen till ett gäng med ett gemensamt ansvar och gemensamt mål. För många i gruppen tror jag däremot att delen om jämställdhet låg på en för hög abstraktionsnivå.

Jag blev medveten om omgivningens agerande och beteende, vad som ses som manligt och kvinnligt. En bra lärdom. Jämställdhetsprocessen i sig tror jag mycket på och att vi når målet även om det ser segt ut.

Arbetsprocessen - Arbetsgrupperna

Som berörts tidigare har majoriteten av personerna i arbetsgrupperna uttryckt kritik och frustration gällande att processutbildningen låg för sent i tid samt även gällande att information om vad de skulle göra också kom för sent eller helt enkelt uteblev. Sammantaget finns det finns ett antal orsaker som mer tydligt har haft såväl positiva som negativa effekter på arbetsprocessen, vilka kommer att presenteras nedan.

Otydligt uppdrag

Åtminstone en av arbetsgrupperna försökte komma igång med sitt arbete direkt, alltså före processutbildningen hade varit. Detta i sin tur fick projektledaren och personalchefen att reagera med viss oro gällande att grupperna skulle sätta igång att jobba för mycket innan de hade gått processutbildningen och därmed riskera att inte få med sig ett jämställdhetsperspektiv i arbetet. Dessa farhågor kom inte direkt att besannas, då personalchefen blev sjukskriven under en längre tid, vilket gjorde att arbetsprocessen kom att bromsas. Detta uttrycks bl.a. som i citatet nedan.

Vi kom ingenstans i början. Det var frustrationsmöten. Vi visste inte vad vi skulle göra, utan vi väntade på att personalchefen skulle ge oss en signal. Men hon blev sjukskriven och har varit det under en stor del av projektet, vilket gjort att vi saknat ett bollplank.

Personalchefens frånvaro var också ett av skälen som gjorde att några av arbetsgrupperna hade svårigheter att få tillgång till underlag och material, vilket innebar att de fick lägga ned mycket tid på att finna material för att kunna utföra sitt arbete. Detta ledde till att arbetsgrupperna till slut själva kom att bestämma vad de skulle lägga fokus på och hur de skulle få in det material som de behövde. Initialt uppfattades detta negativt av grupperna.

Vi har efter att först ha bett och väntat på uppdraget själva bestämt oss för hur vi skulle gå till väga och vilka avgränsningar vi skulle göra.

Blir till lärtillfälle

I efterhand ansåg däremot arbetsgrupperna överlag att när de väl kom igång tog det inte lång tid för dem att få struktur på arbetet, utan det gick t.o.m. snabbare än vad de hade trott. Därtill menade arbetsgrupperna att det i slutändan faktiskt har erbjudit ett viktigt lärtillfälle som annars kanske inte hade innefunnit sig. Detta har inneburit att arbetsgrupperna inte bara har lärt genom att få möjlighet att själva definiera problem och lösningar utan de har också kommit till insikt att förändringsprocesser tar tid, inte minst jämställdhetsprocesser. Något av detta speglas nedan.

Men kanske det var en av poängerna för att få oss aktiva. Om man styrt upp mer i början hade det inte gått åt lika mycket tid, men samtidigt hade vi inte vunnit det här att vi fått tänka själva. Så målet att få ut det här (jämställdhet) i verksamheten, då måste man kanske jobba så här. Det är ingen kritik. Utan att det kanske måste få ta tid.

Även om arbetsgrupperna i efterhand upplever att otydligheten och förseningen i uppdraget inte har haft några direkta negativa effekter utan istället kanske t.o.m. positiva effekter och utgjort ett lärtillfälle, är det viktigt att trots allt vara lyhörd för den framförda kritiken i det framtida arbetet. Detta gäller inte minst utbildningstillfällen som ansågs komma för sent och som hade direkt betydelse för vissa gruppers arbete. Detta gäller exempelvis lönelotsutbildningen som lönegruppen såg som en förutsättning för att de skulle kunna komma igång med sitt arbete. Just lönegruppen är den grupp som har haft det känsligaste uppdraget inom Länsstyrelsen. Denna arbetsgrupp uttryckte också tydligare än de andra två grupperna att de önskat att de hade haft möjlighet till mer kontakt med någon med specialistkunskaper och erfarenhet att jobba med lönekartläggningar. De har haft tillgång till viss specialistkunskap utanför Länsstyrelsen, men menade att det hade varit en fördel att ha någon att bolla med mer direkt.

Handledning

Handledningen från processledarna har uppfattats lite olika. Majoriteten tycks vara nöjd med handledningen när det gäller grupprocessen, även om det finns undantag. Vissa menar att de har tyckt att det inte har behövts någon handledning när det gäller själva arbetet. Andra har haft en helt motsatt uppfattning och upplevt att de istället har saknat denna typ av handledning, kopplad till det specifika området som de arbetat med.

Bra genomgångar där vi tillsammans i gruppen fick möjlighet att tänka igenom vårt arbete och arbetsgruppernas synpunkter.

Ingen direkt handledning av själva arbetet, vilket i sig inte behövdes. Handledningen gick mer ut på att reda ut förhållanden i gruppen.

Jag förstår inte vad de skall in och göra i den sociala biten. Det hade varit mycket bättre om de hade haft konkreta kommentarer till vårt arbete.

Handledningen har varit väldigt inriktad på hur det fungerat i gruppen. Inte hur själva arbetet har gjorts, där hade det varit kul att få både lite positiv och negativ kritik.

Samverkan/Skapandet av kontakter och nätverk

När det gäller arbetet inom och mellan arbetsgrupperna uttrycker majoriteten att arbetet inom respektive arbetsgrupp har fungerat mycket bra. Däremot har i princip ingen samverkan mellan arbetsgrupperna skett under arbetets gång. Men just denna form av samverkan, menar majoriteten, har inte heller behövts. Tvärtom verkar flertalet mena att det hade varit mer tidskrävande om detta hade skett. Däremot har de varit mycket positiva till att viss samverkan trots allt har skett. Det gäller framförallt samverkan mellan personer från olika enheter inom arbetsgrupperna, samt också att representanter från de tre arbetsgrupperna redovisade sina resultat tillsammans på de olika enheterna på Länsstyrelsen i november/december 2002. Sammantaget har de olika sätten att samverka lett till skapandet av kontakter och nätverk med medarbetare vid olika enheter på Länsstyrelsen.

Tanken var ju ganska god när vi var på Forsbacka, då var det visst samarbete mellan grupperna, men sen har det inte blivit. Vi har haft fullt upp ändå.

Jag trodde det skulle bli mycket samarbete mellan grupperna, men områdena blev så specifika.

Det är effektivt som vi har arbetat i grupper med personer från olika enheter och satt sig in i frågan och projektet på detta vis.

Vi kände aldrig något behov under själva arbetet att samarbeta med de andra grupperna. Men nu när vi presenterar ute på enheterna då är det utmärkt att göra det tillsammans.

Styrgruppens roll

Majoriteten framhåller att de från början hade trott att styrgruppen skulle ha en tydligare och mer stödjande roll gentemot framförallt arbetsgrupperna, men istället har styrgruppen uppfattats som diffus och att ingen dialog har funnits. Det uttrycks bl.a. som nedan.

Styrgruppen har i denna första fas haft en mycket oklar roll.

Jag trodde styrgruppen skulle ha en mer initiativroll och mer stödjande gentemot arbetsgrupperna. Både styrgruppen och projektledaren borde ha varit mer aktiva och tagit ett större ansvar.

Dialogen mellan styrgruppen och arbetsgrupperna har varit i det närmaste obefintlig.

Dialogen mellan styrgruppen och arbetsgruppen har väl kanske kommit igång nu, men före det nej!

Vid den redovisning som arbetsgrupperna höll för styrgruppen på hösten 2002 om det arbete och de skriftliga rapporter som de tre arbetsgrupperna hade utfört under Fas 1, framkom det kritik från arbetsgrupperna gentemot styrgruppen. Under seminariet diskuterades kritiken och styrgruppen visade på en lyhördhet. Den framförda kritiken diskuterades också under större delen av påföljande styrgruppsmöte. Att styrgruppen tagit till sig av kritiken är något som framhålls av de flesta och speglas bl.a. i följande citat.

Först var styrgruppen väldigt passiva men nu har dom blivit mer aktiva. Dom tog till sig av kritiken.

Även om majoriteten till en början har framfört kritik gentemot styrgruppen men också poängterat det positiva i att styrgruppen har tagit till sig av kritiken, finns det andra som

istället menar att styrgruppen inte har behövts och att den inte heller ska ha direktkontakt med arbetsgrupperna, utan detta är projektledarens roll. Detta speglas i citaten nedan.

Det har inte varit någon kontakt med styrgruppen och det skall det inte vara heller.

Det är projektledaren som ska hålla den kommunikationen.

Styrgruppen saknar egentlig funktion. Vi har inte behövt styrgruppen. Dom kunde inte mer än oss, förutom projektledaren, som har varit vårt bollplank. Styrgruppen ska mest vara ett stöd för projektledaren.

Projektledningen

Det har också framförts kritik angående att information om bl.a. datum för möten har kommit sent och att man har saknat någon form av tidsplan. Detta har inneburit problem, inte minst då majoriteten har ett tidspressat arbete. Men även här framförs det att man upplever att det har skett en förändring till det bättre. Något av detta framförs nedan.

Projektledningen är otydlig. En tidsplan hade också varit bra så vi hade vetat vad vi skulle göra och fått information om de förändringar som skett. För datum och tider för sammanträden och träffar har ändrats hela tiden. De flesta har ett mycket tidspressat jobb, då går det inte att komma med information så sent som har skett.

Kallelser till utbildningar och information om datum har varit sent ute. Men det har skett en förändring under projektets gång, exempelvis har information om externa föreläsare blivit bättre.

Arbetsprocessen – Styrgruppen/Projektledaren

Arbetet inom styrgruppen framhålls som något som överlag har fungerat bra, även om rollfördelningen inte alltid varit helt tydlig. Precis som i arbetsgrupperna finns det vissa områden som även lyfts fram av styrgruppen. Flera av dem överensstämmer som exempelvis saknaden av personalchefen, rollfördelning mellan styrgruppen och projektledaren och arbetsgrupperna, bristande informationsspridning om projektet i stort men också mer detaljerad information om tider och förändringar i tidsschemat osv. Andra likheter mellan arbetsgrupperna och styrgruppen är att flertalet har tyckt det varit jobbigt när uppdraget inte har varit klart från början och att det har ändrats, även om också flertalet har förstått att det är en del av processen. Men trots förståelse för processen har det såväl inom arbetsgrupperna som inom styrgruppen eftersökts mer tydlighet, såväl i information som rollfördelning.

Något som kan vara relevant för såväl det som nämnts ovan och som kommer att diskuteras nedan är önskemål, speciellt från vissa inom styrgruppen, att det hade varit bra att få ta del av material som rör hur man arbetar i projekt. Detta för att lättare förstå projektprocessen tillsammans med bl.a. rollfördelning men också för att kunna fundera djupare över själva uppdraget.

Inom styrgruppen har man alltså också uppfattat rollfördelning som oklar. Detta har inte minst gällt mellan projektledaren och ordföranden. Det framkom under bl.a. ett av styrgruppsmötena under hösten att just kallelser till styrgruppsmöten skickats ut sent. Här tycktes ett missförstånd ligga, nämligen där projektledaren såg detta som en uppgift för ordföranden, medan denna istället såg det som en uppgift för projektledaren. Här

framkommer igen vikten av tydlighet för att rollfördelning ska vara klar och för att på så sätt undvika missförstånd och irritation.

Denna diskussion tillsammans med diskussionen som kritiken från arbetsgrupperna hade föranlett till, resulterade i att styrgruppen gick över projektplanen igen genom att studera syfte och mål samt vilka uppgifter som skulle ske och av vem. Styrgruppen kom då att konstatera att det ursprungligen fanns ett ganska tydligt syfte och en klar rollfördelning gentemot såväl projektledaren som arbetsgrupperna, även om detta i viss mån hade "glömts bort". I vissa avseenden behövdes vissa justeringar göras, varför projektplanen uppdaterades.

I relation till arbets- och rollfördelning diskuterades hur mycket tid som projektledaren hade och skulle lägga ned på projektet, vilket är en halvtidstjänst. Upprinnelsen till denna diskussion var bl.a. kritik som vissa framförde mot projektledaren, där de tyckte att hon var mycket bortrest och därmed upptagen med annat än GenuX-projektet. Denna diskussion ledde vidare till att konstatera att projektledaren inte alltid upplevde att hon hade det stöd som hon behövde och borde ha av styrgruppen, vilket i sin tur underminerade hennes roll som projektledare såväl när det gällde ansvar som befogenheter. Från enkätsvar från arbetsgrupperna men mest från styrgruppen har det framkommit att man upplevt att projektledaren inte alltid har haft tillräckligt stöd i sitt arbete från styrgruppens sida.

Diskussionerna som presenterats ovan slutade med konstruktiva åtgärder. Det bestämdes bl.a. att styrgruppen skulle ha en stående mötestid varje måndag, då projektledaren och styrgruppen kunde träffas och stämma av. Lite av dessa tankar inom styrgruppen framkommer nedan.

Arbetsprocessen har inrymt en diskussion om vari uppdraget mer exakt ligger. Arbetsgrupperna har fått fria händer och själva fått komma fram till vad som är relevant att undersöka. En större tydlighet om syftet med projektet från ledningen hade varit bra.

Projektledaren har varit upptagen med många andra arbetsuppgifter och mycket bortrest. Håller man i ett projekt så skall det gå före det mesta.

Relationen inom styrgruppen har varit mycket god. Rollfördelningen mellan oss har varit tveksam och därmed har arbetet utåt varit något passivt. Kontakten med bl.a. arbetsgrupperna har därför varit mindre bra. Styrgruppens tydlighet gentemot projektledaren har heller inte varit bra. Hon har inte fått riktigt stöd.

Nedan följer ytterligare teman som har haft betydelse för arbetsprocessen.

Väl förankrat/sanktionerat

Detta tema skulle lika gärna kunna ligga i inledningen, men jag har valt att lägga det här då det är nära relaterat till nästa tema som handlar om tid och därmed om verksamhetsplanen och tidsförskjutning av Fas 1 och projektet.

När det gäller uppfattningen hur väl förankrat och sanktionerat såväl själva GenuX-projektet som personernas deltagande i arbetet har varit, skiljer sig uppfattningarna åt mellan arbetsgrupperna och styrgruppen. Generellt anser personerna i styrgruppen att projektet är mer förankrat inom Länsstyrelsen och då framförallt inom lednings/chefsgruppen än vad personerna inom arbetsgrupperna anser. Eftersom styrgruppen till största del består av arbetsgivar- eller fackliga representanter är denna skillnad i uppfattning föga förvånande.

Bland deltagarna i arbetsgrupperna framkommer det såväl i enkätsvaren som i intervjuerna att de uppfattar att det skiljer sig åt mellan enheterna beroende på cheferna och vilket engagemang och intresse som de har och som de visar i jämställdhetsfrågor och GenuX-projektet. Här framkommer hur viktig ledningen blir för att deltagarna ska uppfatta att deras arbete är sanktionerat och viktigt samt att de upplever att de får stöd. Detta uttrycks bl.a. som följande;

För mig är det viktigt att ledningen går i bräschen för förändringsprojekt av det här slaget för att det ska få genomslag i organisationen.

Andra framhåller just att de anser att projektet inte är väl förankrat hos länsledningen och enhetschefen medan det däremot finns intresse på enheten. Det motsatta framhålls också, att stöd och intresse finns hos enhetschefen medan arbetskamraterna inte visar något större intresse. Ytterligare personer framhåller att de inte anser att projektet är väl förankrat hos Länsstyrelsen som helhet men däremot hos arbetsgrupperna, närmaste chef och hos facken.

Följande citat kan ses beskriva den mer generella uppfattningen om projektet. Nämligen att det är något som i princip ska göras men som inte ses som vidare prestigefyllt, där det inte finns något större intresse och personerna i arbetsgrupperna måste utstå kritik från olika håll. Vidare att formellt ses projektet som förankrat men inte rent praktiskt, utan det finns istället en tröghet och ett motstånd. För att i viss mån ändra detta behövs konkret förankring hos cheferna och att projektet synliggörs inom Länsstyrelsens organisation.

Något som ska göras men som inte har särskild hög status. Inget större intresse för frågan, många gliringar. Formellt sett är projektet väl förankrat i chefsgruppen och hos länsledningen, men det har samtidigt funnits en tröghet mot projektet som gör att det alltid finns ett visst motstånd. Kanske skulle det vara bra med mer information och förankring hos chefsgruppen för att kunna nå ut till hela Länsstyrelsen. Jag tror att projektet måste synliggöras mer i organisationen för att nå förändring.

Tid

En ytterligare avgörande faktor när det gäller hur väl förankrat och sanktionerat arbetet med GenuX-projektet är, återfinns inom begreppet tid. Då detta på olika sätt är relaterat till den tidsförskjutning av Fas 1 som skett, presenteras denna diskussion under ett eget tema.

Verksamhetsplanen för 2002

Tidsfaktorn är något som framhålls som ett av de största hindren. Varje deltagare ska lägga ned 10 arbetsdagar som inom GenuX-projektet. Att dessa inte var med i Verksamhetsplanen (VP-planen) för 2002 lyfts som ett större problem. Många menar att det är ett av skälen till att det har varit svårt att få tillräckligt stöd i arbetet. Detta då det innebär att såväl chef, arbetskamrater som de själva kan drabbas när tid måste "stjälas" från det som uppfattas som det ordinarie arbetet till att läggas på GenuX-projektet. I sin tur har detta lett till olika typer av motstånd, bl.a. genom gliringar. Det uttrycks bl.a. på följande sätt:

Ett stort hinder är bristen på tid då det inte var avsatt någon i VP:n för 2002. De 10 dagar som ska läggas ned på GenuX-projektet är tillräckliga, även om jag skulle vilja ha mer, men jag måste sköta mitt ordinarie arbete. Tio arbetsdagar är rätt mycket tid om man ser till vad man "missar" av tiden som man annars skulle ha lagt

på sitt eget arbete. Det är inte ovanligt att man har fått höra "Ska du iväg på den där skiten nu, kan du inte jobba ett tag". "Vi har så mycket att göra på den här enheten att vi inte har tid med det där."

Att inte bli avlastad i sitt ordinarie arbete har också setts som ett problem. Detta innebär att arbetet med GenuX-projektet under åtminstone 10 dagar måste "läggas till" utöver andra arbetsuppgifter som deltagarna har. Detta har fått som följd att många upplever att de har blivit klämda från olika håll. Det innebär exempelvis att de inte har blivit avlastade i sitt ordinarie arbete utan istället har det inneburit att de har fått för mycket övertid, vilket de ibland har blivit kritiserade för. Det uttryckts som nedan:

Det har varit svårt att hinna med. Man har inte fått hjälp med andra uppgifter. Jobbet på skrivbordet är kvar. Det är inte kul när man lägger ned tid och sen får skäll för att man har för många timmar. Det blir ju så eftersom ingen har plockat bort några bitar under den här tiden.

Samtidigt som flera uttrycker som ovan att det har varit tillräckligt med 10 dagar, finns det några som istället menar att det har varit för lite tid för att göra ett bra arbete. Men det har också uttryckts att det har varit en nödvändig avgränsning.

Alldeles för lite tid att göra det som är tänkt. Så här i efterhand kan jag säga att det är för lite med 10 dagar. Det blir inte bättre jobb än vad som kan utföras under 10 dagar. Det är bra att det har funnits en gräns för annars hade uppgiften kunnat svälla ut väldigt.

Det tycks med andra ord som om 10 dagar skulle kunna ses som för lite tid när det gäller själva jämställdhetsarbetet inom GenuX-arbetet i Fas 1 men att det samtidigt kan ses som om det har varit för mycket tid i relation till det ordinarie arbetet, inte minst med tanke på att det inte har varit någon tid avsatt i Verksamhetsplanen för 2002.

Tidsförskjutning

Ett resultat av att de 10 dagarna inte var inplanerade i Verksamhetsplanen för 2002 gjorde att Fas 1 kom att förskjutas i tid, vid ett flertal tillfällen. Trots att detta är något som skulle kunna ses som ett problem, tycks det som om de flesta istället har uppfattat detta som något nödvändigt och även positivt. Detta uttrycks som följande:

Det har inte varit negativt att planen skjutits framåt. Engagemanget har blivit större än vi har väntat oss. Dessutom blev personalchefen sjukskriven. Planen har varit en grund som vi eftersom har insett att vi måste justera, utan att det har inneburit något negativt för projektet. Det är bra och nödvändigt att tidsplanen ändrats, både för innehåll och för förankring i organisationen. Att projektet har skjutits på i tid har ingen negativ effekt. Det är viktigt att processen ges tid. Det ger tid till att förankra projektet hos länsledningen så att det avsätts mer tid för fas 2.

Men det finns även några som är kritiska, speciellt när det gäller sättet tidsförskjutningen har skett på. Kritik framförs bl.a. mot styrgruppen och projektledaren men också mot Länsstyrelsen i stort och hur projekt hanteras där.

Det är inte bra att den projektplan som upprättades inte har följts. Ibland kan det ju var nödvändigt att ändra, men då ska alla vara med på det och det ska ske på ett strukturerat sätt. Styrgruppen ändrade plötsligt på datum och det hade dom inte

informerat projektledaren om, vilket var dåligt. Hon är ju den vi vänder oss till. Det är väl en effekt av bristande projektmognad. Länsstyrelsen använder inte projekt som arbetsform och är följaktligen inte speciellt bra på det.

Även om det framkommit kritik angående att projektet har förskjutits i tid verkar det trots allt vara mest positiva röster, där majoriteten framhåller vikten av att ge processen med jämställdhetsarbetet inom GenuX en chans att verka långsiktigt.

Motstånd

Nära relaterat till ovanstående diskussion om hur väl förankrat och sanktionerat som GenuX-projektet är, återfinns begreppet motstånd. Förändringsarbeten kan ofta möta motstånd av olika slag och detta gäller inte minst jämställdhetsarbete. Uttryck för olika typer av motstånd kommer från såväl styrgruppen som arbetsgrupperna och det är ett fåtal som inte har mött motstånd. Nedan följer exempel på motstånd från olika håll.

Exempel på motstånd på chefsnivå uttrycks bl.a. i följande citat:

Jämställdhetsprojektet är belastat med låg status. Chefen tycker det är onödigt, vilket han naturligtvis inte kan säga men som han visar mycket tydligt med sitt kroppsspråk när projektet kommer på tal.

Här framkommer ett relativt subtilt sätt att göra motstånd, genom att med kroppsspråk visa sitt ogillande.

Till skillnad mot ovanstående menar andra att motståndet istället kommer från medarbetarna:

Motståndet finns hos medarbetarna som har svårt att förstå varför man vill jobba med dessa frågor samt ett starkare motstånd vad gäller deras egen inblandning. De ser inget problem.

Andra menar att motståndet är mer vagt och därmed svårt att definiera tydligt samt att det kan yttras sig på olika sätt:

I mindre omfattning genom ointresse. Inte direkt motstånd, förutom en del småkommentarer. Skoj eller allvar är svårt att säga.

Några yttranden relaterar om igen till bristen på tid:

De flesta tycker att jämställdhet är en viktig fråga men förstår inte varför vi ska syssla med den här på Länsstyrelsen när vi har viktigare uppgifter att göra.

Flera svarar överhuvudtaget inte på frågan, vilket i sig är intressant. Ett antal menar däremot att de inte mött något motstånd. I vissa fall uttrycks det dock lite tvetydigt.

Nej egentligen inte. Inte direkt.

I ett av enkätsvaren fokuseras en gruppering som motståndet kommer från och uttrycks enligt följande:

Inte direkt motarbetad men jag anser att vissa feministgrupper inte ska delta i jämställdhetsprocessen. Man når inte någon jämställdhet via ett könskrig.

Vilka feministgrupperna är framkommer inte. Intressant att notera är att det är just feministgrupperna som anses föra ett "könskrig". Nämnas kan att det från några håll har framkommit att en mansgrupp har bildats av några anställda som "svar på" GenuX-projektet och för att "tillvarata mäns intressen". Hur pass mycket sanning som ligger i detta och om det

i sånt fall ska tas på fullt allvar eller ses som ett mer allvarligt skämt är omöjligt att avgöra, då detta har förmedlats i andra hand.

I relation till ovan förda diskussion kan det vara viktigt att också notera att det i några enkäter och intervjuer har framkommit att man upplever att det största motståndet kommer från den äldre generationen och då framförallt från männen. Även här kan man säga att fokus hamnar på en viss gruppering. Det uttrycktes däremot med en viss förståelse men också med en viss osäkerhet hur detta ska tolkas, vilket framgår nedan.

Den äldre generationen har svårt för den vet inte sin roll i det här. Dom har svårt att prata om dessa frågor som alla andra pratar om. Därför skojar dom om det. Om deras skoj är kritik eller om det istället är för att dom är osäkra är svårt att säga. Det känns inte som något allvarligt men man skulle kunna tolka det som kraftig kritik men troligtvis är det inte så. Men det är svårt att veta.

Utifrån ovanstående diskussion blir det väldigt tydligt hur viktigt det är att jämställdhetsarbete utförs av såväl kvinnor som män och helst att detta arbete utförs till stor del tillsammans. Det är därmed viktigt att olika grupperingar och personer kommer med i ett förändringsarbete, inte minst inom jämställdhetsområdet. Därutöver är det oerhört viktigt att vara uppmärksam på att det finns "återställare" och "dämpare" men också att det uppenbarligen finns stora risker för att just vissa grupperingar får "klä skott" för olika typer av motstånd som kan uppkomma. Detta kan i sin tur leda till irritation och osäkerhet som kan försvaga arbetet, vilket i sin tur kan leda till att jämställdhetsarbetet i förlängningen blir lidande.

Sista exemplet på motstånd kommer från arbetsgrupperna själva, där det har uttryckts att det finns ett motstånd från vissa inom arbetsgrupperna. Detta framkom under frågan om processutbildningen och uttrycks av två personer som följer.

Jobbigt. För mig kom det upp och tydliggjordes hur otroligt svårt detta ämne är att jobba med. Så många motståndare. Många kom till mig under och efter dessa dagar och fattade inte varför vi skulle prata så mycket om något som egentligen inte var ett problem. Tungt att höra att så många (även kvinnor) inte greppade detta och inte ser detta. Det blev för mig nedslående. Om de inte ser det, hur ska de då kunna jobba med det?

Det är svårt att avgöra om ovanstående citat är representativt för hur flertalet i arbetsgrupperna uppfattar jämställdhetsarbetet. Men om det skulle ha varit det under utbildningsdagarna tycks i sånt fall den inställningen ha ändrats under projektets gång. Detta då det i princip inte är några i enkäterna eller i intervjuerna som uttrycker att de inte vill arbeta med jämställdhetsfrågor på Länsstyrelsen. Självklart kan det också vara så att om man skulle känna ett personligt motstånd mot dessa frågor är det inte något som man direkt vill ge uttryck för i intervjuerna och inte heller i enkätsvaren. Men då majoriteten har uttryckt en positivitet och ett intresse att arbeta med dessa frågor inom projektet, även om det samtidigt har varit mycket jobbigt, skulle en mycket trolig tolkning just kunna vara att de som om möjligt tidigare har varit negativa till jämställdhetsarbetet har ändrat synsätt under processens gång. En annan lika trolig tolkning är, som framkommit, att det är de som är mer positiva till GenuX-projektet och jämställdhetsarbete som svarar på enkäten och deltar vid

intervjutillfällena. En kritisk röst återfinns däremot i ett av enkätsvaren, vilket framkommer i citatet nedan.

Pust, tredagarsutbildningen tycker jag det var lite för mycket astrologi och primalskrik över. Men jag är naturvetare. Jag är definitivt inte övertygad om det viktiga med jämställdhet. Här på Länsstyrelsen är jämlikhetsfrågorna förhållandevis mycket sämre hanterade. Övriga aktiviteter har väl gjort att man reagerar tidigare på ojämställdheter när man hör dom.

Det sistnämnda citat visar en strategi som inte är ovanlig, nämligen att föra fokus från jämställdhetsfrågor till jämlikhetsfrågor istället. Dessa tycks ofta inte ses som lika utmanande. Det är däremot viktigt att poängtera att enbart en person har uttryckt detta. Intressant att notera är att det i citatet framgår att tidigare arbete med jämställdhetsfrågor har gett resultat genom att man reagerar och uppmärksammar dessa på ett tidigare stadium. Detta styrker därmed vikten av ett kontinuerligt jämställdhetsarbete.

Ökat stöd och intresse

Helt klart är att jämställdhetsfrågor väcker känslor. Men det är viktigt att framhålla att det inte bara är motstånd och osäkerhet som kommer till uttryck utan i många enkätsvar och i intervjuerna framkommer även att ökat stöd och intresse har skett under arbetet i Fas 1.

Verksamhetsplansupptakten (VP-upptakten)

Som framkom ovan upplevde arbetsgrupperna att efter att de framfört kritik gentemot styrgruppen fick ett ökat stöd. Ett annat mycket viktigt tillfälle som ledde till ett ökat intresse var Verksamhetsplaneringsupptakten. Vid VP-upptakten gjorde en representant från varje arbetsgrupp en beskrivning av hur respektive grupp hade upplevt att det var att arbeta inom GenuX-projektet. Efter denna träff menar arbetsgrupperna att de anställda på Länsstyrelsen har börjat prata om jämställdhet och GenuX-projektet. En av förklaringarna menar grupperna kan vara att de tidigare har varit relativt okända och osynliga på Länsstyrelsen. Före verksamhetsplansupptakten hade i princip bara deras namn gått ut, varför detta var första gången som de presenterade något. Detta uttrycktes bl.a. enligt följande.

Före VP-upptakten var vi helt okända, att vi arbetade i projektet. Det var första gången vi presenterade. Innan har det varit ganska tyst. Så det behövdes inte så mycket för att vi skulle få den här positiva effekten. Tala om att vi finns, att vi jobbar på det här och det här sättet.

Bristande synlighet

Med tanke på citatet ovan och att projektet och projektdeltagarna inte hade varit vidare synliga under de cirka första sex månaderna, gör att frågan hur man bäst implementerar ett jämställdhetsperspektiv genom ett projekt som GenuX kommer upp. Ett svar borde vara att för att lyckas måste inte bara styrgruppen, projektledaren och arbetsgrupperna arbeta med frågan utan, som har framkommit, är ledningens, närmaste chefernas och arbetskamraternas stöd och intresse också av yttersta vikt. För att kunna erhålla detta stöd måste samtliga anställda inte bara känna till projektet utan även vilka de enskilda grupperna är och vad de

arbetar med och därutöver få ta del av resultaten. Igenkännande leder ofta, om inte alltid, till ökat intresse. Men att sprida och delge information inom en organisation kan ofta vara svårt. Inte sällan brister det i interninformation, vilket är ett av skälen varför det kan vara svårt att implementera och få intresse och stöd för ett aktuellt arbete, inte minst då det sker i projektform. Detta ges uttryck för nedan.

Projektet har syns på tok för lite på Länsstyrelsen. Vi måste bli bättre på att informera.

Jag tycker inte att vi som styrgrupp har bidragit till att nå ut med budskapet i organisationen.

Jag tycker att den interna informationen varit för klen. Projektledaren har uppfattat att man inte får skicka e-post hur som helst och när som helst och har därmed inte vetat hur mycket hon vågade informera. Det är bara att skicka tycker jag.

Informationen om GenuX till de övriga medarbetarna hade kunnat vara mycket bättre, t.ex. genom Länsstyrelsens nyhetsbrev. Att man hade vetat att nu är det igång och vilka som är arbetsgrupperna och att till hösten kommer vi att informera osv.

Vi hade olika förslag på marknadsföring. Exempelvis att vi skulle haft en GenuX t-shirt och haft en bokstav var, så man fått upp intresse och nyfikenhet för vad det kunde vara.

När Carina (projektledaren) satte upp information på anslagstavlan blev det ett ökat intresse.

Det sista citatet tillsammans med annan information ovan visar att det inte krävs så mycket för att ett ökat intresse och diskussioner ska uppkomma. Exempelvis skulle hemsidan ha kunnat användas bättre. Åtminstone hösten 2002 var inte GenuX-projektet uppdaterat på Länsstyrelsens hemsida. Detta skulle annars kunna vara ett mycket bra sätt att skapa uppmärksamhet och intresse såväl internt som externt.

Synliggörande genom informations- och kunskapsspridning

Trots att marknadsföringen kunde ha varit bättre har ändå ett större antal insatser skett som har lett till ökad exponering. Det har funnits såväl mindre som större satsningarna för att nå såväl ökad kunskap om och intresse för jämställdhetsfrågor som ökat intresse och förståelse för samt kunskap om GenuX-projektet (för ytterligare information se Bilaga 1, s. 86).

Åtminstone en tävling i jämställdhetskunskap har utlysts under Fas 1 på Länsstyrelsen. Därutöver har ett bibliotek med litteratur om kön/genus- och jämställdhetsfrågor byggts upp.

Större satsningar har bl.a. bestått av ett antal utbildnings- och seminarietillfällen för hela Länsstyrelsen och presentationer av de resultat som respektive arbetsgrupp har kommit fram till och som dessa har delgivit varje enhet i november/december 2002.

Inte minst presentationstillfällena/dialogseminarierna, då enheterna hade möjlighet att ställa frågor och diskutera, har mottagits positivt och också uttryckts av arbetsgrupperna som en mycket positiv erfarenhet då de har haft möjlighet att nå ut med sitt arbete och kunskap.

Attitydförändringar

De olika tillfällen som ovan presenterades har utgjort möjligheter till erfarenhetsutbyte och lärande. Enligt flertalet har frågor kring jämställdhet ”börjat bubbla upp till ytan p.g.a.

nyfikenhet”. Det är alltså framförallt presentationen av GenuX-projektet vid VP-upptakten och resultaten som de olika grupperna kommit fram till och presenterat vid de olika enheterna som har satt spår, tillsammans med bra och tankeväckande föreläsningar för hela personalen. Överlag verkar majoriteten mena att dessa olika tillfällen till träffar under projektprocessen har lett till diskussioner och ökat intresse för genus- och jämställdhetsfrågor. Detta uttrycks bl.a. som nedan.

Nu vet dom andra på Länsstyrelsen att vi har uppdraget och dom är lite nyfikna vad vi kommit fram till. Det finns intresse. Efter presentationen har det blivit viss debatt. Vissa förkastar helt vad vi kommit fram till, men på andra enheter har man blivit väldigt intresserade.

Det tycks som om diskussionerna och samtalen inte bara har skett vid speciella informations- och redovisningstillfällen utan även vid mer informella tillfällen. Många menar att de tycker sig se att en viss attitydförändring är på väg att ske. Några framför detta enligt citaten nedan.

Genusfrågan har blivit större. Det pratas om det i korridorer och på fikaraster. Det gjorde det inte förut – det är mer accepterat nu.

Vi har vid ett flertal tillfällen haft fikadiskussioner runtomkring jämställdhetsfrågorna.

Intresset för jämställdhet har blivit större. Jag kan inte belägga det, men det känns så.

Det är så många som diskuterar ämnet nu. Det har fått en naturlig plats i det vardagliga samtalet.

Attityden har märkbart förändrats till det bättre.

Det finns däremot någon som menar att det inte har skett någon direkt attitydförändring på Länsstyrelsen som helhet men däremot att personens egen attityd och medvetenhet har ändrats. Bara hos en av de som har svarat på enkäterna uttrycks att attityden vid Länsstyrelsen angående jämställdhetsfrågor redan är bra och inte behöver ändras.

Jag förstår inte frågan. Varför ska vi jobba mot attitydförändringar när det är så bra redan.

Andra uttrycker en viss oro för att arbetet inte ska bli bestående men i samma andetag finns en tilltro till de diskussioner, samtal och även behov som har börjat komma till uttryck när det gäller jämställdhetsfrågor.

Jag hoppas att arbetet kan leda till att frågan har lyfts och att arbetet inte bara blir en hyllvärmare. Jag tror att vi är på god väg att lyfta frågan i och med de många små diskussionerna som ofta hörs.

Det är fler som är intresserade av frågorna och som upplever att det finns ett behov av att arbeta med t.ex. jämställdhetsintegrering.

Det är inte bara olika uppkomna tillfällen till dialog, diskussion och tankeutbyte som ses som viktiga för att attityder ska förändra sig när det gäller jämställdhetsarbete. Även arbetsgruppernas arbete såväl inom grupperna som det konkreta arbete som de olika grupperna kommit fram till anses har gett resultat.

Jag tror det väl fungerande arbetet i arbetsgrupperna upplevs som positivt för jämställdhetsarbetet. Attitydförändringar tar tid och förutsätter ett långvarigt arbete.

Arbetsgruppernas arbete

Syftet med redogörelsen nedan är inte att på djupet beskriva arbetsgruppernas arbete (för vidare läsning se respektive arbetsgrupps rapport). Istället är det att framförallt framföra hur grupperna vill att deras arbete ska komma till nytta inför det fortsatta arbetet med såväl GenuX som det fortsatta jämställdhetsarbetet på Länsstyrelsen. Däremot kommer några kommentarer att göras gällande själva arbetet men då i relation till vad grupperna upplevt som problem som de anser måste rättas till inför det framtida arbetet men också, som nämnts, hur de hoppas att deras gjorda erfarenheter ska komma till nytta.

Som nämnts tidigare har grupperna initialt framfört att de fann det problematiskt att personalchefen var sjukskriven och att de därmed inte hade uppdraget helt klart för sig tillsammans med svårigheter att få tillgång till det material och underlag som de behövde för att utföra sitt arbete. Arbetsgrupperna kom däremot att lösa detta på olika sätt.

Kompetensutvecklingsgruppen

Kompetensgruppen utgick från resultaten från den förstudie som gjorts på Länsstyrelsen. Utifrån detta diskuterade gruppen hur kompetensutveckling ska definieras och dokumenteras. Men eftersom det enbart var vissa enhetschefer som hade sammanställt utbildning och kursverksamhet inom sina verksamhetsområden tillsammans med att dessa inte var heltäckande ansåg gruppen att detta inte skulle vara ett bra tillvägagångssätt.

Eftersom det inte fanns något tillförlitligt underlag att utgå från för att undersöka om det fanns könsspecifika skillnader inom kompetensutveckling valde gruppen att ta fram statistik över den kompetensutveckling som hade tidredovisats under år 2001. Som komplement genomfördes ett mindre antal intervjuer. Det visade sig att variationen vad som anses ska tidredovisas som kompetensutveckling var stor.

Utifrån ovanstående resultat drog gruppen slutsatsen att tidredovisningen, som den fungerar idag, är en osäker metod när man ska dokumentera Länsstyrelsens omfattning och fördelning av kompetensutveckling. Arbetsgruppen bestämde sig därför för att göra en enkätundersökning som gick ut till hela personalen, ca 200 personer. Av dessa svarade cirka hälften.

Trots att gruppen inte har fått någon direkt hjälp med underlag till undersökningen och trots att de har gjort ett mycket tidskrävande och gediget arbete är de i efterhand överlag positiva till att de fått fria händer och att de fått tänka själva hur de bäst skulle lösa uppgiften. Men till en början, precis som de andra grupperna, väntade de först på att personalchefen skulle ge dem vissa direktiv och en klarsignal.

De ser att deras arbete har haft en viktig funktion att fylla eftersom detta är något som personalchefen ändå skulle ha varit tvungen att göra. Det som de har gjort menar de har betydelse för verksamheten, precis som löne- och sjukfrånvarogruppernas arbete. Det som är och har varit tidskrävande för de inblandade tycks i efterhand uppfattas som något som lönar sig i längden.

Hur deras arbete ska komma till nytta framöver och vad som de förslagsvis ser skulle kunna fördjupas är exempelvis att könsuppdelade redovisningen av kompetensutveckling och att

ta fram tillförlitliga register på utbildningar som medarbetarna har gått samt att även diskutera och definiera vad kompetens som begrepp ska innefatta. Något av detta uttrycks som följande.

Det har uppstått nya frågor i svaren som vi inte riktigt vet vad de betyder. Det hade varit intressant att se hur mycket pengar som läggs på kompetensutveckling och fördelat på kön, men det fanns inte. Man måste bli tydligare med vad kompetensutveckling är. Det finns t.ex. inget register över vad man har gått för utbildningar. Det är något som skulle kunna utvecklas.

Även några av resultaten som framkommit skulle kunna fördjupas framöver. Det gruppen har kommit fram till har visat på ett mönster som finns på Länsstyrelsen och nu menar gruppen är det viktigt att tillvarata denna erfarenhet och lyfta blicken för att finna förklaringar varför personer byter enhet och varför personal slutar och därmed varför Länsstyrelsen tappar i kompetens.

Sjukfrånvarogruppen

Från början hade denna grupp sett att de behövde få tillgång till sekretessmaterial som enbart personalchefen kunde bistå dem med. Men då inga klara direktiv kom, förutom att de skulle undersöka långtidssjukskrivningen, och personalchefen var frånvarande kom de till beslutet att de i själva verket inte behövde det sekretessbelagda materialet för att kunna utföra undersökningen. De menade att då majoriteten av dem hade arbetat länge på Länsstyrelsen visste de vilka som var långtidssjukrivna.

Det material som gruppen utgick från kom bl.a. från Riksförsäkringsverket och bestod även av nationell och länsbasis statistik. Med detta som bas tittade de på den egna strukturen på Länsstyrelsen. Förutom långtidssjukskrivningen tittade de även en del på korttidsfrånvaron. Vad de menar framkom var att det inte har funnits något bra mätinstrument gällande kortare sjukfrånvaro utan vanligtvis har komplidighet eller semester tagits ut. Det gjorde att det var väldigt svårt att dokumentera. Detta uttrycktes bl.a. som följer.

Vi hade inget bra mätinstrument på vår sjukfrånvaro. Vårt system är inte så bra. Men på Riksförsäkringsverket har man arbetat med att föra in på rätt sätt för att få ut rätt statistik som man kan ha nyckeltal på. Sen hänger det på oss hur man fyller i.

En förändring har däremot skett under året när det gäller att göra tidsredovisning, varför det framöver skulle kunna bli lättare att följa. Denna förändring tror gruppen däremot inte har kommit genom GenuX-projektet utan att personalchefen har reagerat på att det finns mycket lite sjukfrånvaro rapporterad på Länsstyrelsen utan istället har personalen ofta skrivit upp bl.a. komplidighet osv.

Det arbete som gruppen har gjort menar de genererar att man skulle behöva arbeta mycket mer med frågan och då hamnar det på personalchefens bord. Arbetsgruppen framhåller att sjukfrånvaron måste följas upp, eftersom det material som de har utgått från statistiskt sett är för litet för att kunna se om det håller i sig från år till år.

Om det är samma trend varje år går det inte att säga att det bara är slumpen. Men eftersom vi bara har tittat på några få år kan man inte vara säker på materialet. Det är en tendens men det går inte att säga säkert.

När det gäller hur deras arbete och resultat bäst ska tas tillvara hoppas de att man i det framtida arbetet både i GenuX och på Länsstyrelsen i stort utgår från deras material och att, som nämnts ovan, upprepade undersökningar görs. I rapporten som gruppen skrev framförde

de också en rekommendation att arbeta förebyggande för kvinnor, eftersom samtliga långtidssjukskrivna, förutom en man, var kvinnor.

Lönesättningsgruppen

När det gäller lönegruppen och deras möjligheter att få tillgång till material och underlag menar de att de inte behövde så mycket tidigare underlag. Från början uppfattade gruppen att deras uppdrag var att kartlägga hela Länsstyrelsen men de insåg mycket snabbt att detta inte var möjligt under den begränsade tidsperiod som de hade till sitt förfogande. De valde då att kartlägga en enhet, vilket i sig varit mycket tidskrävande. När de hade gjort detta fick de order från personalchefen att inte fortsätta utan istället dra erfarenheter från det arbete som de vid det laget hade gjort.

Metoden som valdes för att göra lönekartläggningen är en bearbetning av JÄMO:s analys Lönelots för att passa Länsstyrelsen. För att få underlag har de gjort ett antal intervjuer bl.a. med tidigare och nuvarande enhetschef och personer som arbetat på de olika tjänsterna. Dessa olika tjänster har sedan delats in i olika grupper, där arbetskrav har bedömts utifrån olika faktorer. Det arbete som denna grupp har gjort uttrycks såväl av de andra grupperna som de själva att det har varit det "tuffaste och känsligaste".

Vår grupp har haft det tuffast då det är kopplat till individ och det har varit laddat när vi gjort denna värdering. Det är känsligt att dela in i olika tjänster. Efter presentationerna har det blivit viss debatt. Vissa förkastar helt vad vi kommit fram till medan man på andra enheter har blivit väldigt intresserade.

Även inom denna grupp uttrycks en försiktighet hur resultatet kan användas. Däremot finns även här tendenser som visar att det finns lönediskriminering utifrån kön. Det finns däremot problem hur en indelning av olika tjänster i olika grupper ska göras, då det saknas befattningsbeskrivningar på Länsstyrelsen. Detta har ytterligare försvårat arbetet för gruppen och är därmed också ett skäl till att de menar att arbetsvärderingen inte är så väl gjord att den går att använda vid lönesättning, utan snarare pekar den på att det finns skillnader. Däremot är trots allt ett av resultaten att inom de indelningar som gruppen gjort återfinns i princip alltid en man "högst" och en kvinna "lägst" i lönesättning. Utifrån gällande lag måste en lönekartläggning göras på Länsstyrelsen, men om metoden som gruppen arbetat med kommer att användas vet de inte. Men de hoppas att deras erfarenheter ska komma till nytta och att de konkret kan få möjlighet att vara delaktiga i det fortsatta arbetet, vilket de uttrycker som nedan.

Vi har lagt ned ett omfattande arbete och vi har lärt oss så mycket av den här lönekartläggningen och det vore ju bra om de erfarenheterna inte bara resulterade i det här materialet utan att vi även kan vara med rent fysiskt och framföra några synpunkter. Vi har ju väldigt mycket erfarenheter om problemet i själva processen, vad som tar tid och vad som är svårt osv. För hur man än gör framöver så sitter vi på kompetens som kanske behöver användas i det här. Vi vet inte vad vår roll kommer att bli men det vore ju skönt att få veta vad dom tänkt att göra, än att gå i den här osäkerheten.

Samtliga arbetsgrupper – gjorda erfarenheter

En viktig erfarenhet som har gjorts är att samtliga grupper upplever att de metoder som finns på Länsstyrelsen för redovisning av olika slag inte är tillförlitliga och tillräckligt väl utvecklade för att kunna användas när grupperna har studerat kompetensutveckling, sjukfrånvaro och löner ur ett könsperspektiv. Även om, som framkommit, personalchefen har börjat diskutera och även gjort vissa förändringar när det bl.a. gäller redovisning av olika slag, kan man trots allt hävda att det arbete som de olika arbetsgrupperna har utfört har haft betydelse för fortsatt förändringsarbete på Länsstyrelsen. Detta inte bara utifrån det konkreta arbete som har gjorts utan även utifrån de erfarenheter i exempelvis metodarbetet som arbetsgrupperna har kunnat bidra med.

Personalchefen framhåller också att hon menar att genom att arbetsgrupperna själva fick ta fram material kom de att inse hur svårt arbetet är med att exempelvis göra en lönesättning eller bestämma hur kompetensutveckling ska definieras eller hur sjukfrånvaro ska rapporteras. Genom att arbetsgrupperna har gjort en mycket stor del av det arbete som vanligtvis åligger en personalchef och personalavdelning innebär det att de nya erfarenheter som har gjorts och som har spridits på Länsstyrelsen genom arbetsgruppernas arbete är, som personalchefen uttrycker det, till ”draghjälp” inför det fortsatta förändringsarbetet på Länsstyrelsen.

Sammanfattningsvis uttrycker ett citat nedan hur generellt sett såväl arbetsgrupperna som personalchefen samt projektledaren och styrgruppen uppfattar erfarenheterna som är gjorda under Fas 1 i GenuX-projektet.

Både resultatet och processen kommer att vara till nytta för Länsstyrelsen.

Erfarenheter inför fortsatt projektarbete

När det gällde viktiga erfarenheter som gjorts och som förhoppningsvis skulle kunna vara till nytta i det framtida arbetet inom GenuX-projektets Fas 2 och 3 kom ett flertal olika synpunkter fram. Det gällde bl.a. vissa punkter som redan har berörts, som bl.a. att förankring och stöd från ledningen var tvunget att bli bättre, tydligare rollfördelning, att tillräckligt med tid skulle avsättas, bl.a. i verksamhetsplanen samt att bättre och tydligare information om och under projektet skulle delges tillsammans med större spridning samt mer kunskapsförmedling om jämställdhetsfrågor. Detta uttryckts bl.a. som nedan.

Att alla på Länsstyrelsen blir mer delaktiga i projektet och att alla får tid som måste läggas på utbildning inom detta område så att man ökar kunskapen.

Mer information i organisationen, bättre förankring i ledningen och bland cheferna.

Mer inslag av jämställdhetskunskap på utbildningen.

Grundläggande utbildning om jämställdhet innan projektet dras igång.

Större uppbackning från ledningen.

Mer information i ett tidigt skede. Möjlighet att redan i VP:n planera för arbetet.

Det måste finnas en klar och tydlig arbetsplan och organisationsplan för att tydliggöra vem som gör vad.

Många menade att de gärna hade fortsatt även under Fas 2 men framhöll framförallt brist på tid som skäl att de inte fortsatte. Flertalet ansåg att det var viktigt att även andra skulle få chansen att vara delaktiga. Detta för att så många som möjligt på Länsstyrelsen skulle få ta del

av GenuX-projektet och att kunskap om jämställdhetsfrågor och jämställdhetsarbete skulle komma att spridas till så många som möjligt. Detta uttrycks som följande.

Det har varit spännande och lärorikt men det har tagit mycket tid, vilket är en bristvara på myndigheten.

Arbetsbelastningen medger inte att jag fortsätter, annars hade det varit kul.

Jag skulle gärna jobba vidare med jämställdhetsfrågor. Men det är svårt att hinna med. Man har inte fått hjälp med andra arbetsuppgifter. Man blir stressad och då blir man inte peppad att fortsätta. Sen är det bättre för förankringen att det blir tre nya grupper.

Det är viktigt att så många som möjligt deltar i projektet, vilket innebär att det är viktigare att nya personer kommer än att jag fortsätter.

Det intressanta är att människor går ifrån och sätter sig och diskuterar dom här frågorna. Det blir ett inre liv i Länsstyrelsen som höjer kvaliteten. Det hade varit meningslöst om vi hade gått till Fas 2 också. Det är bättre att andra kommer till.

Varaktig jämställdhet på Länsstyrelsen Gävleborg

Precis som det uttryckts i tidigare citatet tar attitydförändringar tid och förutsätter ett långvarigt och ofta även ihärdigt arbete. På frågan hur de som har varit delaktiga i Fas 1 såg på det framtida jämställdhetsarbetet på Länsstyrelsen och hur man skulle uppnå varaktig jämställdhet menade flertalet att det till stor del handlar om kunskap och möjlighet för medarbetarna att vara delaktiga i denna kunskapsprocess.

Det handlar om kunskap. Det krävs fortgående utbildning och diskussion.

Genom fler populära föreläsningar. Ökad delaktighet mot medarbetarna. Få dem att bli medvetna om sina egna attityder och beteenden i sina relationer till manligt och kvinnligt kön.

Det är mycket viktigt att kunskap sprids om ämnet. Det handlar om att se och förstå vad bristande kunskap kan ställa till med och då motverka detta.

För att förändring och tankesätt ska få fäste måste medarbetarna uppmuntras till debatt och delaktighet.

Jag tror att ju fler som involveras i arbetet desto större kommer intresset, nyfikenheten och framförallt kunskapen att växa. Jag tror att arbetet kan leda fram till – genom kunskap – en viss eftertänksamhet och attitydförändring.

Många uttryckte också hur dom såg på jämställdhetsfrågor och jämställdhetsarbete på Länsstyrelsen i en framtida vision. Majoriteten framförde hur viktigt de ansåg det vara med ett kontinuerligt arbete med dessa frågor och många uttryckte en förhoppning om att detta skulle ses som ett självklart och ”naturligt” arbete i framtiden och att jämställdhetsarbetet därmed skulle komma att utgöra en integrerad del av Länsstyrelsens verksamhet. Detta uttrycks bl.a. i följande citat.

Jag tror att jämställdhetsarbetet kommer att få en viktig roll i Länsstyrelsens framtida arbete.

I framtiden skall vi arbeta med jämställdhet som en integrerad del i vår verksamhet. Jag hoppas att det kommer att vara en naturlig del i vårt arbete att väga in jämställdhetsaspekter i vårt externa och interna arbete.

Det är en naturlig del i uppdraget. Inget som jag kan välja bort.

Några framförde också hur de som enskilda individer såg på sitt mer konkreta framtida jämställdhetsarbete som något som de, efter de lärdomar de gjort under projektets gång, skulle komma att använda sig mer av i sitt arbete. Detta uttrycktes bl.a. som nedan.

Jag kommer att integrera jämställdhetsfrågor mer i mitt dagliga arbete så på så vis kommer jag att arbeta vidare med jämställdhetsfrågor.

En av personerna framförde en önskan att man istället skulle satsa på jämlikhetsarbete. Precis som tidigare framstår det som om dessa två områden ses som om de måste stå i konflikt med varandra. Det är som nämnts, inte ovanligt att denna konflikt kan komma att skapas när jämställdhetsarbete ska genomföras, men i det här fallet är det mycket viktigt att framhålla att det är en person som uttrycker detta. Det utesluter givetvis inte att fler kan vara av denna uppfattning, men detta har alltså inte kommit till uttryck.

Trots ovan uttryckta önskan om att jämställdhetsarbete i framtiden skulle komma att ses som något självklart, menade flera att jämställdhetsarbete inte sköter sig själv. Det krävs att jämställdhet ses som ett kunskapsområde och också att ett aktivt och ansvarsfullt arbete sker för att inte bara erhålla men även upprätthålla ett jämställdhetsperspektiv och ett jämställdhetsarbete inom Länsstyrelsen Gävleborg. Med andra ord menar de att det krävs att någon/några är ansvariga för jämställdhetsfrågorna och som ser till att det säkerställs och inte bara blir "prat". Likaså framhålls hur viktigt det är att våga se och tala om att det finns motstånd och hinder när det gäller jämställdhetsarbete. I princip menar samtliga att ett konkret jämställdhetsarbete har påbörjats, men samtidigt uttrycks också viss oro för hur det ska bli i framtiden – efter GenuX-projektet har avslutats. Detta framåtblickande perspektiv, som får avsluta den empiriska delen, kom bl.a. till uttryck som nedan.

Det är ett kunskapsområde som vilket annat kunskapsområde som helst och behövs därför fyllas på kontinuerligt. Man måste se till att det blir kontinuitet. Det måste hela tiden vara aktiviteter. Det är samma sak med miljö. Det måste finnas någon som är ansvarig för frågorna bland personalen, någon som säkerställer. Det räcker inte med att säga det, utan det måste säkerställas också. Någon eller några måste se till att det lever vidare. Det finns hinder, motståndare. Det måste man lyfta fram och inte blunda för. Det är viktigt att komma igång. Vi har kommit igång bra, men sen måste det fortsätta. Vad händer sen, efter Fas 3?

FAS 2 - GENUX-PROJEKTET

Introduktion

Fas 1 och Fas 2 har såväl likheter som skillnader. Exempelvis har det under Fas 2, till skillnad mot Fas 1, inte förekommit några jämställdhetsaktiviteter för samtliga anställda på Länsstyrelsen. Det har inte heller varit lika många aktiviteter för arbetsgrupperna under Fas 2 som under Fas 1 och därtill har det inte heller varit lika många styrgruppsmöten. Starten av Fas 2 har inte inneburit samma "igångsättning" som Fas 1 gjorde och inför starten av Fas 2 låg de erfarenheter som gjorts under Fas 1 som grund. Detta innebär exempelvis att projektledningen och styrgruppen borde vara mer säkra på syfte och mål med GenuX-projektet samt bästa sättet att nå dessa. Likaså torde de vara mer säkra i sina olika roller, vilket ansvar de har osv. Med andra ord kan man förmoda att såväl arbetsgruppernas som projektledarens och styrgruppens insatser under Fas 1 av GenuX-projektet har satt positiva spår, inte minst erfarenhets- och kunskapsmässigt.

I sin tur kan detta förklara varför exempelvis projektledaren, personalchefen och en av processutbildningsledarna/handledarna menar att arbetsgrupperna i Fas 2 har varit mer självgående än i Fas 1. Mest troliga är att de processer som samtliga har genomgått och de erfarenheter som har gjorts under Fas 1 finns hos de inblandade men att detta inte alltid är något som går att "ta på", varför det inte blir helt synligt och tydligt. Det arbete som har skett från samtliga under Fas 1 är av mycket stor betydelse. Detta gäller inte minst arbetet under Fas 1 som gjorts av de olika arbetsgrupperna. Dessa har fått arbeta med hela processen, vilket innebär att vara delaktiga under den mer svåra initieringsfasen eller "etableringsprocessen". Detta tillsammans med det konkreta arbete som arbetsgrupperna i Fas 1 har gjort ligger som en mycket viktig grund för det fortsatta arbetet under Fas 2. I sin tur har det inneburit att arbetsgrupperna i Fas 2 i större utsträckning har kunnat fokusera det konkreta jämställdhetsarbetet. Det utesluter självklart inte att även arbetsgrupperna i Fas 2 måste genomgå vissa processer, såväl lätta som svåra.

Allmänt material

Min roll som utvärderare har under Fas 2 sett något annorlunda ut, vilket har inneburit att jag inte har följt processen fullt lika nära som under Fas 1. Det betyder att jag inte har varit med vid arbetsträffar som de olika arbetsgrupperna har haft och jag har inte heller varit med på styrgruppsmöten. Däremot har jag haft kontinuerlig kontakt med projektledaren, både personlig och per telefon och mail. Jag har också varit närvarande och deltagit vid exempelvis en halvdags jämställdhetsutbildning för arbetsgrupperna i Fas 2 och vid överlämnandet från arbetsgrupperna i Fas 1 till arbetsgrupperna i Fas 2 samt när arbetsgrupperna i Fas 2 redovisade sitt arbete för styrgruppen och för arbetsgrupperna från Fas 1. Detta upplägg har bestämts tillsammans med projektledaren. Utgångspunkterna har varit flera. Exempelvis har starten av Fas 2 inte inneburit samma "igångsättning" som Fas 1. Likaså kan det vara krävande för samtliga inblandade att följa en process på nära håll. För arbetsgrupperna kan det innebära ett "störande" moment. Det kan också vara tidsmässigt krävande. Detta innebär däremot en försämring när det gäller för mig att kunna delge projektledaren erfarenheter som

uppkommit under processen, vilket kunde göras under Fas 1 och som visade sig vara betydelsefulla. Men en avvägning var tvunget att ske från båda håll, inte minst tidsmässigt.

Förutom insamlat material som nämns ovan gällande återkommande samtal med projektledaren, deltagande observationer under utbildnings- och seminarietillfällen och det som nämns nedan som enkäter och djupintervjuer, återfinns också projektplaner, styrelseprotokoll, arbetsgruppernas skriftliga arbeten osv. Detta material refereras däremot inte till specifikt i texten (se även rubriken: Övergripande material).

Enkäterna

Två olika enkäter har gått ut under Fas 2. Den ena gick till samtliga i styrgruppen och till projektledaren. Den andra gick till samtliga i de tre arbetsgrupperna. Precis som under Fas 1 fick en påminnelse göras, vilket resulterade i några fler svar. Svarsfrekvensen för såväl styrgruppen/projektledaren som arbetsgrupperna ligger på 14 av 25 stycken. Detta stämmer på det hela taget med Fas 1 där 15 av 25 svarade. Under Fas 2 har 8 av 15 personer från de tre arbetsgrupperna svarat (under Fas 1 var det 7 av 15 personer). På det hela taget är det hälften som har svarat från arbetsgrupperna. Skillnaden mellan faserna återfinns däremot i svarsfrekvensen från styrgruppen. Under Fas 2 har från styrgruppen 5 av 9 personer svarat samt därtill projektledaren 1 person (Fas 1 var det 8 av 9 personer, exklusive projektledaren).

Utifrån viss kritik som framförts gällande att enkäten i Fas 1 dels bestod av för många frågor dels att den var utformad med enbart öppna svar, kom enkäten för Fas 2 att utgå från några teman men däremot med ett antal frågor under varje tema. De öppna frågorna/svaren blev dock kvar, eftersom maxantalet som kan svara på enkäten för arbetsgrupperna ligger på femton personer, vilket inte är tillräckligt för att göra ett statistiskt underlag tillsammans med att det som är i fokus i den här utvärderingen, enligt uppdraget, är processer. Dessa är svåra att fånga och beskriva utifrån standardiserade fråge/svarsformulär.

De olika teman hade delvis sitt ursprung i erfarenheterna hur frågorna besvarades av arbetsgrupperna i Fas 1 tillsammans med lärdomar från bearbetningen och den gjorda utvärderingen av Fas 1. Detta sätt att arbeta har underlättat för mig som utvärderare, men däremot tycks sättet att utforma enkäten ha ställt till vissa problem, åtminstone för några få, som har framfört kritiska synpunkter att enkäten var svår att besvara då varje tema bestod av flera frågor. Nämnas kan att det även har framkommit positiv kritik gällande just utförandet i teman med frågor.

Den kritik som har framförts, såväl negativ som positiv, måste jag som utvärderare självklart ta till mig. Men när det gäller den sämre svarsfrekvensen från styrgruppen anser jag däremot att detta inte enbart kan förklaras med hur enkäten var utformad. Dels utifrån att arbetsgruppernas svarfrekvens var i princip densamma – t.om. något bättre under Fas 2 - dels utifrån det faktum att samtliga medlemmar i styrgruppen har varit med under hela processen i GenuX, varför de inte borde ha haft några större problem med att besvara enkäten. Jag anser därför att förklaringar även måste sökas på andra håll.

Djupintervjuerna

Precis om under Fas 1 gjordes djupintervjuer med varje arbetsgrupp för att komplettera enkätmaterial. Intervjutillfällena har även här inneburit ett lärtillfälle och varit till nytta för mig som utvärderare. I snitt deltog 3 av 5 personer från varje arbetsgrupp vid de olika intervjutillfällena.

Utifrån att i princip bara hälften av styrgruppen hade besvarat enkäten fördes en diskussion med projektledaren och ordförande gällande om jag skulle göra en gruppintervju även med styrgruppen (9 personer utan projektledaren). Vid det styrgruppsmöte då gruppintervjun var tänkt att ske, visade det sig att i princip enbart de personer som redan hade svarat på enkäten kunde närvara. Utifrån detta togs beslut tillsammans med ordförande att inte genomföra någon gruppintervju med styrgruppen. Däremot har personalchefen och även dåvarande jämställdhetsexpert och tillika delaktig i ledningsgruppen intervjuats per telefon. Telefonsamtal har också skett med den person som var ordförande under slutet av Fas 1 och hela Fas 2. Därutöver har ett personligt samtal skett med en av processutbildningsledarna.

Bearbetning av materialet utifrån teman- Arbetsgrupperna

Till skillnad mot Fas 1 (under rubriken: Arbetsgruppernas arbete) kommer inte någon utförligare och djupare presentation av respektive arbetsgrupps arbete i Fas 2 att göras. Skälet är att detta precis som under Fas 1 inte är syftet med utvärderingen, varför det inte heller är i fokus. Ytterligare skäl är att det finns en viss skillnad mellan arbetsgrupperna i de båda faserna. Exempelvis har ett av syftena med GenuX-projektets upplägg varit att arbetsgruppernas arbete i Fas 1 skulle ligga till grund och komma till nytta för arbetsgrupperna i Fas 2. Detta motiverar den något mer djupgående redovisningen i utvärderingen av arbetsgruppernas arbete under Fas 1 (som har redovisats också i delutvärderingen i april 2003). Däremot har arbetsgruppernas arbete under båda faserna, som jag ser det, varit lika betydelsefullt.

Arbetsgrupperna i Fas 2 utgår från jämställdhetslagens paragrafer/områden 4-6, 7-9, 10 §§ JämL. De tre arbetsgrupperna *rekrytering*, *arbetsförhållande/arbetsmiljö*, *lön/anställningsvillkor* har, precis som Fas 1, gjort ett mycket gediget och djupgående arbete. De har bl.a. samlat in eget material på Länsstyrelsen genom två större enkätundersökningar med mycket bra svarsfrekvens. Med kunskap som framkommit från båda faserna har arbetsgrupperna i Fas 2 tagit fram en jämställdhetspolicy och en jämställdhetsplan för Länsstyrelsen Gävleborg (se exv. hemsidan för Länsstyrelsen i Gävleborgs län).

Delaktighet/Rekrytering

Rekryteringen till Fas 2 till de tre arbetsgrupperna – *rekrytering*, *arbetsförhållande/arbetsmiljö* och *lön/anställningsvillkor* – gick till på samma sätt som till Fas 1. En förfrågan gick ut vid arbetsplatsmöten på de olika enheterna med en uppmaning att de som var intresserade skulle anmäla sig. Varje arbetsgrupp kom att bestå av 5 personer. Precis som under Fas 1 är det i princip jämt könsfördelat.

I redovisningen från Fas 1 framkom uppfattningen att det var svårt att "få tag på folk" som ville ingå i de olika arbetsgrupperna. Enkätsvaren visade däremot att majoriteten kom att anmäla sig och delta utifrån eget intresse eller att de blev tillfrågade. Enbart någon/några få blev "tillsagda".

Innan och under Fas 2 har det kommit till uttryck från de inblandade att det har varit mycket lättare att rekrytera personer för att delta i arbetsgrupperna under Fas 2. Från enkätsvaren framgår att majoriteten har anmält sig av eget intresse och någon har blivit tillfrågad och någon/några har blivit utsedda eller "beordrade" av enhetschefen.

Detta stämmer väl överens med Fas 1 och det tycks därmed inte föreligga någon skillnad mellan rekryteringen i Fas 1 och Fas 2, utan majoriteten i båda faserna har anmält sig av eget intresse. Däremot är det viktigt att uppmärksamma, precis som under Fas 1, att en tolkning kan vara att de som är intresserade och anmäler sig frivilligt till GenuX-projektet också är de som tar sig tid att svara på enkäten och vara med vid intervjutillfällena.

Eget intresse. Anmälde mig frivilligt.

Förfrågan till samtliga på enheten, då inget intresse fanns anmälde jag mig frivilligt.

Blev tillfrågad av enhetschefen, ungefär med orden "Det skall vara en man från vår enhet och det är bara du kvar".

Blev utsedd.

Nyfiken på kompetensutveckling samt aktuella projekt på jobbet.

Information före start av Fas 2

Till skillnad mot Fas 1 tycks det som om de flesta upplever att de har fått tillräcklig information före de gick in i arbetet i Fas 2 eller åtminstone lyfts inte detta som ett problem. Men det framkommer även viss kritik.

Det finns såväl positiv som negativ kritik när det gäller den mer allmänna informationen om GenuX-projektet till arbetsgrupperna inför arbetet i Fas 2. Viss liknande kritik som framkom gentemot projektledningen under Fas 1 återkommer även när det gäller Fas 2, men enbart från någon enstaka och uttrycks som följande.

Projektledningen har brister. Mötestider är oklara och inbjudningar kommer sent.

Samtidigt uttrycker majoriteten att de anser att informationen har fungerat bra och ger ett uttalat stöd för projektledarens arbete.

Informationen har fungerat bra.

Carina har jobbat bra!

Den negativa kritiken tycks vara mycket mindre under Fas 2 än Fas 1, vilket kan förklaras som uttrycktes inledningsvis, nämligen att en "etableringsprocess" har föregått Fas 2 tillsammans med att ett förändrat arbetssätt har infunnit sig från projektledningens sida.

Jämställdhetslagen och länsstyrelsens uppdrag

Som framkom i redovisningen av Fas 1 framfördes förväntningar om mer konkret information om själva projektet och dess syfte osv., men också gällande länsstyrelsens uppdrag när det gäller jämställdhet och jämställdhetslagen samt jämställdhetsarbete i Sverige överlag. Därtill framfördes önskemål om mer konkret jämställdhetskunskap som är av relevans för det arbete som arbetsgrupperna ska utföra.

Kritiken som framkommit från arbetsgrupperna i Fas 1 direkt till projektledaren och genom de inkomna enkätsvaren som jag muntligen delgivit projektledaren, togs delvis fasta på. Inför uppstarten av Fas 2 hade projektledaren och personalchefen en halvdagsutbildning i övergripande jämställdhetskunskap, jämställdhetslagen, länsstyrelsens uppdrag samt var och hur arbetsgruppernas arbete skulle komma in och vad det skulle syfta till. Detta utbildningstillfälle förlades till senhösten 2002 och Fas 2 var bestämt att starta i januari 2003.

Överlämnande från arbetsgrupperna i Fas 1 till arbetsgrupperna i Fas 2

Ett ytterligare bra tillfälle för arbetsgrupperna i Fas 2 att få information och möjlighet till tankeutbyte och idéer utgjorde överlämnandet från arbetsgrupperna i Fas 1 till Fas 2 vid ett dialogseminarium som hölls i februari, tillsammans med en av processutbildningsledaren/handledaren, projektledaren och delar av styrgruppen. Detta ses som en positiv erfarenhet inför det fortsatta arbetet.

Processutbildningen

En skillnad mot Fas 1 är att ingen uttrycker att det dröjde till efter processutbildningen innan de upplevde att de var insatta i syftet. Detta gjorde att det inte tycks ha behövts läggas ned någon direkt tid på vad som i Fas 1 benämndes som "konflikthantering".

Precis som vid redovisningen av Fas 1 görs en indelning i jämställdhets- och processkunskap, detta då även i Fas 2 denna tydliga indelning framkommer från majoriteten. Några mer generella positiva kommentarer ges först, vilka tycks gälla hela utbildningen.

Mycket bra kurs. Proffsiga ledare.

Mycket intressanta och givande dagar som gav oss en grund att utgå ifrån i vårt fortsatta arbete.

Jämställdhetskunskap

Trots att syftet var mer klargjort när Fas 2 gick processutbildningen, bara ett mycket kort tag efter att de hade fått projektarbetet överlämnat till sig av Fas 1, och trots att de hade fått en halvdagsutbildning i bl.a. jämställdhetslagen, vilket skett utifrån kritik från Fas 1 om bristande jämställdhetskunskap före och under processutbildningen, framkommer en form av liknande kritik som gjordes i Fas 1 när det gäller delen om jämställdhetskunskap.

Kritiken gäller bl.a. att halvdagsutbildningen inte var tillräcklig och att förväntningarna på processutbildningen inte infriades när det gällde att ge kunskap och stöd i jämställdhetsfrågor. Precis som under Fas 1 menar arbetsgrupperna i Fas 2 att de saknar jämställdhetskunskap som mer konkret knyter an till arbetet som arbetsgrupperna förväntas utföra samt det mer generella arbetet på Länsstyrelsen. Däremot ges positiv kritik när det gäller att utbildningen gav tillfälle till att tvingas fundera över det egna beteendet i relation till köns- och jämställdhetsfrågor. Detta uttrycks bl.a. som följer.

Utbildningen tog mycket tid. Jag hade önskat mer principiella diskussioner om jämställdhet och utbildning i jämställdhet som samhällsproblem, bl.a. för att bli styrkt i diskussioner runt jämställdhet.

Eftersom jag har varit med om liknande tidigare vet jag att det är svårt att få initiativ att leva vidare. Och kunskaperna rent generellt om jämställdhetslagen är på en väldigt övergripande nivå, typ "man får inte diskriminera kvinnor". Därför var 3-dagars utbildningen bra. Man tvingades fundera på hur egna, dolda värderingar kommer till uttryck i faktisk handling. Men var vaken hela tiden. Men i ärlighetens namn trodde jag att det skulle bli mera paragrafpluggande.

Det finns däremot andra, precis som i Fas 1, som har uttryckt en mer övergripande och generell kritik när det gäller vad som har varit i fokus inom delen som behandlar jämställdhetskunskap under processutbildningen, vilket får konsekvenser för fortsatt arbete.

Processutbildningen var inte bra. Kursledarnas kunskaper, metoder och upplägg var oinitierat och vinklat och skapade mer frustration än inspiration och nyfikenhet inför vårt jämställdhetsarbete.

Denna typ av kritik har även framkommit under Fas 1, men då i något större utsträckning. När det gäller kritiken gällande metodval kan, precis som diskuterades under redovisningen av Fas 1, en av förklaringarna finnas i att Länsstyrelsen överlag inte arbetar med processmetoder och därmed inte med mer beteendevetenskapliga metoder, varför olika metoder kommer att ställas mot varandra – istället för att ses som komplementär. Detta är något som även projektledaren har framhållit vid ett flertal tillfällen.

Att arbeta med jämställdhet är att till stor del ifrågasätta rådande värderingar först och främst hos sig själv men också inom den aktuella organisationen och även i samhället i stort och det innebär därmed också att ifrågasätta rådande strukturer. Då syftet med majoriteten av utvecklings- och förändringsarbeten just är förändra något, kan detta i sig uppfattas som något hotfullt. En möjlig tolkning kan då bli att processutbildningsledarna/handledarna diskuterar frågor som kommer att utmana deltagarnas syn, uppfattningar och värderingar inom vissa områden, varför detta blir till något krävande. Denna tolkning skulle kunna stärkas utifrån ett flertal och liknande uttalanden som de nedan.

En bra och lärande process. Blandade känslor ibland. Under resans gång blev det "högt i tak", vilket var positivt.

Samtidigt kan självklart inte uteslutas att när det gäller jämställdhetskunskapen har kanske kursledarna, vilket uttryckts av flera fast på lite olika sätt, framfört "en lite väl enkelspårig jämställdhetsutbildning". Det har bl.a. framförts att fokus låg på "kvinnofrågor" och att männen fick bära "kollektiv skam" samt att det istället skulle ha klargjorts att det är ett strukturellt problem. Med utgångspunkt vad tidigare forskning har kommit fram till gällande förändringsarbete utifrån ett jämställdhetsperspektiv tillsammans med andra tidigare presenterade kommentarer från deltagare i GenuX, är tolkningen före citaten trots allt också mycket trolig. Men utifrån det faktum att jag på processutbildningsledarnas önskemål inte har närvarat/deltagit under processutbildningarna, har jag däremot trots allt svårt att våga och kunna dra några mer långtgående slutsatser.

Grupprocessen

Majoritet är alltså kritiska till jämställdhetsdelen inom processutbildningen, antingen utifrån att de uppfattar att det har varit för lite jämställdhetskunskap och att de därmed inte har fått tillräcklig kunskap att ta med sig in i arbetet med GenuX eller utifrån att utbildningen inom jämställdhet ses som "ointressant och onödig". Någon uttrycker just att det fanns en avsaknad

av jämställdhetskunskap men framhåller samtidigt "...fast det var nog bra att tonvikten låg på processen".

Det stora flertalet är alltså positiva till själva processdelen, även om den uppfattas ha tagit för stor plats under den tre dagar långa utbildningen. Precis som i Fas 1 ses i Fas 2 lärandet från processdelen vara något som kan vara till nytta även utanför och efter GenuX-projektet och det ses också som något som de inblandade kan ha nytta av personligen.

Generellt var utbildningen bra. Framförallt processdelen var givande. Det bidrar till utveckling av det egna arbetssättet, inte bara i GenuX-arbetet.

Till skillnad mot jämställdhetsdelen framkommer ingen direkt kritik gällande processdelen, något som gjordes under Fas 1. En möjlig tolkning är att processutbildningsledarna till viss del har ändrat inriktning och innehåll. En annan möjlig tolkning, som tidigare har berörts, är att den första processen under inledningen av GenuX-projektet som Fas 1 fick hantera, nu har bearbetats av projektledaren, styrgruppen och processutbildningsledarna, varför det har varit lättare för samtliga att arbeta med de igångsatta och fortgående processerna.

Arbetsprocessen

Underlag och stöd

Trots att Fas 2 inte har behövt "lägga grunden" och trots att arbetsgrupperna tycks ha fått syfte och förväntningar klargjort för sig på ett relativt tidigt stadium, framkommer det viss kritik när det gäller att få information gällande det konkreta arbetet, hur det är tänkt att genomföras, vilka resultat som förväntas samt att få tillgång till nödvändigt underlag och att få detta i tid. Detta påminner om kritik som framkom i Fas 1, men är däremot inte alls lika framträdande under Fas 2.

Det har varit otydligt hur arbetsuppgifterna ska genomföras, vilket resultat som efterfrågas och hur det ska presenteras. Grupperna har själva efterfrågat mallar och vägledning. Det har tagit tid innan mallen kom.

Mall för jämställdhetsplanen kunde ha kommit tidigare.

Precis som under Fas 1 har arbetsgrupperna också tagit fram eget material. Till skillnad mot Fas 1 är det däremot ingen som explicit framhåller att detta tillsammans med att de till åtminstone delar har fått definiera arbetsuppgiften själva, har varit en positiv och lärande erfarenhet. Det utesluter däremot inte att samma slutsatser skulle kunna dras som i Fas 1. Nämligen att då grupperna har fått lägga ned tid på att definiera arbetsuppgiften, ta fram relevanta bakgrundsuppgifter samt nya data för att kunna utföra arbetet, har detta inneburit en ökad möjlighet till lärande, än om de hade fått allt definierat och bestämt åt sig från början.

Det finns också de som är nöjda eller t.o.m. mycket nöjda med det underlag och den hjälp och handledning i arbetet som de har erhållit från exempelvis arbetsgrupperna i Fas 1, projektledare, personalchef samt processutbildningsledarna/handledarna.

Underlag i form av både diskussioner, råd och skrivet material har varit tillräckligt för oss i arbetsgruppen.

Har fått bra material och olika tips. Vi har även tagit fram egna arbetsuppgifter.

Gruppen har från projektledare fått tips om JÄMOs material och andra ställen där inspiration och hjälp kan hämtas.

Vi har själva styrt upp vårt arbete och kallat in projektledaren och handledare (processutbildningsledare) vid behov.

Att de anställda vid Länsstyrelsen utifrån sitt uppdrag och sina arbetsuppgifter ser sig som självgående och även framhåller detta, har kommit till uttryck tidigare och i båda faserna. Något av detta speglas i citatet nedan.

Hade jag behövt information hade jag nog sökt den. Har dock fått bra hjälp av de anställda (enkät) och personalfunktionen (material). Har inte sökt stöd (av projektledaren). Vi har inte haft någon handledning – vi var självgående.

Att arbetsgrupperna tycks se sig som självgående framhålls även av projektledaren som menar att hon har erbjudit sin hjälp till arbetsgrupperna samt att hon har varit med vid ett flertal träffar som dessa har haft. Hon upplevde däremot att arbetsgrupperna var väldigt självgående och verkade vilja arbeta självständigt, varför hon var "rädd för att störa" arbetet och den pågående processen. Likaså tolkade hon att arbetsgrupperna hellre ville höra av sig om de behövde hjälp, varför hon bad arbetsgrupperna kontakta henne vid behov.

Eftersom såväl positiv som negativ kritik framkommit, kan man förmoda att inte alla delar synen på hur pass mycket eller litet material och stöd som man behöver för att kunna utföra ett självständigt arbete. Det krävs med andra ord en lyhördhet för olika individers behov inom en grupp och en balans mellan för mycket och för lite direktiv, material, stöd osv. Detta för att samtliga ska kunna känna sig trygga och delaktiga och därmed kunna utnyttja sin fulla potential samt att i förlängningen kunna nå ett optimalt kunskapsutbyte och ett positivt lärande.

Omorganisationen på Länsstyrelsen

Ett projekt som GenuX, som drivs inom en organisation parallellt med annan verksamhet och inte på heltid, påverkas av yttre men inte minst inre tryck av olika slag. Samtliga inblandade i GenuX-projektet har samtidigt sitt ordinarie arbete att sköta. Detta innebär bl.a. parallella "tidskrav", något som starkt framkommit under Fas 1 och som även diskuteras nedan. I exempelvis projektledarens fall innebär det att hon har gått från att ha projektanställning och ansvara för två projekt, vardera 50%, till att få en ny fast heltidstjänst som innebär att vara verksamhetsansvarig för jämställdhet på hela Länsstyrelsen och inte bara inom GenuX-projektet. Men även andra former av tryck har gjort sig gällande under Fas 2 – nämligen att efter att en ny landshövding tillsattes kom en omorganisation att startas under våren 2003. Länsstyrelsen, som jag har fått det förklarad för mig, har gått från en platt organisation till en linjeorganisation. Det innebär att man har gått från att ha 8 enhetschefer till att ha 4 avdelningschefer och 14 enhetschefer. Omorganisationen har därmed i ett första steg framförallt inneburit förändringar på ledningsnivå. Detta i sin tur har haft direkt påverkan på styrgruppen, eftersom majoriteten representerar antingen chefer/ledning och/eller facklig verksamhet. Även projektledaren har påverkats då hon är fackligt aktiv.

Intressant att notera är att det framförallt är från projektledaren och styrgruppen som omorganisationen lyfts fram som ett problem samt att denna också har påverkat projektledarens och styrgruppens arbete och därmed fått konsekvenser för GenuX-projektet som helhet.

Även om arbetsgrupperna till största del tycks ha varit självgående, har det trots allt inneburit att de även har behövt stöd vid olika tillfällen. I relation till omorganisationen

uttrycker arbetsgrupperna en viss form av bristande stöd från såväl projektledaren som styrgruppen.

Styrgruppen – vad gjorde den??

Projektledaren blev lite stressad mot slutet eftersom hon blev "indragen" i omorganisationen. Det kändes som hon prioriterade ner GenuX då – ingen bra känsla för mig.

Styrgruppen har varit osynlig, med undantag från ordförande som deltagit vid det enda mötet vi haft med deltagare för alla grupper.

Till skillnad från projektledaren och styrgruppen framkommer från arbetsgruppernas svar att omorganisationen inte framställs som något direkt problem och överlag lyfts den inte heller i någon nämnvärd utsträckning. Det finns visserligen några som säger att omorganisationen har diskuterats och någon enstaka nämner att den även har påverkat arbetet. Men i majoriteten av svaren anses omorganisationen antingen inte ha påverkat arbetet eller så nämns den överhuvudtaget inte. Det första citatet nedan får därmed representera undantaget och det sist majoriteten.

Pågående omorganisation har tidsmässigt påverkat arbetet, bl.a. på grund av många arbetsmöten och grupparbeten kring förändringarna.

Omorganisationen har diskuterats i gruppen, men vi såg inte att den påverkade vårt arbete.

Med tanke på vad som framkommit ovan när det gäller hur arbetsgrupperna har uppfattat såväl projektledarens och styrgruppens roller som deras agerande i vissa frågor kan det vara på sin plats att här kort kommentera att uppfattningen om bristande stöd även kan bero på skillnad i förväntningar från arbetsgruppernas och styrgruppens samt även projektledarens sida. Exempelvis kan nämnas att från styrelsemöten och styrelseprotokoll framkommer att efter kritik som framfördes från arbetsgrupperna under Fas 1 gentemot styrgruppens bristande synlighet och engagemang tog styrgruppen denna kritik på allvar och kom med förslaget att några från styrgruppen skulle fungera som stöd och mentorer till arbetsgrupperna. Detta kom däremot aldrig att realiseras eftersom arbetsgrupperna i Fas 2 avböjde erbjudandet, detta enligt bl.a. projektledaren och vad som står att läsa i styrelseprotokollen.

Hur tydligt erbjudandet däremot har framgått till arbetsgrupperna är svårt att uttala sig om, men det tycks finnas en diskrepans mellan att arbetsgrupperna ursprungligen har tackat nej till förslaget och de kommentarer som framkommer från bl.a. enkäterna gällande uppfattningen om bristande synlighet och stöd från styrgruppens sida. Som kommer att framgå vid redovisningen av styrgruppens enkätsvar finns det däremot en något annan uppfattning i frågan. Om igen visar det på olika tolkningar och kanske även på viss bristande förståelse för varandras uppgifter och situationer.

Tid

Tid och just brist på tid är det som framförallt framhålls som ett problem. Detta framkommer såväl från arbetsgrupperna som från en av processutbildningsledarna/handledarna. Vid Fas 1 och Fas 2 gjordes en övning¹⁵ där deltagarna i de olika arbetsgrupperna fick frågan om vilket som uppfattas som det största hindret inom ett förändringsarbete med fokus på jämställdhet

¹⁵ För utförligare presentation av bl.a. "4-hörnsövning" se Amundsdotter/Gillberg 2001.

som GenuX-projektet är. Denna övning har ledaren utfört vid ett flertal tidigare och liknande förändringsarbeten och nästan alltid har majoriteten uppgett medarbetarna som största hindret för att arbeta med jämställdhetsfrågor. Under GenuX-projektet framhöll majoriteten från samtliga grupper istället tid eller rättare sagt tidsbrist som det största hindret.

Likväl som det är mycket positivt att det inte är medarbetarna som ses som det största hindret, är det trots allt ett övergripande problem att det inom organisationen överlag tycks finnas lite tid att avsätta för ett projekt- och förändringsarbete som är tänkt att ge mer långsiktiga effekter. Tidsbristen får konsekvenser inte bara för de som har arbetat i projektet men också med största sannolikhet för det fortsatta arbetet med ytterligare framtagning av metoder och modeller och i förlängningen för implementering inom hela organisationen.

Det framkommer från deltagarna i arbetsgrupperna att det ses som ett problem att ta tid från det som uppfattas som det ordinarie arbetet (se även "Vad räknas som arbetstid?" s. 64-65), men också att arbetsgruppernas konkreta arbete inom projektet har tagit mycket tid i anspråk. Detta är något som stämmer väl överens med uppfattningarna under Fas 1. I sin tur innebär det att trots att Fas 2 har planerats för i Verksamhetsplanen och därmed torde vara bättre förankrat, har detta inte inneburit någon bättre konkret lösning av tidsproblematiken.

Något av dilemmat med bristen på tid och vilka konsekvenser detta får framkommer i citaten nedan.

Tidsbrist har påverkat arbetsprocessen.

Den enkät vi valde att göra har tagit mycket tid och varit delvis arbetsam att tolka. Skrivandet i jämställdhetsplanen har just påbörjats; möjligen i senaste laget, men kanske att det går fortare/bättre att skriva om vi lagt en god "analysgrund".

Någon menade att eftersom jämställdhetspolicyn som grupperna arbetade med under processutbildningen inte kom att fastställas under denna tid påverkades även det fortsatta arbetet, vilket försvårades och därmed krävde mer tid. Däremot konstateras att gruppen utgick från förslaget till jämställdhetspolicy i sitt arbete.

Avsaknaden av en fastslagen policy har också försvårat gruppens arbete, men vi utgick från förslaget till policy i vårt arbete.

Nyttan av arbetet från Fas 1 i det egna arbetet

Det som arbetsgrupperna i Fas 2 har kunnat ha glädje och nytta av inte minst ur tidssynpunkt men också erfarenhets- och arbetsmässigt är det gedigna arbete som arbetsgrupperna i Fas 1 redan har gjort (se Fas 1 GenuX-projektet). En bra bas för Fas 2 och för det fortsatta arbetet har därmed funnits. Detta är också något som majoriteten framhåller som något som har varit värdefullt.

Resultat från Fas 1 har varit till nytta. Bland annat för insikten att det kanske finns ojämsställda löner på Länsstyrelsen och att det krävs stora arbetsinsatser för en lönekartläggning.

Vi byggde vårt förslag på handlingsprogram på Fas 1s rapport.

Vi har haft nytta av Fas 1 – vi utgick från det materialet och gjorde inga ytterligare undersökningar.

Gruppen använde utredningen om kompetensutveckling som gjordes av Fas 1. Detta kompletterades med en analys av TNS-koder och fördelning mellan könen. Därefter har dialog förts med personalchef med flera i arbetet mot mål och en handlingsplan.

Som framgick ovan har en av grupperna haft så stor nytta av det tidigare utförda arbetet att de ansåg att de inte behövde göra ytterligare enkät/intervjuundersökningar, medan de andra två har kompletterat materialet från Fas 1 med bl.a. var sin större enkätundersökning. Oavsett val kan konstateras att inte bara samtliga arbetsgrupper har gjort ett krävande arbete men också att det har givits möjlighet till tillvaratagande av tidigare gjorda kunskaper, vilket är viktigt om gjorda erfarenheter ska kunna sprida sig inom organisationen och om ett fördjupat och uthålligt lärande ska kunna ske.

Avsaknad av samverkan mellan grupperna

Precis som under Fas 1 har däremot ingen direkt samverkan mellan de tre arbetsgrupperna skett. Från svaren tycks det framskymta att det skulle ha varit positivt om en viss form av samordning hade skett, vilket skulle ha kunnat resultera i en bättre inblick i och förståelse för varandras arbete, samt även gett möjlighet till att dela erfarenheter. Något som uttrycks nedan.

Nej...men det skulle ha varit en bra idé.

Ingen likriktning av arbetet har skett, t.ex. att mål utformas likartat hos alla grupper.

Samordningen mellan grupperna har varit mycket liten och inblicken i vad de andra arbetsgrupperna har gjort har varit dålig.

Vissa försök till samverkan tycks däremot ha gjorts, där de tre arbetsgrupperna träffades tillsammans vid ett tillfälle, men där inte något tydligare samarbete har vuxit fram.

Vi har haft ett enda möte med deltagare för alla grupper. Detta möte var för att samordna oss, men blev mest ett planerande av den framtida processen.

Gruppens styrka

Trots att det har framhållits att det kunde ha varit önskvärt att samverka mer mellan de olika arbetsgrupperna och trots att det tidigare också har framkommit kritik angående visst bristande stöd såväl inom som utanför GenuX-projektet under arbetets gång, framhåller majoriteten att arbetet inom gruppen har fungerat mycket bra och att det har funnits ett stort ansvarstagande från de enskilda individerna. Även detta stämmer väl överens med Fas 1.

Alla tog sitt ansvar.

Gruppen har fungerat utomordentligt bra med tanke på omständigheterna, d.v.s. mycket annat viktigt (viktigare?) att göra och relativt långt mellan gruppmötena.

Alla gruppmedlemmar har engagerat deltagit i gruppens arbete.

Gruppen har dock arbetat bra trots brister i omgivningen och jag uppfattar att gruppen är nöjd med sitt eget arbete.

I en av grupperna framhålls att arbetet har fungerat bra, mycket tack vare att en av personerna har tagit på sig en drivande roll och att denna person även har accepterats som ledare i gruppen. Att ansvar inom en grupp tas av antingen samma person genomgående eller att detta istället "roterar" inom gruppen är betydelsefullt för att arbetet ska gå framåt.

Vår grupp fungerade bra i och med att X redan från början tog på sig/accepterades som vår ledare-samordnare-ordningsman.

Gruppen har haft en drivande ledare som fixat ihop möten m.m.

Något som ytterligare stärker de enskilda grupperna, vilket framkommit såväl i enkätsvaren som i intervjuerna, är att eftersom det har ingått personer från olika enheter inom

varje grupp har detta möjliggjort kontakt- och nätverksbyggande som även fortsättningsvis kan vara positivt för såväl de enskilda individerna som organisationen som helhet. Detta var något som också framhölls som något positivt under Fas 1. Sammantaget kan detta ses som en "bi-effekt" av GenuX-projektet.

Projekt/särskilda åtgärder kontra "ordinarie arbetsuppgifter"

Förankrat/sanktionerat – motstånd – nedprioriterat

Ju längre ett förändringsarbete pågår desto större möjligheter till bättre förankring och positivt intresse borde kunna utvecklas. Detta stämmer även på GenuX-projektet där åtminstone ett visst mått av mindre motstånd tycks komma till uttryck, samtidigt som en viss mån av bristande intresse och "likgiltighet" för projektet också tycks finnas.

Har inte haft några problem att delta. Jag har inte mött något motstånd.

Har vare sig hört några sura eller uppmuntrade kommentarer.

Men precis som under Fas 1 finns det olika uppfattningar. Exempelvis att projektet uppfattas som väl förankrat "uppifrån" men att det saknas intresse "på golvet" samtidigt som även det motsatta uttrycks. Vad som tycks vara av stor betydelse, precis som under Fas 1, är att projektarbetet synliggörs. En annan mycket viktig faktor som framhålls och som skulle kunna förklara varför det tycks vara något mindre motstånd under Fas 2 – åtminstone tydligt motstånd - är att fler personer nu har deltagit och att ett stort antal deltagare möjliggör större spridning och förankring.

Jag vet att vissa upplever frågan som jobbig, men inget direkt motstånd. Frågan är väl sanktionerad, stort antal deltagare ökar också genomslaget.

En bred delaktighet är mycket väsentlig och underlättar såväl det konkreta arbetet som förankring och genomslag. Men det finns även uppfattningar inom GenuX-projektet, vilka inte sällan återfinns inom olika typer av projektverksamhet, inte minst jämställdhetsprojekt, att trots att frågorna ses som viktiga anses de däremot inte vara centrala. Motståndet blir därmed relativt subtilt och svårt att greppa.

En av anledningarna som uppges, precis som under Fas 1, är tidsfaktorn i relation till arbetsbelastningen, vilket gör att frågan nedprioriteras. Likaså återfinns också en inte ovanlig uppfattning, nämligen att det "är bra" med jämställdheten på just den aktuella arbetsplatsen, vilket även uttrycks här.

Jag tror att frågorna upplevs som viktiga, men inte centrala i vårt uppdrag. Att många har uppfattningen att det redan är bra med jämställdheten på Länsstyrelsen jämte det faktum att arbetsbelastningen är hög gör att frågan nedprioriteras av många.

Vad räknas som arbetstid?

Som nämndes ovan finns det olika uppfattningar gällande hur väl förankrat projektet är och om det finns ett reellt stöd eller inte, och precis som ovan nämns återkommande tidsproblematiken (se även bl.a. s. 61-62). Det tycks inte som om det har skett någon direkt skillnad mellan Fas 1 och Fas 2 när det gäller förståelse att GenuX-projektet tar tid från det som ses som ordinarie arbetsuppgifter och därtill saknas det fortfarande mer konkret stöd och

avlastning i det ordinarie arbetet. Detta trots att det avsattes tid för Fas 2 i Verksamhetsplanen (VP-planen) för år 2003, till skillnad mot året innan då Fas 1 genomfördes.

Hänvisning görs bl.a. till den "kultur" som anses råda på Länsstyrelsen, där enbart exempelvis handläggning av ordinarie arbetsuppgifter inom sakområdet ses som "riktigt" arbete medan t.ex. projektarbete däremot inte räknas som "riktigt" arbete utan inte sällan ses som "störande moment" istället. Citatet nedan får utgöra exempel på detta.

Projektet är väl förankrat uppåt som företeelse. Däremot är jag mer tveksam till om förståelsen för att det tar arbetstid i anspråk är så hög. Det finns ju en kultur här som säger att arbete det är arbetet i bemärkelse handläggning av ordinarie arbetsuppgifter inom sakområdet. Övriga uppgifter i form av projekt (som GenuX), fackligt arbete, speciella grupper (exv. krisledningsgruppen) betraktas av många (både medarbetare och chefer) som "störande moment".

Det finns något tvetydigt och svårtolkat när det gäller motstånd under Fas 2. Å ena sidan tycks motståndet vara mindre och inte lika tydligt och aktivt som under Fas 1, å andra sidan tycks det ändå finnas motstånd under Fas 2, men inte lika uttalat utan mer subtilt och passivt. Om igen skulle omorganisationen och därmed lednings/chefers stöd och intresse kunna ha betydelse samt även bristande synlighet. Men trots detta menar majoriteten att jämställdhet diskuteras mer. Detta utvecklas under de nästkommande teman.

Synlighet

En förklaring till att attitydförändringar ännu inte är så påtagliga är att dessa oftast tar mycket lång tid att förändra. En bidragande orsak skulle också kunna vara att projektet inte alltid syns tillräckligt. Något liknande lyftes under Fas 1 men under Fas 2 tycks det däremot finnas en uppfattning från flertalet, inte minst styrgruppen men också från några i arbetsgrupperna, att eftersom projektet funnits under en längre tid känner de anställda också till det och därför behövs det i princip inte synliggöras längre.

Några i arbetsgrupperna menar att det kan finnas en gräns för hur mycket information som de anställda orkar ta in samt att majoriteten av de anställda känner till projektet men däremot kanske är mer osäkra på själva uppdraget som arbetsgrupperna har.

GenuX har syntts ganska väl, det finns ju en mättnadnivå vad människor orkar med i informationsflödet.

Skulle förvåna mig om de anställda inte vet vad GenuX är – kanske mindre vad vårt uppdrag var.

Andra menar istället att de anser att projektet inte har syns tillräckligt och att det borde ha funnits någon typ av organiserad form av information. Liknande kritik framkom under Fas 1 och i utvärderingen för Fas 1 diskuterades att exempelvis mail, intranät och andra typer av informationskanaler skulle kunnat ha utnyttjats bättre. Här tycks det om igen handla om olika tolkningar och uppfattningar gällande hur tillåtande "kultur" det finns på Länsstyrelsen för att sprida information på olika sätt (se även Fas 1). De gånger någon typ av information gick ut fick det positivt respons, varför det uppenbarligen inte behövdes så mycket för att få uppmärksamhet kring GenuX-projektet. Vikten av att sprida information tycks vara något som majoriteten framhåller som viktigt för att få med medarbetarna "på tåget".

Det har nog inte syns tillräckligt ännu på Länsstyrelsen.

Det skulle kanske ha funnits en organiserad form för löpande information till resten av organisationen för att få dom med på tåget.

Att Fas 2 av GenuX-projektet inte har syns i någon större utsträckning relaterar några till det faktum att inga jämställdhetsaktiviteter har skett under Fas 2, till skillnad mot under Fas 1 då ett större antal aktiviteter för samtliga anställda skedde, som bl.a. föreläsningar o.dyl.

Jag tror inte Fas 2 har märkts särskilt mycket på Länsstyrelsen – vi har inte haft några aktiviteter gentemot alla anställda.

Att inga jämställdhetsaktiviteter för de anställda har skett under Fas 2 skulle kanske kunna förklaras utifrån ovan nämnda tankegångar, nämligen att GenuX-projektet anses vara välkänt på Länsstyrelsen och att några aktiviteter därför inte längre "behövs". Att bristen på jämställdhetsaktiviteter däremot ses som ett problem nämns av ett antal i arbetsgrupperna. Även projektledaren har framfört att hon önskat att det hade skett mer aktiviteter överlag under GenuX-projektets gång. Det tycks finnas något delade meningar om varför det inte har varit några jämställdhetsaktiviteter som exempelvis föreläsningar/seminarier o.dyl. och varför inte arbetsgrupperna presenterade på liknande sätt som gjordes under Fas 1, nämligen med en representant från varje arbetsgrupp inför varje enhet.

Från arbetsgrupperna i Fas 2 har det framkommit att de ville ha något tillfälle att presentera inte bara jämställdhetspolicyn och jämställdhetsplanen i sig utan också mer från resultaten av deras gjorda undersökningar. Projektledaren upplever att arbetsgrupperna, när de blev tillfrågade, tackade nej till möjligheten att presentera ute på enheterna, som Fas 1 hade gjort. Likaså menar hon att det hade varit svårare för Fas 2 att redovisa eftersom jämställdhetsplanen som de har tagit fram fortfarande var preliminär på senhösten 2003. Därutöver uppfattade projektledaren att det inte fanns samma intresse från ledningens sida att genomföra enhetsredovisningar. Det beslutades därför att Fas 2 skulle redovisa sina resultat samtidigt som den framtagna jämställdhetspolicyn och jämställdhetsplanen överlämnades till länsledningen och hela Länsstyrelsen i slutet på augusti under en jämställdhetsdag med "pompa-och-ståt". Vid detta tillfälle kan konstateras att jämställdhetsplanen inte var helt färdig, utan fortfarande på remiss hos länsledningen.

Kanske har det inte ansetts finnas lika mycket tid för enhetsredovisningar, men oavsett skäl kan konstateras att under Fas 1 gav dessa presentationstillfällen de inblandade möjlighet inte bara till att samverka mellan de olika arbetsgrupperna utan även att på ett "närmare" sätt nå ut till resterande medarbetare på Länsstyrelsen med den kunskap och de resultat som arbetsgrupperna kommit fram till. Eftersom redovisningarna skedde vid en enhet i taget gav det också ökad möjlighet till frågestund, dialog och diskussion. Arbetsgrupperna under Fas 1 har framhållit att redovisningstillfällena har inneburit viktig och positiv respons från medarbetarna som de presenterade för.

Något som också är viktigt att notera är att vid intervjutillfällena i juni 2003 var arbetsgrupperna i Fas 2 fortfarande inte på det klara med hur och när presentation och överlämnande av deras arbete skulle gå till. Informationen till arbetsgrupperna kom därmed på ett sent stadium, vilket inte torde underlätta vare sig processen eller förankringen.

Attitydförändringar

Trots svårigheter att arbeta i projekt, då dessa som nämnts ovan kan ses som "störande moment" och trots viss bristande synlighet av GenuX-projektet, framförallt under Fas 2, tycks majoriteten anse att jämställdhet och jämställdhetsfrågor får mer uppmärksamhet och diskuteras mer inom organisationen än före GenuX-projektets start. Om detta däremot är tecken på konkreta attitydförändringar anses svårare att uttala sig om. Vissa menar istället att där det bäst skulle behövas attitydförändringar tror de inte att det har skett några.

Jämställdhet har diskuterats mer ute på enheterna nu än tidigare. Svårt att uttala sig om attityderna har förändrats i nuläget.

Där attitydförändringen skulle behövas bäst har det nog inte skett någon.

Någon menar däremot att Länsstyrelsen är en arbetsplats med god hållbar jämställdhet, där inte attityden lyfts fram som ett problem utan istället att brister framförallt finns när det gäller statistik och uppföljning. Detta gör att jämställdhet ses som ett mer personaladministrativt problem. Men detta problem och därmed jämställdhetsfrågor tycker personen däremot har fått större uppmärksamhet när det exempelvis gäller rekrytering av tjänster.

Jag upplever Länsstyrelsen redan idag som en arbetsplats med god hållbar jämställdhet men med brister framförallt vad gäller det personaladministrativa med statistik och uppföljningar m.m. Jag märker en större uppmärksamhet på jämställdhetsfrågorna i samband med rekrytering av tjänster.

Precis som under Fas 1 lyfter flertalet arbetssättet inom GenuX-projektet som en mycket viktig faktor som i förlängningen kan ha positiva effekter på såväl attityder som konkret jämställdhetsarbete, nämligen att många medarbetare har varit delaktiga och därmed fått tillfälle att arbeta med frågorna. Ytterligare effekter hoppas man på att en sanktionerad policy och handlingsplan ska ge för den framtida jämställdheten.

Den stora vinsten med det sätt varpå jämställdhetsprojektet är upplagt på Länsstyrelsen är att så många medarbetare får tillfälle och möjlighet att arbeta med/sätta sig in i frågeställningarna.

Vi har ju varit många inblandade i de båda faserna, några spår måste ju det ha satt. Förhoppningsvis om inte annat när policy och handlingsplan är spikad.

Varaktig jämställdhet på Länsstyrelsen Gävleborg

När det gäller att ta till vara på de gjorda erfarenheter som kan vara till nytta för det fortsatta jämställdhetsarbetet och för att nå varaktig jämställdhet på Länsstyrelsen menar majoriteten, precis som under Fas 1, att ledningens inställning är det viktigaste. Det måste finnas en klar vilja från ledningens sida och resurser måste avsättas.

Det måste finnas en tydlig vilja hos ledningen och att det verkligen satsas resurser på att jobba med jämställdhetsarbete.

Vissa uttryckte däremot en viss oro hur arbetsgruppernas arbete och resultat skulle komma att tas tillvara när det lämnas över till cheferna, inte minst utifrån den pågående omorganisationen som upplevs utgöra en något "ansträngd" situation.

Jag är fundersam över hur vårt resultat kommer att bearbetas och föras in i Länsstyrelsens fortsatta jämställdhetsarbete nu när det lämnas över till cheferna. Vi har ju en ansträngd situation.

Majoriteten hänvisar till vikten av att deras gemensamma arbete tas tillvara genom att den upprättade handlingsplanen blir ett levande dokument som följs och utvärderas årligen tillsammans med att en dialog förs kontinuerligt, detta för att jämställdhet ska få genomslag.

Skulle bli oerhört besviken om man inte tar tillvara på våra gemensamma arbeten.

Hoppas att arbetet tas tillvara genom att handlingsplanen blir ett levande dokument.

Om jämställdhetsarbetet skall få genomslag är det viktigt att handlingsplanen följs upp och utvärderas kontinuerligt/årligen och att en dialog ständigt pågår.

Några menar att det viktigaste är att chefer och andra medarbetare följer handlingsplanerna i "vardagslivet", vilket på sikt, menar de, kommer att innebära förändrade attityder när det gäller jämställdhet – även i arbetslivet.

En förhoppning som uttrycks är att det i framtiden inte ska behövas några särskilda aktiviteter för att jämställdhet ska råda. Denna tankegång liknar några som uttrycktes under Fas 1, att jämställdhet skulle komma att ses som något "naturligt".

Om man får chefer och medarbetare att följa handlingsplanerna i "vardagslivet" kommer man på sikt att förändra våra attityder till jämställdhet. Målet måste väl vara att det inte ska behövas särskilda aktiviteter för att jämställdhet ska råda?

Om ovanstående förhoppningen kommer att infrias är svårt att säga, men utifrån tidigare erfarenheter och forskning är olika "jämställdhetsaktiviteter" just något som tycks behöva återkomma kontinuerligt, då risken för "återställare" eller "dämpare" brukar vara ovanligt stor vid denna typ av förändringsarbete. Även om det är viktigt med ändrad syn på jämställdhet "privat", brukar det ofta inte räcka när det gäller arbetslivet. Vikten av det fortsatta jämställdhetsarbetet relaterat till bl.a. direktiv, ledningens intentioner och de anställdas delaktighet belyses djupare i slutdiskussionen.

Bearbetning av materialet utifrån teman – Projektledaren och Styrgruppen

Under Fas 2 har det varit samma projektledare och styrgruppen har bestått av samma 9 personer som under Fas 1. Den förändring som har skett inträdde i slutet av Fas 1, då en ny ordförande och vice ordförande tillsattes. Skälet till detta tycks vara flerfaldigt. Exempelvis att den tidigare ordförande ansåg att det var bra om ordförandeposterna roterade eftersom det innebär möjlighet till ökad "spridning" och förankring. Ett annat skäl kan vara att den tidigare ordförande var enhetschef under Fas 1 för samma enhet som projektledaren var verksam vid.

Som nämnts tidigare tycks det finnas en diskrepans mellan arbetsgrupperna och styrgruppen och projektledaren när det gäller uppfattningar av olika händelser och situationer. Det innebär att det också finns föreställningar om varandras roller osv. som inte alltid stämmer, vilket gör att det kan finnas brister i förståelsen för varandras förutsättningar. Med detta som bakgrund och utifrån att projektledare överlag ofta har en utsatt position, bearbetas projektledarens svar tillsammans med styrgruppens. Däremot kommer några citat från projektledaren explicit att presenteras, med hennes samtycke.

Arbetsprocessen

Kritiken har gett resultat

Som har diskuterats tidigare (se Fas 1) framkom det kritik under Fas 1 från arbetsgrupperna gentemot styrgruppen och projektledaren men också mellan projektledaren och styrgruppen. Kritiken ledde bl.a. till insikten hos projektledaren och styrgruppen att projektplanen behövdes gås igenom och i viss mån även revideras, bl.a. för att påminna och klargöra syften och mål samt rollfördelning mellan styrgrupp och projektledare samt dessas roller och ansvar gentemot arbetsgrupperna men även gällande den centrala samverkansgruppen - CESAM.

Från enkätsvaren tycks det som om flertalet anser att kritiken har gett positivt resultat, inte minst gällande det "interna" arbetet inom styrgruppen, där projektledaren också återfinns.

Rollerna inom styrgruppen har förtydligats.

Styrgruppen har tagit åt sig av kritiken och vad gäller många delar – främst vad gäller tydlighet – ändrat rutinerna (kallelse med dagordning osv.)

Kritiken, menar några, har även påverkat hur informationen har skett till chefsgruppen och därmed till ledningen samt att rollerna har förtydligats.

Jag tycker att det känns som om projektet är bättre förankrat hos chefsgruppen/ledningen denna gång.

Kritiken har gett resultat tycker jag. Information har skett på ett bättre sätt i chefsgruppen och rollerna har förtydligats mellan styrgrupp, projektledare och arbetsgrupper.

Bättre förankring hos chefsgruppen/ledningen borde i sin tur ha kunnat påverka stödet från cheferna till framförallt de anställda som har varit delaktiga i arbetsgrupperna. Men som framkommit under arbetsgruppernas redovisning tycks inte detta alltid ha skett.

En ytterligare viktig faktor som styrgruppen framhåller tycks vara att det har blivit tydliggjort varifrån projektuppdraget kommer, nämligen från länsledningen. Om igen påvisas vikten av förankring, tydlighet och stöd från ledningens sida gentemot GenuX-projektet och därmed även gentemot hela organisationen - gällande att integrera ett jämställdhetsperspektiv inom länsstyrelsens interna och i förlängningen externa arbete. Även betydelsen av arbetsorganisationernas roll samt samverkan mellan dessa och länsledningen inom den centrala samverkansgruppen (CESAM) lyfts fram som betydelsefullt tillsammans med att CESAMs roll också har tydliggjorts under GenuX-projektets gång.

Rollbeskrivningen förtydligades sålunda att projektuppdraget kom från länsledningen samt att GenuX är ett arbetsutskott från CESAM.

Det tycks som om kritiken även har gett visst resultat när det gäller det "externa" arbetet från styrgruppen gentemot arbetsgrupperna. Från såväl enkätsvaren som från styrelseprotokoll framkommer, som nämnts, att styrgruppen föreslog att respektive arbetsgrupp skulle få en "mentor" från styrgruppen som skulle följa och stödja arbetsgruppernas arbete. Detta var däremot något, enligt styrgruppens svar och från styrgruppsprotokoll, som arbetsgrupperna inte tycks ha varit intresserade av, varför detta aldrig genomfördes.

En förändring som styrgruppen var villig att göra var att tillsätta ombud/kontaktpersoner för varje arbetsgrupp i Fas 2. Arbetsgrupperna i Fas 2 har sagt att det inte är nödvändigt varför styrgruppen har valt att följa detta senare förslag.

Kritiken ses i viss mån som obefogad

Någon enstaka menar istället att kritiken från arbetsgrupperna, åtminstone till vissa delar, var felaktig. Kritiken anses inte ha berott på dålig förankring hos ledningen utan p.g.a. att projektet inte var tillräckligt accepterat av medarbetarna, då dessa inte kände sig delaktiga vid denna tid. Nu anses däremot projektet vara känt och accepterat, varför inga förändringar i styrgruppens arbete därmed har setts nödvändiga.

Kritiken tyckte jag var till vissa delar felaktig från arbetsgrupperna (Fas 1). Förankring hos ledningen fanns. Information fanns att ta del av men lades inte i knät på arbetsgruppsdeltagarna. Kritiken berodde på att projektet inte var tillräckligt accepterat av medarbetarna eftersom de inte "var med på tåget". Några direkta förändringar har därför inte varit nödvändiga eftersom projektet är känt och accepterat numera.

Viktigt att framhålla är att skälen till att medarbetarna inte kände sig delaktiga eller "med på tåget" inte utvecklas i svaret. En möjlig tolkning skulle kunna vara att GenuX-projektet inte har varit tillräckligt tydligt förankrat inom hela organisationen och detta har bidragit till ett "utanförskap" och därmed också till kritik, något som framkommer från arbetsgrupperna. Detta visar – om igen - på olika uppfattningar mellan arbetsgrupperna generellt och representant/er från styrgruppen samt ibland även projektledaren.

Kritiken har inte gett resultat – bristande engagemang, ansvar, tid och "projektmognad"

Andra menar istället att kritiken är befogad men att den däremot inte har lett till några större förändringar utan tvärtemot att styrgruppens engagemang har varit mindre än under Fas 1. Att engagemanget har varit lågt framhålls som något som kan ha gett felaktiga signaler till arbetsgrupperna, vilket kan ha lett till att arbetsgrupperna har uppfattat såväl styrgrupp som projektledare som otydliga.

Någon större förändring i arbetssättet hos styrgruppen anser jag inte har märkts. Engagemanget från styrgruppen har varit väldigt lågt. Det har nog inte uppfattats så positivt från arbetsgrupperna. Kan anta att de tyckt att såväl styrgrupp som projektledare har varit otydliga emellanåt.

I relation till detta lyfts inte bara bristande engagemang men även bristande ansvar som ett problem. Brist på tid används som en återkommande förklaring, men denna förklaring tycks däremot ses som otillräcklig eller en form av "ursäkt", åtminstone av vissa.

Det känns som om alla vill lägga ansvaret för hela arbetet på någon annan än sig själv. Ingen säger sig ha tid för det ena eller andra. Även vid dialogseminarierna har deltagandet från styrgruppen var lågt trots att datum har meddelats månader i förväg!

Vissa utvecklar detta med hänvisning till att det troligtvis handlar om en "kulturfråga" eller med ett annat uttryck att "det sitter i väggarna", nämligen att det som ses som ordinarie verksamhet och arbete prioriteras framför projektarbete. Brist på stöd framhålls här utifrån att konsekvenserna av att prioritera bort projektarbete inte ses som så allvarligt som att prioritera bort det "ordinarie" arbetet. Detta hänvisas till att Länsstyrelsen är en "projekt-omogen"

organisation. Liknande tankegångar är något som tidigare även framhållits av ett antal från arbetsgrupperna, såväl under Fas 1 som under Fas 2 (se exv. s. 64-65).

Det är nog en "kulturfråga" inom denna arbetsplats. Man prioriterar "ordinarie" verksamhet därför att konsekvenserna av att inte göra det är större än om man prioriterar bort projektarbete. Vi är en projektomogen organisation och skulle behöva styra upp hur vi jobbar i projekt på ett mycket bättre sätt!

Projektarbeten, som ofta är tänkta att fungera som parallella strategier till det som ses som ordinarie arbete och därmed påskynda förändringsprocesser inom en organisation, kan därmed få motsatt effekt - om det inte finns en medvetenhet från framförallt ledningens sida och därtill att ledningen aktivt stöttar projektarbetet på olika sätt.

Styrgruppens stöd till projektledaren

Utifrån diskussioner mellan styrgruppen och projektledaren under Fas 1 gällande bl.a. projektarbete överlag, rollfördelning samt problem med bristande stöd från styrgruppen till projektledaren reviderades projektplanen och styrgruppen kom att få en tydligare roll som stöd till såväl projektledaren som till arbetsgrupperna.

Som ett led i detta föreslogs och beslutades om "måndagsträffar". Dessa var tänkta att ske varje vecka och syftet var att projektledaren och de styrgruppsmedlemmar som hade möjlighet att delta vid en frukostträff skulle diskutera frågor och problem och stödja projektledaren på ett mer kontinuerligt sätt, än bara vid de möten som styrgruppen och projektledaren hade cirka 1 gång/månad under Fas 1. Träffarna tycks däremot inte ha kommit att fungera som de var tänkta och skälet verkar ha sin grund i bl.a. bristande tid såväl från projektledarens sida som från styrgruppens.

"Måndagsmötena" rann ut i sanden innan det ens börjat. Mötestiden var svår att hålla för mig som projektledare av privata skäl men oavsett så var närvaron låg. Några var alltid på plats medan några aldrig dök upp.

Även om ovanstående exempel tycks visa på "brister" från både projektledaren och styrgruppen framhåller projektledaren, såväl i återkommande samtal som i enkätsvaren, att hon generellt upplever att hon inte har haft tillräckligt stöd från styrgruppen under Fas 2 - med undantag av ordföranden och personalchefen.

Tycker det känns som om projektledaren har jobbat ensam med GenuX under stort sett hela Fas 2. Ordförande har försökt engagera sig och gjort sitt bästa och varit ett bra "bollplank", men i övrigt är intresset svalt. Personalchefen har nog också försökt men är ju halvtidssjukskriven och måste ju prioritera bort något.

Ingen från styrgruppen nämner att de ser att projektledaren har fått för lite stöd under Fas 2. Detta skiljer sig från Fas 1, då ett flertal lyfte att de ansåg att projektledaren borde ha fått mer stöd från styrgruppen. I sin tur ledde detta, som framkommit, till förtydligande i projektplanen om styrgruppens stödjande roll gentemot projektledaren. Något som projektledaren däremot, på det hela taget, inte upplever alltid ha skett.

Varför detta är viktigt att lyfta fram ytterligare beror på, som tidigare har nämnts, att det tydligt visar på varierande uppfattningar och tolkningar mellan arbetsgrupperna, styrgruppen och projektledaren gällande olika frågor och problem. Det tycks bl.a. handla om bristande

dialog mellan de olika grupperna och därmed om bristande förståelse för varandras situation, vilket i sin tur påverkar det konkreta projektarbetet.

Varaktig jämställdhet på Länsstyrelsen Gävleborg - inre och yttre påverkan

Omorganisationen påverkar arbetet i GenuX

Som framgick ovan finns det lite olika tolkningar mellan arbetsgrupperna och styrgruppen samt projektledaren i olika frågor. Majoriteten menar dock att omorganisationen har påverkat styrgruppens arbete. Men omorganisationen är något som också påverkat projektledarens delaktighet utifrån hennes fackliga engagemang, något som har varit tidskrävande. Detta nämndes också från vissa i arbetsgrupperna och har diskuterats ovan. Trots detta har det framgått från arbetsgrupperna att projektledaren överlag har varit engagerad under Fas 2 samt att hon har haft ett större engagemang än vad styrgruppen har haft, och självklart ska ha.

Just bristande engagemang och tid från styrgruppens sida utvecklas i enkätsvaren från styrgruppen och projektledaren, med hänvisning till att det inte har förekommit så många styrgruppsmöten under Fas 2. Skälet till att det har varit färre möten än under Fas 1 förklaras med att cheferna har haft ont om tid och att det därmed har varit svårt att hitta tider som har passat flertalet, vilket i sin tur hänvisas till omorganisationen som påbörjades under våren 2003 sedan en ny landshövding hade tillträtt.

Jag vill nog påstå att ingen arbetsprocess förekommit i styrgruppen under Fas 2. Ett par möten har ägt rum där vi diskuterat projektplan och organisationsplan. Vi har inte på långt när haft lika många styrgruppsmöten som under Fas 1. Självklart har omorganisationen påverkat det hela. Hela huset har ju svajat på grund av den.

Styrgruppen har inte arbetat lika mycket under Fas 2. På grund av att cheferna i styrgruppen har mycket inbokad tid har det varit svårt att boka in möten. De möten som har varit har haft få deltagare många gånger. Omorganisationen har fått betydelse för utformningen av Fas 3.

Det kan vara av vikt att än en gång påpeka att arbetsgrupperna däremot inte har lyft fram omorganisationen som något som direkt har påverkat deras konkreta arbete, även om det på samma sätt som för styrgruppen har inneburit ytterligare svårigheter att hitta tider för möten som passar de flesta. Det finns med andra ord en skillnad mellan hur arbetsgrupperna och styrgruppen/projektledaren säger att omorganisationen har påverkat engagemanget och det konkreta arbetet inom GenuX.

Omorganisationen försenar det fortsatta jämställdhetsarbetet

GenuX-projektet har förskjutits i tid vid ett antal tillfällen, vilket som nämnts tidigare inte behöver vare ett problem utan tvärtom kan vara en förutsättning för att nå varaktigt resultat.

Vid starten av Fas 2 var tanken fortfarande att Fas 3, vilket innefattar det externa jämställdhetsarbetet på Länsstyrelsen, skulle börja runt september 2003 med jämställdhetsutbildning för ledningen/cheferna. Det är, som framkommit, cheferna som har ansvaret för att ett jämställdhetsperspektiv anläggs på det dagliga arbetet inom de olika områdena som länsstyrelsen som myndighet har ansvaret för i sitt utåtriktade arbete.

I och med omorganisationen kom Fas 3 någon gång under våren att skjutas på ytterligare. Inom styrgruppen finns olika uppfattningar om när denna sista fas var tänkt att inledas. Någon framhöll att arbetet skulle påbörjas under senhösten medan de flesta menade att detta skulle ske runt årsskiftet.

Oavsett när man har uppfattat att denna del av jämställdhetsarbetet, med ytterligare implementering av jämställdhet inom det ordinarie och det utåtriktade arbetet ska fortsätta, tycks samtliga vara överens om att i och med omorganisationen hade det inte funnits tid under tidig höst att utföra denna fortsatta del av förändringsarbetet.

Länsledningens inställning avgörande

Samtliga tycks också vara överens och att arbetet med denna fas i första hand måste drivas av ledningsgruppen men att tidigare deltagare inom GenuX-projektet skulle kunna vara delansvariga. Vikten av att medarbetarna deltar framhålls och att detta ska ske i samverkan. Avgörande blir, om igen, hur prioriterat länsledning, ledningsgrupp och andra chefer ser att jämställdhetsarbetet är. Det är där som det avgörs om jämställdhet blir en huvud- eller bifråga.

Fas 3 kommer att inledas någon gång vid årsskiftet 2003/2004 och bör drivas i första hand av ledningsgruppen med flera (projektledaren och tidigare deltagare).

Ledningsgruppen bör göra basen vartefter gruppcheferna får ta ansvaret för implementeringen i det ordinarie arbetet. Medarbetarna bör naturligtvis delta i hög utsträckning. Samverkan skall ske.

Det är helt avgörande hur viktigt ledningsgruppen, gruppcheferna och länsledningen kommer att anse att detta är och om man kommer att ta det på allvar. En farhåga är att det kommer att försvinna i omorganisationsträsket som en bifråga.

Vikten av att chefer går jämställdhetsutbildning

När GenuX-projektet startade bestämdes att cheferna först i Fas 3 skulle gå jämställdhetsutbildning. Inom styrgruppen under Fas 2 har det diskuterats att jämställdhetsutbildningen skulle ingå i en planerad chefsutbildning. Denna var, som nämnts, först tänkt att ske under hösten 2003 men det tycks nu som jämställdhetsutbildningen kommer att ske under år 2004 istället. Vikten av att cheferna verkligen går en jämställdhetsutbildning kommer till uttryck i citatet nedan.

Inom styrgruppen har det diskuterats om att jämställdhetskursen skulle kunna ingå i den planerade chefsutbildningen och kompetensutvecklingsutbildningen. Det vore bra. Ledningsgruppen och gruppcheferna bör gå utbildning.

En reflektion som jag som utvärderare gjorde under Fas 1, inte minst utifrån enkätsvaren, var att det borde ha underlättat för de anställda som varit delaktiga i GenuX-projektet om deras chefer hade gått en jämställdhetsutbildning före starten av Fas 1. Detta skulle kunna ha lett till ökat intresse och till ökad förståelse och konkret stöd på den aktuella enheten. Detta var däremot inget som framhölls från deltagare i styrgruppen och projektledaren under Fas 1 – inte heller vid djupintervjuerna med personalchefen, dåvarande jämställdhetsexpert eller projektledare. Under Fas 2 har det däremot framhållits att det skulle ha underlättat GenuX-arbetet om cheferna allra första hade gått jämställdhetsutbildning. Detta tydliggör vikten av att jämställdhetsutbildning för cheferna sker snarast möjligt.

Integrering av jämställdhet måste ske medan erfarenheterna/kunskaperna är "färska"

Vikten av att ta vara på det arbete som har gjorts under Fas 1 och Fas 2 medan detta fortfarande är "färskt" framhålls. Detta är oerhört viktiga kommentarer som kommer att utvecklas nedan men framförallt i slutdiskussionen.

Det är viktigt att arbetet för att integrera jämställdhet i våra verksamheter inleds medan GenuX-arbetet är färskt.

Det är viktigt att lönelots blir genomförd på hela myndigheten med start under 2003.

Fas 3 "ställs in" - i väntan på Regeringsdirektiv

Det är inte bara påverkan inifrån som får effekter utan även påverkan utifrån. Vid en av nätverksträffarna för länsexperter/sakkunniga i jämställdhet som hålls några gånger per år på Jämställdhetsenheten vid Näringsdepartementet, fick under senvåren projektledaren reda på att det i nästa regleringsbrev ska komma direktiv från regeringen angående att ledningen på samtliga länsstyrelser ska utbildas i jämställdhet. Eftersom det kommande direktivet ligger i linje med arbetet i Fas 3 föranledde detta projektledaren att vid ett styrgruppsmöte i juni 2003 föreslå att Fas 3 inte skulle genomföras som projekt. Beslut om detta togs i styrgruppen och detta arbete ska istället ske som en del av den ordinarie verksamheten och därmed även finansieras av ordinarie budgetmedel.

Eftersom det senaste uppdraget från Regeringen ser ut exakt som Fas 3 skulle gjort tycker jag vi bäddat bra för Fas 3-arbetet som nu istället för projektform bör bedrivas som ordinarie arbete.

Beslutet presenterat i citatet ovan innebär att det framtida jämställdhetsarbetet skjuts på framtiden och tycks vara tänkt att fortsätta någon gång under år 2004. Vilken betydelse detta kan tänkas få tillsammans med det faktum att Länsstyrelsen härmed går från att driva jämställdhetsarbete som projekt, vilket kan ses som en form av särskild åtgärd för att påskynda arbetet, till att arbeta med jämställdhet som en del av den ordinarie verksamheten och med medel från ordinarie budget - gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering - diskuteras något djupare i slutdiskussionen.

SLUTDISKUSSION

Som nämdes inledningsvis har mitt uppdrag som utvärderare varit att följa processen av GenuX-projektet och därmed inte i första hand att redovisa om projektet har uppnått sitt ursprungliga syfte och sina ursprungliga mål samt hur de uppsatta frågorna kan besvaras. Denna utvärdering är med andra ord en processutvärdering och inte en måltvärdering. Som också nämdes inledningsvis finns det en risk att enbart fokusera på måluppfyllelse, dels då det kan leda till att andra typ av "sidoeffekter" förbises, dels då mål inte sällan omtolkas och ändras, utifrån nödvändiga reflektioner och avväganden under projektarbetets gång.

Trots detta kommer jag inledningsvis att redogöra för syfte och mål som finns uppsatta i den ursprungliga projektplanen samt de frågor som är tänkta att besvaras. Detta då det kan ge intressant information och det kan också ge större förståelse för projektarbete och jämställdhetsprojekt, vilket kan vara till nytta idag och inför framtida jämställdhetsarbete.

Därefter görs en redovisning av olika faktorer som kan ha haft betydelse för hur själva processen har utformats. Därpå redogörs för och analyseras olika erfarenheter som har framkommit genom arbetsprocessen i GenuX-projektet. Allra sist kommer ett antal punkter som presenterar ytterligare erfarenheter och möjlighet till lärande från GenuX-projektet.

Syfte, Mål samt viktiga Faktorer vid implementeringen av GenuX-projektets arbete

Syftet GenuX-projektet har varit att "komma vidare i implementeringen av ett jämställdhetsperspektiv inom den egna verksamheten" och "genomföra ett långsiktigt och genomgripande arbete". Den första delen kan sägas vara nådd, medan den sista är påbörjad.

Målen har varit att "ett jämställdhetsperspektiv skall genomsyra all verksamhet" och att "personalen ska ha en stabil kunskapsgrund" samt att "jämställdhetsplanen är ett levande dokument". Mer konkret uttrycks målen enligt följande:

1. kunskaper om jämställdhet och om behovet av att beakta jämställdhetsaspekterna i Länsstyrelsens interna och externa verksamhet skall vara djupa och väl underbyggda
2. i organisationen skall ha utarbetats en väl förankrad jämställdhetsplan samt en dito jämställdhetspolicy
3. verktyg; metoder, checklistor m.m. som säkerställer att jämställdhetsaspekter alltid beaktas i verksamheten ska ha utarbetats
4. att kunskaperna och metoderna för att kvalitetssäkra jämställdhetsarbetet används i VP-processen inför år 2003

Några av de *frågor* som ska besvaras är:

1. vilka kunskaper om jämställdhet, dels i relation till myndigheten dels rent allmänt har uppnåtts?
2. de jämställdhetspolicy- och planer som utarbetats, hur har de förankrats och hur har de förändrats i förhållande till motsvarande äldre dokument?
3. om verktyg för att kvalitetssäkra det interna och externa jämställdhetsarbetet tagits fram och hur de i så fall används?
4. om och hur arbetet påverkat VP-processen inför verksamhetsåret 2003?

Målen och frågorna hör samman och besvaras nedan.

Det *första målet* kan sägas vara åtminstone delvis uppfyllt. Ett gediget arbete med kunskapsuppbyggnad inom jämställdhetsområdet har påbörjats på flera sätt. Vid ett antal tillfällen har utbildnings- och seminarietillfällen funnits för samtliga medarbetare på Länsstyrelsen. Av Länsstyrelsens cirka 200 anställda har 40 personer deltagit i GenuX-projektet. Dessa har bl.a. deltagit vid en 3-dagars lång process- och jämställdhetsutbildning. Kunskaper som har uppnåtts gäller bl.a. länsstyrelsens nationella uppdrag, jämställdhetslagen, lönelots, hur en jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan kan tas fram m.m. Likaså har kunskap och insikt nåtts gällande hur viktigt det är att jämställdhetsarbete sker utifrån inte bara intresse utan också aktivt stöd från framförallt ledning/chefer, men också från fackliga representanter och övriga medarbetare. De sex arbetsgrupperna – tre olika grupper under respektive fas - har konkret arbetat med att anlägga ett jämställdhetsperspektiv på olika definierade problem som exempelvis löner, kompetens, sjukfrånvaro, rekrytering m.m. Kunskapen och insikten om behovet av att beakta jämställdhetsaspekterna tycks ha ökat under GenuX-projektet. Det kommer bl.a. till uttryck att jämställdhetsfrågor diskuteras mer under och efter GenuX-projektet än före. Detta är däremot inget mått på hur djupa och väl underbyggda kunskaperna är. De mer långsiktiga resultaten kommer till uttryck efter att GenuX-arbetet har verkat under en något längre period, då först kommer det att framgå om jämställdhetsförändringarna är seriöst menade och om de har fått konkret genomslag. En viktig erfarenhet som har gjorts kommer framförallt till uttryck från arbetsgrupperna. Trots att de har deltagit i ett flertal och olika former av jämställdhetsutbildningar under GenuX-projektets gång har de eftersökt ytterligare kunskap, då insikten har vuxit att det är krävande att arbeta med jämställdhetsfrågor och att det därför behövs såväl teoretiska och praktiska kunskaper om jämställdhet som tid för processerna. Sammantaget kan sägas att en mycket väsentlig bas har lagts för att fortsätta det konkreta jämställdhetsarbete som har påbörjats.

Det *andra målet* kan likaså sägas ha åtminstone delvis uppnåtts. Arbetsgrupperna har arbetat fram såväl jämställdhetspolicy som jämställdhetsplan. Skillnaden mot tidigare är bl.a. att det inte fanns en utförlig och lagligt "korrekt" jämställdhetsplan, vilket däremot har tagits fram idag. Hur väl förankrade dessa dokument upplevs vara inom hela Länsstyrelsen är svårt att uttala sig om idag. Även här behövs längre tid för att göra en mer rättvis bedömning. Däremot borde dessa vara väl förankrade hos de 30-tal personer som har gjort ett djupgående arbete med att ta fram dessa. Detta har skett först genom arbetsgruppernas arbete i Fas 1, vilket till stor del låg som grund för arbetsgruppernas arbete i Fas 2 och därmed även för framtagandet av en jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan. Att ett flertal medarbetare bär med sig engagemang och kunskap underlättar för det framtida jämställdhetsarbetet och det fortsatta implementeringsarbetet – men är inte tillräckligt. Jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan har under hösten bearbetats av lednings/chefsgruppen. En förutsättning för att nå en bred och djup förankring inom Länsstyrelsen är att samtliga chefer (inte bara de som har deltagit i GenuX-projektet) definierar dokumentet och det framtida jämställdhetsarbetet som prioriterat och viktigt samt ger det legitimitet, tillsammans med att arbetet förankras och sker tillsammans med CESAM (Centrala samverkansgruppen) och övriga medarbetare.

Det *tredje målet* har även delvis uppnåtts. Vissa av arbetsgrupperna har arbetat utifrån olika metoder och verktyg och i vissa fall har även förslag tagits fram hur olika rutiner kan utvecklas, bl.a. gällande redovisningssystem på Länsstyrelsen. Det gäller exempelvis tidrapportering av sjukfrånvaro och övertid som skiljer sig mellan könen och ibland även utifrån ålder samt hur kompetensutveckling ska definieras och rapporteras tillsammans med att den behöver könsuppdelas. Därtill hur löner kan kartläggas på ett mer rättvist och könsmedvetet sätt. När en djupare lönekartläggning gjordes på en av enheterna framkom att skillnader i lön mellan könen, generellt, var större än man tidigare på Länsstyrelsen hade sett och varit medveten om. Hur resultaten och förslag på förbättringar inom olika metoder och redovisningssystem bäst används blir framöver en fråga för i första hand personalavdelningen, för att därefter kunna spridas till de olika enheterna inom Länsstyrelsen.

Det *fjärde målet* kan inte direkt sägas ha uppnåtts. Inför verksamhetsåret 2002 var inte tid avsatt för Fas 1 av GenuX-projektet, vilket innebar problem – framförallt för arbetsgrupperna. Däremot inför verksamhetsåret 2003 planerades och avsattes tid för Fas 2, vilket därmed fick genomslag i verksamhetsplanen, men ändå inte konkret/praktiskt ute på enheterna. Jämställdhetsarbetet har inte kvalitetssäkrats, vilket delvis kan bero på att Fas 3 bestämdes att inte genomföras inom ramen för GenuX-projektet. Detta är och blir därmed ett framtida arbete. Inför VP:n 2004 kan detta däremot kunna komma att sätta mer konkreta spår.

Som nämndes inledningsvis under teoriavsnittet är det däremot inte bara implementeringen eller insatsernas utformning som påverkar resultatet utan även olika faktorer som kan vara verksamma i och under de processer som har lett fram till att genomföra ett visst förändringsarbete/projekt (*Vedung 1998*).

Sex delfaktorer som ses som särskilt centrala är:

1. om inriktningen på förändringen anslöt eller utgjorde ett brott mot tidigare förd "politik"
2. om insatsen hade starkt stöd och av vilka konstellationer/samverkanspartners
3. om förändringen avsågs bli stor eller liten
4. om insatsen ägnades liten eller betydande uppmärksamhet
5. om insatsen sågs som seriöst menad eller om det mer bestod av "symbolik"
6. om olika intressenter på olika "nivåer" deltog i insatsen utformning

Den *första faktorn* kan ses ha inneburit ett brott mot tidigare fört jämställdhetsarbete på Länsstyrelsen Gävleborg. Enligt vad som har framkommit har fokus tidigare i princip varit på det externa arbetet medan det interna inte har uppmärksamats i någon större utsträckning.

Den *andra faktorn* kan ses som något tvetydig. Det har helt klart funnits en bred samverkan mellan ledning, personalorganisationer och mellan medarbetare från olika enheter inom de olika arbetsgrupperna och styrgruppen. Detta har inneburit ökade möjligheter till utbyte av erfarenheter och kunskap samt till bredare förankring. Samtidigt har det funnits delade meningar om stödet från ledningen, men även från närmaste chefer och medarbetare. Generellt har styrgruppen sett att det har varit väl förankrat i lednings/chefsgruppen, medan arbetsgrupperna generellt sett istället har upplevt sig sakna stöd från chefer, men även från medarbetare. Istället har visst motstånd kommit till uttryck, vid olika tillfällen och från såväl

chefer som medarbetare. Även om medarbetarnas stöd är betydelsefullt, är det framförallt chefernas attityder och stöd som blir viktiga, hur väl de prioriterar frågan för att den därmed ska få legitimitet.

Den *tredje faktorn* kan nog uttryckas som att det har blivit en större förändring och genomslag än vad initialt hade trots skulle ske, varför ledningen - som det har uttryckts - inte alltid förstod dimensionen, eftersom de generellt sett inte hade "jämförbarhetskunskapen" med sig. Samtliga chefer har, som framkommit, inte gått utbildning än. Detta är planerat till någon gång år 2004 och är en viktig faktor för att klara av det fortsatta förändringsarbetet och implementeringen av ett jämförbarhetsperspektiv i organisationen, såväl internt som externt.

Den *fjärde faktorn* är även den lite tvetydig. Initialt har GenuX-projektet inte varit tillräckligt synliggjort men efter vissa utbildnings- och seminarietillfällen och inte minst då arbetsgrupperna i Fas 1 fick redovisa sitt arbete på hösten 2002 ökade uppmärksamheten. Under Fas 2 har projektet inte varit fullt lika synligt, vilket bl.a. hänger samman med att det inte företogs några större utbildnings- och seminarieverksamheter för samtliga medarbetare på Länsstyrelsen. Även omorganisationen har gjort att projektet inte har fått lika mycket tid och uppmärksamhet som tidigare.

Den *femte faktorn* har nog i första hand inneburit en seriös satsning med GenuX-projektet från Länsstyrelsens sida. Däremot har olika faktorer påverkat som bl.a. omorganisationen och att inte tid har avsatts. Men även när tid senare har avsatts har det inte varit tillräckligt. Likaså har inte samtliga chefer och medarbetare varit med "på tåget", vilket har varit ett problem. Framtiden får utvisa hur seriöst det startade jämförbarhetsarbetet är – om det är tänkt att leda till ytterligare konkreta förändringar eller om det mer är "prat" och "symbolik".

Den *sjätte faktorn* är högst relevant. Ambitionen inom GenuX-projektet har varit att medarbetare från olika enheter och med olika befattningar ska vara delaktiga. Detta har också skett. Samverkan mellan ledning, personalorganisationer och medarbetare har varit en viktig förutsättning. Genom att arbetsgrupperna bestod av deltagare från olika enheter har också "bi eller sidoeffekter" uppnåtts, som givit möjlighet till ökat erfarenhets- och kunskapsutbyte och kontakt/nätverksskapande samt samverkan mellan individer inom Länsstyrelsen. Sammantaget har detta fått positiva effekter. Att sprida kunskap inom en organisation är oftast en mycket stor utmaning.

Några reflektioner över gjorda erfarenheter från GenuX-projektet

Som utgångspunkt för GenuX-projektet har Länsstyrelsen i Gävleborgs län sett jämförbarhet som ett kunskapsområde, varför det har behövts någon form av utbildning. Samtliga arbetsgrupper och styrgruppen tillsammans med projektledaren har gått en 3-dagars processutbildning som har fokuserat såväl jämförbarhetskunskap som gruppprocesser. Detta angreppssätt och upplägg av projektet med kombination av kunskap, handling och process och att det har funnits medarbetare inom samma arbetsgrupp från olika enheter och med olika befattningar, tillsammans med olika lärtillfällen, har varit en grundförutsättning för att försöka

nå bred spridning och förankring. Som framkom ovan har samverkan mellan medarbetare från olika enheter även inneburit "bi-effekter", då det har lett till ökat kontakt- och nätverksskapande. När det gäller jämställdhetsutbildning hade däremot majoriteten från arbetsgrupperna, trots djupgående satsning på utbildning, önskat mer kunskap om jämställdhets/könsfrågor. Det tyder på behovet av kontinuerlig "påfyllning" av jämställdhetskunskap, att diskussionerna hålls levande, att det krävs olika former av resurser.

En utgångspunkt i GenuX-arbetet har alltså varit att det är lättare att nå bra och varaktiga resultat om flera medarbetare är och känner sig delaktiga och om samverkan sker mellan ledning, personalorganisationer och andra medarbetare. Men det krävs också att kunskapen som har genererats inte bara stannar hos dem som har varit direkt inblandade i projektet utan även sprids vidare inom organisationen. Utifrån att man har velat få en bred förankring inom hela organisationen har utbildningen under GenuX-projektet riktat sig mot samtliga medarbetare med bl.a. ett flertal utbildnings- och seminarietillfällen. Av speciell betydelse har de tillfällen varit då arbetsgrupperna har redovisat sitt material och resultat för medarbetarna. Dessa tillfällen har synliggjort GenuX, vilket lett till nyfikenhet och intresse från medarbetarnas sida. Synliggörande samt kunskapsspridning blir därmed viktiga faktorer.

En ytterligare grundförutsättning som föregick starten av GenuX-projektet är insikten hur väsentligt det är att börja med en kartläggning och ta tillvara kunskapen den ger inför jämställdhetsarbetet som medarbetarna är delaktiga i – alltså GenuX-projektet. Utifrån problemområdena som framkom vid kartläggningen har arbetsgrupperna haft möjligheter att definiera sin uppgift och ta fram relevant material. Det har överlag inneburit möjlighet till ett ökat och mer genomgripande lärande. Men det har också inneburit viss form av stressmoment, detta då samtliga arbetsgrupper såväl under Fas 1 som Fas 2 tycks ha tagit ett mycket stort ansvar. Det visar att Länsstyrelsen är en organisation som förutsätter initiativtagande från sina medarbetare och även att dessa till mycket stor del är självgående. Detta är generellt positivt, men det finns en risk att arbetsgrupperna har fått ta ett något för stort ansvar för det arbete som egentligen åligger ledningen, åtminstone utan tillräckligt stöd alla gånger. Det kan leda till "förändringströtthet". För att undvika detta behövs trots allt tydlighet gällande syfte, vilket är en viktig grund för kreativt lärande.

Kartläggningen tillsammans med möjligheten att definiera sin uppgift har trots allt inneburit att arbetsgrupperna inte har behövt "stanna kvar" vid kartläggning enbart, utan istället kunnat komma vidare och fördjupat analysen av de tidigare definierade problemen och därmed även fördjupat de tidigare gjorda kunskaperna. Tidigare erfarenheter och forskning har visat att majoriteten av organisationer som arbetar med jämställdhetsfrågor och jämställdhetsintegrering enbart kommer till kartläggning och därmed inte kommer vidare till implementering och skapandet av rutiner. Här skiljer sig med andra ord GenuX-projektet åt mot många andra jämställdhetsprojekt.

En viktig erfarenhet för att överhuvudtaget kunna arbeta såväl i projekt som med de konkreta frågorna är att tid avsätts i verksamhetsplanen. Att projekt kan komma att ändras såväl i mål som tid och budget, beror inte sällan på att ambitionerna inom projektet förändras men också

på förändringar inom den ordinarie verksamheten. Inom GenuX-projektet har exempelvis hänsyn varit tvungen att tas till projektmedlemmarnas ordinarie arbete – speciellt då detta inte hade planerats för tillräckligt väl. Detta ledde till att projektets tidsramar var tvungna att ändras. Att ramarna ändras behöver nödvändigtvis inte vara en nackdel. En viktig lärdom från GenuX har just varit att det är bättre att skjuta på projektet i tid, om detta innebär ökade möjligheter till bättre förankring och resultat på lång sikt – såväl för projektet som för ordinarie verksamhet. Väsentligt blev på vilket sätt som projektet förändrades och hur väl förankrat denna förändring var hos de inblandade.

Sammantaget har arbetet under GenuX-projektet medfört en medvetandehöjning. Det gäller exempelvis att man har insett att det finns vissa frågor och problem som man tidigare inom Länsstyrelsen inte trodde var så utbredda. Insikten är däremot att det inte räcker med en medvetandehöjning utan att man även måste gå vidare och definiera problem och försöka hitta bra och lättanvända metoder, vilka kan vara till hjälp att åtgärda problemen. Medvetandehöjningen har däremot legat som en bas för det fortsatta arbetet.

Exempel på medvetandehöjning gäller exempelvis löneskillnader som framkom vid en könsmedveten och fördjupad kartläggning och analys vid en av enheterna. Denna lönekartläggning gav vissa överraskande resultat. När man gick på djupet visade det sig att löneskillnaderna var större mellan könen än vad några från exempelvis ledningen hade trott. Även om Länsstyrelsen återfinns inom könsfördelningsprincipen 60/40 – med något fler kvinnor än män, visade lönekartläggningen att i princip återfanns alltid en man "högst" och en kvinna "lägst" i de olika "arbetsindelningsspannen". Därutöver har arbetsgrupperna också kommit med förslag till förändringar och åtgärder gällande rutiner som exempelvis rapportering av kompetensutveckling/utbildning – som inte var könsuppdelat och hur sjukfrånvaro och övertid rapporteras, där det framkom vissa skillnader utifrån kön och även ålder. De har även belyst vilka effekter de nuvarande systemen har och vad som kan förbättras när det exempelvis gäller rutiner samt hur detta skulle kunna ske osv. Arbetsgruppernas arbete har också resulterat i framtagandet av en jämställdhetspolicy och en genomgripande jämställdhetsplan för Länsstyrelsen i Gävleborgs län. Resultaten av arbetsgruppernas arbete har varit och kommer att kunna vara till nytta för personalavdelningen och hela Länsstyrelsen.

Även om arbetet inom GenuX-projektet har gett ökade möjligheter till lärande inte minst för de sex arbetsgrupperna, räcker det inte med att arbetet till stor del har utförts "underifrån" (bottom-up) - från medarbetarna - utan det krävs också ett uttalat och aktivt stöd och engagemang men framförallt ansvar och kunskap "uppifrån" (top-down) - från ledningens sida - gentemot de anställda/medarbetarna. Detta är speciellt viktigt vid jämställdhetsförändringar. Inte sällan stöter dessa på motstånd av olika slag, vilket även skett under GenuX-projektet. De delaktiga har mött motstånd från såväl chefer som medarbetare.

Ett tydligt motstånd som har framkommit är bl.a. de "gliringar" som har uttryckts gällande att GenuX-projektet har tagit för mycket tid från det som ses som "ordinarie" arbete. Överlag har tidsfaktorn varit ett problem under GenuX-projektet. Inledningsvis kunde detta förklaras med att det inte hade avsatts tid i verksamhetsplanen för 2002 inför Fas 1, men även när detta

gjordes inför nästkommande år och Fas 2 fick det trots allt ingen direkt konkret effekt ute på enheterna. Detta har inneburit att de delaktiga inte sällan känt sig "klämda" mellan projektarbetet och sitt ordinarie arbete. Det visar hur viktigt det är att inte bara avsätta tid i verksamhetsplanen utan också rent konkret. Chefernas faktiska och uttalade stöd blir därmed mycket betydelsefullt, vilket gäller såväl jämställdhetsarbetet överlag som att avsätta resurser, bl.a. i form av tid samt även avlastning av det som ses som ordinarie arbete, där det är möjligt.

Motståndet tycks ha varit starkare initialt under Fas 1, för att istället minska och övergå till ökat intresse i slutet på denna fas. Under Fas 2 verkar motståndet inte vara lika tydligt. En tolkning är just att motståndet har minskat över tid, men samtidigt tycks det trots allt finnas motstånd, men mer subtilt och passivt. Detta kommer bl.a. till uttryck genom ett något minskat intresse. En förklaring till det minskade intresset är dels att omorganisationen har tagit tid och fokus från GenuX-projektet, dels att GenuX-projektet och arbetsgrupperna och därmed deras arbete inte har varit lika synliggjort under Fas 2 som under slutet av Fas 1. Under Fas 1 hade arbetsgrupperna vid olika seminarietillfällen möjlighet att förmedla inte bara intresse utan även kunskap till de andra medarbetarna på Länsstyrelsen. Detta i sin tur ledde till att jämställdhet diskuterades mer än före GenuX-projektet. Det visar hur viktigt det är med intresse och stöd inte bara från ledning/chefer utan även från medarbetare. Därutöver visar det på vikten av att på olika sätt synliggöra gjorda erfarenheter.

Sammantaget visar det hur viktigt det är att jämställdhetsarbetet är sanktionerat inom organisationen. Även om stödet från medarbetarna är mycket viktigt är det framförallt ledning/chefer som i första hand kan ge jämställdhetsarbetet legitimitet och bidra med olika former av resurser, såväl ekonomiska, personella som tidsmässiga. Det krävs därför att de chefer som inte har deltagit i GenuX-projektet får genomgå liknande utbildning som de inom GenuX-projektet har gjort. Utbildning i jämställdhet för samtliga chefer hade också med fördel kunnat föregå arbetsgruppernas arbete. Den kunskap som detta kunde ha genererat i hos cheferna borde ha lett till ökad förståelse och underlättat för de medarbetare som var delaktiga i GenuX-projektet. Stöd från cheferna borde också ha kunnat sprida sig till andra medarbetare som därmed hade kunnat se att arbetet inom GenuX-projektet är prioriterat.

Den omorganisation vid Länsstyrelsen som påbörjades under våren 2003 har samtidigt framhållits som ett av skälen till att samtliga chefer inte gick någon jämställdhetsutbildning under hösten 2003. Likaså har de kommande direktiven från regeringen varit en ytterligare förklaring till att chefernas utbildning har skjutits på. Oavsett skäl är det viktigt att varken omorganisationen eller tidsfaktorn blir till ett alibi som gör att jämställdhetsarbetet blir en bifråga. Det räcker inte med intresse utan det är oerhört väsentligt att tidigare gjorda erfarenheter och kunskaper tas tillvara och länkas samman med framtida utvecklingsarbete och att det leder till konkret handling. Risker är annars stor för olika former av "återställare" eller "dämpare" av det redan utförda jämställdhetsarbetet.

Det fortsatta jämställdhetsarbetet går nu in i en ny fas. Arbetet inom GenuX har utförts som projektverksamhet, vilket kan ses som en form av *särskilda åtgärder*, medan det fortsatta såväl interna som externa arbetet är tänkt att framöver ske inom den ordinarie organisationens

verksamhet och kan istället ses som ett *gender mainstreaming/jämställdhetsintegrerings* arbete. Det förstnämnda används vanligtvis för att påskynda processer och det sistnämnda för att tillvarata tidigare utfört arbete och erfarenheter och därmed fördjupa implementeringen av ett jämställdhetsperspektiv inom det ordinarie arbetet. Det sätt som Länsstyrelsen i Gävleborgs län har arbetat och uttrycker att de fortsättningsvis tänker arbeta stämmer därmed väl överens med hur bl.a. regeringen ser på dessa båda strategier för att nå varaktig jämställdhet, nämligen som parallella och beroende av varandra.

Eftersom ett flertal har menat att uppfattningen på Länsstyrelsen är att exempelvis projekt inte ses som "riktiga" arbetsuppgifter borde det bli positivt att jämställdhetsarbetet ska ingå i de ordinarie arbetsuppgifterna och att resurser i form av tid, pengar och personal avsätts inom ramen för den ordinarie verksamheten. Det går då inte längre att använda projekt som en "ursäkt" för att inte arbeta med jämställdhet osv., och det innebär också att hänsyn till jämställdhet måste tas vid exempelvis organisations- och ledningsförändringar. Däremot är det viktigt att uppmärksamma vad exempelvis tidigare forskning har visat, nämligen risken att jämställdhet helt enkelt "integreras bort". För att jämställdhet ska bli något mer varaktigt är det viktigt att några "äger" och driver frågan. Framförallt ledningens engagemang att synliggöra och driva frågorna tillsammans med personalorganisationerna och medarbetarna blir av största vikt. Det behövs kunskap, tid, tålamod samt ett ihärdigt och varaktigt arbete.

En ytterligare risk att jämställdhetsfrågorna framöver kan få för lite uppmärksamhet är om många anser att jämställdheten redan "är bra" på Länsstyrelsen. Detta skulle också kunna bli till en "förklaring" eller ett slags alibi som gör att det anses onödigt att arbeta med frågan nu och i framtiden. Samtidigt får dessa tankegångar inte stöd från delar av resultaten, utan tack vare GenuX-projektet uppdagades större problem än vad man hade trott när det exempelvis gäller löneskillnader mellan män och kvinnor på Länsstyrelsen.

Avgörande för den framtida jämställdheten på Länsstyrelsen är att den förändrings- och lärandeprocess som har startats upprätthålls genom tydlighet och kontinuitet från ledningens sida och att medarbetarna samtidigt blir fortsatt delaktiga. För att resultaten även fortsättningsvis ska vara till nytta inom hela Länsstyrelsen är det viktigt att de gjorda erfarenheterna tas tillvara på ett trovärdigt sätt och förvaltas väl i det fortsatta jämställdhetsarbetet. Därtill att implementeringsarbetet fortgår, och än mer konkret, så snart som möjligt. För att inte tappa för mycket i fart krävs det att Länsstyrelsen fortsätter processen med ökad tydlighet inom en rimlig framtid, medan arbetet fortfarande är "färskt".

Att inte tillvarata allt det arbete som har lagts ned före och under GenuX-projektet är att till stor del riskera att tappa erhållen kunskap. Detta i sin tur leder till "bakslag" i jämställdhetsarbetet, vilket därmed kan leda till "resursslöseri" och bristande resultat. Det bästa sättet att visa uppskattning och erkännande för det arbete som samtliga inom GenuX-projektet har lagt ned, är att visa att arbetet faktiskt ger ett långsiktigt resultat. För detta krävs ett återkommande och ständigt pågående arbete. Förändringsarbeten, speciellt utförda i projektform och framförallt jämställdhetsarbete, har överlag en tendens att inte bli bestående utan riskerar att "göras om på nytt", vilket i förlängningen försvagar förändringspotentialen.

GenuX-projektet har visat på vikten av att göra ett internt jämställdhetsintegreringsarbete/projekt inför ytterligare externt jämställdhetsarbete från Länsstyrelsens sida i Gävleborgs län. För att kunna ha ett genus- och jämställdhetsperspektiv på sak/expertområdena och för kunna göra ett bra och trovärdigt utåtriktat arbete, förutsätter det att det internt finns ett brett kunnande om effekterna av ett sådant perspektiv. Detta har kommit till uttryck att det är svårt att ställa krav på länsinvånarna om Länsstyrelsen inte har "sopat rent framför sin egen dörr".

Trots viss framförd kritik måste GenuX-projektet ses som ett ambitiöst projekt. Som framkommit har Länsstyrelsen i Gävleborgs län i samverkan mellan ledning, personalorganisationer och medarbetare initierat ett gediget och i många stycken mycket djupgående processarbete med att definiera jämställdhetsproblem och skapa kunskap om jämställdhet/könsfrågor. De har därutöver arbetat aktivt med att utifrån gjorda erfarenheter, kunskaper och analyser påbörja inte bara en medvetandehöjning och ett attitydförändringsarbete utan även utvecklande av metoder och ett visst implementeringsarbete har också startats. Detta skiljer sig alltså från många andra jämställdhetsprojekt, som ofta inte kommer längre än till kartläggning. Utifrån detta kan GenuX ses som ett relativt "innovativt" jämställdhetsprojekt.

Jämställdhetsarbetet går nu, som nämnts, in i en ny fas. En förutsättning för att jämställdhetsfrågorna inte ska "försvinna" är att implementeringen fortsätter. Det räcker inte med enbart intresse för jämställdhetsfrågor utan det är väsentligt att tidigare gjorda erfarenheter och kunskaper som finns inom Länsstyrelsen tas tillvara och att arbeta med jämställdhet ses som meriterande. Idag är cheferna ansvariga för att ett jämställdhetsperspektiv återfinns på de olika sakområdena. Det innebär att det är viktigt att ledningen snarast får kunskap om jämställdhet och att dessa i sin tur ger övriga medarbetare samma möjlighet till lärande. Trots att ansvaret inte ligger enbart på en eller några experter utan på chefer och ordinarie personal, är det viktigt att det fortsatta arbetet sker i *samverkan* med expertpersonal och medarbetare med erfarenheter och kunskaper om jämställdhetsarbete.

Utifrån vad bl.a. GenuX-projektet har bidragit med borde Länsstyrelsen Gävleborg ha goda förutsättningar för det fortsatta interna och externa jämställdhetsarbetet. Avgörande blir framförallt ledningens engagemang och hur väl de gjorda erfarenheterna tas tillvara samt att den förändrings/lärandeprocess som har startats upprätthålls genom tydlighet och kontinuitet. Erfarenheterna från GenuX-projektet kan ligga till grund för fortsatt lärande inom Länsstyrelsen men de kan även ge kunskap till andra organisationer som arbetar med förändrings/utvecklings/projektarbete, inte minst. Med ett jämställdhetsperspektiv och därmed gällande arbete med särskilda åtgärder och gender mainstreaming.

Före presentation av teorikoppling och ytterligare erfarenheter som presenteras på de nästkommande sidorna får ett citat spegla lite av andan på Länsstyrelsen Gävleborg gällande jämställdhetsarbetet inom GenuX-projektet som har pågått under åren 2002 – 2003.

Idag tror jag att många, tyvärr inte alla, anser att GenuX-projektet är ett bra, intressant och nödvändigt projekt. Det anses inte längre vara – a waste of time!

Teorikoppling och ytterligare möjligheter till lärande från GenuX-projektet

Under empiripresentationen har implicita teorikopplingar gjorts. Här under slutdiskussion har explicita kopplingar gjorts till framförallt utvärderingar och på de nästkommande sidorna görs några – men inte täckande – explicita kopplingar till de övriga teoriförankringarna i den inledande teoridiskussionen. Det innebär att vissa erfarenheter från GenuX-projektet som har diskuterats på de föregående sidorna är likartade, medan andra är nya.

När GenuX-projektet startade visade det sig inledningsvis vara problematiskt att det inte var tillräckligt tydliggjort vad projektets syfte och mål var, samt vad som förväntades av arbetsgrupperna m.m. Ett ytterligare problem var att process/jämställdhetsutbildningen låg förhållandevis sent. Detta visar på vikten att förmedla projektets syfte och mål osv. på ett tidigt, klart och enkelt sätt till samtliga berörda. Likaså att ordentlig tid läggs på planeringsfasen, detta för att undvika att arbetsgrupperna kommer igång med sitt arbete före att projektledningen (inklusive styrgrupp) själva är på det klara med vad som "ska åstadkommas" och om material finns att tillgå osv.

Samtidigt är erfarenheten från GenuX-projektet att bristande tydlighet och svårigheter att få tag på material har inneburit ett *lärtillfälle*, där arbetsgrupperna inte enbart har behövt utgå från redan klart definierade uppgifter utan istället har de själva haft möjlighet att definiera uppgifterna och ta fram relevant material. Detta är vad bland andra Ellström (1992/1994, 1996, 2001) diskuterar utifrån begreppen "anpassnings/bemästringslärande" och "utvecklingsinriktat lärande". I det förstnämnda blir uppgiften att i första hand hitta lösningar på redan klart uttalade problem medan i det sistnämnda hamnar istället fokus på att först identifiera problemet eller uppgiften och därefter finna tänkbara lösningar. Det sistnämnda förutsätter ofta att våga ifrågasätta redan existerade rutiner och tankesätt.

Det utvecklingsinriktade lärandet innebär att det i än högre grad måste finnas ordentligt med *tid* för såväl dialog som reflektion. Det sistnämnda menar Schön (1983) sker såväl under som efter tanke/handling. Tid krävs med andra ord för att genom eget tankearbete – en intern dialog – och i diskussion med andra ha möjlighet att medvetandegöra sina tankar och antaganden, och kanske även förändra dessa. Något som bl.a. Dixon (1994) benämner som "tanke/meningsstrukturer" och Döös (1998) refererar till som "tankenätverk". För att nå vad bl.a. Ohlsson/Granberg (1998) benämner "organisationslärande" krävs det däremot att fokus inte bara hamnar på de enskilda individerna var för sig utan även på hur de lär tillsammans. Även denna form av lärande kräver tid.

Som framkommit har just tid varit ett återkommande problem inom GenuX-projektet. De inblandade – framförallt arbetsgrupperna – har upplevt att de inte har haft tillräckligt med tid för att hinna med såväl projektet som det som ses som ordinarie arbetsuppgifter. Detta kan leda till att det blir obalans mellan de ovan nämnda sätten att lära. I sin tur kan det innebära stress och irritation över att bli "klämd" mellan olika krav från projektverksamheten och den ordinarie verksamheten. Om det inte finns en balans mellan de två "lärsätten" kan det leda till "förändringströtthet", eller som Ellström (1992/1994, 1996, 2001) kallar det för "utvecklings/förändringsstress". Det kan innebära frustration under vad Kronvall (Kronvall m.fl. 1991) benämner "mognadsfasen" i lärandeprocessen. I sin tur kan det leda till att de inblandade inte längre orkar ta till sig ny kunskap, nya perspektiv och nya arbetsätt.

Det tycks dock som om, på det hela taget, majoriteten inom GenuX-projektet mer eller mindre har lyckats balansera de olika kraven. En förklaring som tidigare har nämnts återfinns i den typ av organisation som Länsstyrelsen är eller rättare sagt har skapats till genom olika sociala processer, där de normer och den "kultur" eller vad exempelvis Johansson (1994) benämner "institutionalisering" återfinns som innebär att personalen förväntas vara självgående och ta mycket ansvar. Men även om drivande och motiverade projektdeltagare/medarbetare arbetar djupgående med frågan/projektet – vars intresse och engagemang är en förutsättning – räcker det trots allt inte. Istället framkommer att det även krävs olika former av stöd och resurser. Resurser gäller inte bara ekonomiska utan även tidsmässiga och personella. Som framkommit tidigare visar GenuX-projektet att det inte är tillräckligt att avsätta tid i verksamhetsplanen om det inte samtidigt avsätts tid rent konkret på de olika enheterna. Det innebär att det behövs personella resurser, bl.a. i form av avlastning i det ordinarie arbetet (där det är möjligt). Detta har däremot inte skett varför en värdefull lärdom från GenuX är att det är viktigt att försöka finna vägar för avlastning eller åtminstone att inte "bestraffa" de medarbetare/anställda som är engagerade inom projektet när de får plustid på övertidssaldot. Chefer/ledning måste vara införstådda med övertiden och sanktionera denna.

Överlag blir ett tydligt stöd och ansvarstagande från en på samtliga nivåer engagerad ledning av yttersta vikt – detta så inte arbetsgrupperna måste ta ett "för stort" ansvar för att arbetet och projektet "kommer i hamn". Ledning innefattar här såväl lednings- och samverkansgrupp som projektledare och styrgrupp. Ledningens stöd är i förlängningen avgörande om det ska bli en varaktig eller vad Wilhelmson/Döös (2002) (se även Hård 2003) benämner "hållbar" utveckling och förändring. Det innebär att det behövs ett bra samspel mellan medarbetare/anställda och ledning på olika nivåer samt personalorganisationerna. Detta är något primärt vid utvecklings- och förändringsarbeten och diskuteras av bl.a. Kronvall m.fl. (1991) och Hård (2003) utifrån begreppen "top-down" och "bottom-up", där Hård (2003) menar att när det gäller jämställdhetsförändringar blir ett "uppifrån perspektiv" oerhört väsentligt för att försöka nå bestående förändringar och även för att försöka erhålla legitimitet inom organisationen för det aktuella arbetet.

Även om ett bra samspel och partssamverkan är väsentlig vid förändringsarbeten framträder parallellt vikten av en tydlig rollfördelning. Under GenuX-projektet har det framkommit olika uppfattningar såväl mellan som inom de olika "grupperna" gällande exempelvis olika gruppers/personers uppdrag och funktioner (exv. styrgrupp-projektledare-arbetsgrupper). Med bristande förståelse inom och mellan olika "grupper" finns det en risk att det blir en för stark "vi- och dom-känsla". Detta är något som bl.a. Svedberg (1997) menar kan leda till en negativ miljö för lärande och därmed även för ett förändringsarbete. För att undvika detta och för att det ska kunna skapas såväl respekt som förståelse för varandras uppgifter/roller och därmed olika situationer och förutsättningar krävs det att rollerna är tydliga. Det betyder däremot inte att rollerna på något sätt måste vara statiska.

Erfarenheter från GenuX visar också att inte heller projekt och hur dessa ska drivas kan ses som något statiskt. Idealt ses projekt som något som är avgränsat från övrig verksamhet och som har en tydlig början och slut samt som med bestämda resurser ska nå ett visst förutsatt mål. Vid den typ av förändringsarbeten som GenuX är/har varit – inte minst med fokus på jämställdhet – är erfarenheten och slutsatsen att det är bättre att "rucka" på tidsramen

och låta processen och det konkreta arbetet få tid att verka än att strikt hålla på de uppsatta projekttiderna. Detta visar, precis som bl.a. Wisén/Lindlbom (1998) och Blomberg (1998) diskuterar, att hänsyn måste tas till såväl redan existerande normer och institutionella aspekter som ändrade förutsättningar för projektet. Detta då projekt ofta är en del av något som tidigare har skett eller som sker parallellt samt då projekt ofta utsätts för olika typer av förändringar. Eftersom GenuX-projektet har bedrivits på deltid och därmed inte varit klart avskilt från ordinarie verksamhet riskerar det, precis som t.ex. Engwall (1995) framhåller om icke "heltidsprojekt", att i högre grad påverkas av olika händelser och förändringar som sker inom framförallt ordinarie verksamhet. Detta är också något som har inträffat när det gäller GenuX.

Exempel på starka förändringstryck som GenuX-projektet har utsatts för, och som tidigare har diskuterats, är den omorganisation som kom att starta vid Länsstyrelsen under den andra fasen, men också den förhandsinformation som erhöles om kommande regeringsdirektiv. Vad för effekter som dessa två interna och externa "förändringstryck" har på det framtida jämställdhetsarbetet vid Länsstyrelsen är svårt att klart uttala sig om idag. Likaså är det svårt att med säkerhet veta hur väl de redan gjorda erfarenheterna från bl.a. GenuX-projektet kommer att tas tillvara och institutionaliseras (jämställdhetsintegreras/gender mainstreaming) inom Länsstyrelsens organisation. Det kan enligt Johansson (1994) ses hänga samman med hur väl "formaliserad" och "inbäddad" rutinen eller uppgiften är eller med Levins (1996) ord – hur "tät" eller "lös" koppling det finns mellan syftet och målet med förändringen, den formella strukturen och det aktuella förändringsarbetet.

Att förändringsarbeten kan vara svåra att initiera och driva samt att det kan vara svårt för dessa att bidra till bestående resultat beror på vad Ahrne/Hedström (1996) benämner som den "administrativa paradoxen" – nämligen att organisationer söker såväl stabilitet som flexibilitet. Tidigare forskning har visat att det kan finnas risker med att just i jämställdhetsarbete övergå helt från särskilda åtgärder – jämställdhetsprojekt – till enbart jämställdhetsintegrering/gender mainstreaming. Risken är att jämställdhet och jämställdhetsarbetet helt enkelt försvinner (se exv. Council of Europe 1998 och bl.a. Hård 2003). Det blir därmed viktigt att i det framtida jämställdhetsarbetet vid Länsstyrelsen vara uppmärksam på vad t.ex. Pincus (1997, 1998) benämner som "passivt" och "aktivt" motstånd samt vad Abrahamsson (2000, 2001, 2003) diskuterar som "dämpare" och "återställare". De sistnämnda utgörs av omgivande omständigheter som exempelvis starka och ofta tidigare rådande normer och strukturer tillsammans med individer inom dessa, vilka verkar för att takten dämpas och/eller att förändringsarbetet osynliggörs.

Med tanke på gjorda erfarenheter under GenuX-projektet, där det har framkommit olika typer av motstånd mot såväl tidigare jämställdhetsarbete som det pågående inom GenuX, blir det extra viktigt att vara uppmärksam på detta i det fortsatta arbetet. Motståndet kom åtminstone delvis från vissa av de inblandade själva. Detta är i sig inte så anmärkningsvärt då som bl.a. Wilhelmson/Döös (2002) framhåller det kan vara "smärtsamt" att lära och att förändra sitt synsätt. Det största motståndet kom dock från såväl kolleger som chefer. Ett tillåtande klimat förutsätts för att personer ska orka arbeta med utveckling/förändring. Därmed blir det viktigt med öppenhet, stöd och intresse från både kollegor och chefer.

Under GenuX-projektet anställdes projektledaren inom Länsstyrelsen. Detta menar bl.a. Wisén/Lindblom (1998) är en fördel då det oftast innebär att projektledaren känner ett större ansvar än en person/konsult som kommer utifrån och bara stannar en kortare period. Härmed

kan det finnas möjlighet till ett mer genomgripande förändringsarbete genom GenuX-projektet och att det även kan bli lättare att sprida de gjorda erfarenheterna.

För att kunna sprida erfarenheterna på ett bra sätt innebär jämställdhetsintegrering/gender mainstreaming tillsammans med särskilda åtgärder (som exempelvis jämställdhetsprojekt) ökade möjligheter till att förhoppningsvis nå hållbara förändringar. Det finns med andra ord inte bara tillfällen som innebär motstånd utan det finns också händelser/praktiker som ger stöd och som möjliggör förändring. Dessa kallar Berger/Ve (2000) för ”jämställdhetstillfällen” (moments of equity). Avgörande blir hur dessa tillfällen eller situationer - då det finns en medvetenhet om att köns/genusrelationer existerar och att dessa kan förändras - tas tillvara genom olika individer och grupperns sätt att agera.

Exempel på sådana tillfällen inom GenuX är den lönekartläggning som gjordes på en av enheterna. Här uppdagades skillnader i löner mellan kvinnor och män som t.ex. ledningen inte tidigare var fullt medveten om. Ytterligare exempel är de olika utbildnings/lärtillfällen/seminarier som har funnits för samtliga inom Länsstyrelsen under GenuX-projektet. Likaså de tillfällen då arbetsgrupperna fick möjlighet att redovisa sina arbeten för de andra medarbetarna, vilket ledde till olika former av diskussioner om jämställdhetsfrågor och om det jämställdhetsarbete som arbetsgrupperna utfört. Dessa tillfällen öppnar upp för möjlighet till förändring av rådande genusrelationer/praktiker. Självklart räcker det inte bara med olika former av formella och informella lärtillfällen för att det ska ske förändringar, men det är trots allt en viktig och mycket bra början som skett genom GenuX-projektet.

Det är också viktigt, som bl.a. Gunnarsson (2003) framhåller, att vara medveten om att förändringar i rådande genusprocesser/praktiker inom en organisation inte behöver ske samtidigt. Istället kan dessa förändringar tolkas som ojämna processer i relation till olika nivåer/positioner. Att synliggöra såväl strukturer som aktörer ökar förståelsen om ”jämställdhetstillfällena” ska ses som möjlighet till mer hållbara eller temporära förändringar.

Om de ”jämställdhetstillfällen” som uppstått inom GenuX-projektet blir av mer hållbar eller temporär karaktär är för tidigt att uttala sig om idag. Men däremot kan konstateras att det som t.ex. Drejhammar/Pingel (2001) eftersöker – att jämställdhetsfrågorna måste föras upp på dagordningen och att termer som kompetens, lön, och rekrytering måste fördjupas ur ett jämställdhetsperspektiv - är något som har gjorts inom GenuX-projektet. Utifrån detta och i relation till tidigare forskning som visar att jämställdhetsprojekt ofta inte kommer längre än till kartläggning (se exv. Tollin 2000) kan GenuX-projektet sägas vara ett relativt ”innovativt” projekt. Det interna jämställdhetsarbetet som har skett inom GenuX är en förutsättning för det fortsatta interna men också för det externa förändringsarbetet samt för att kunna skapa förtroende hos länsinvånarna för Länsstyrelsens framtida jämställdhetsarbete. Det blir därmed, som bl.a. Briner (1998) framhåller, väsentligt att synliggöra både pågående och avslutat projektarbete. Det är med andra ord viktigt att det finns tillfällen för de som har varit delaktiga i GenuX-projektet att få möjlighet att på olika sätt redovisa sitt arbete såväl i som utanför ”huset”.

*

När och på vilket sätt det fortsatta arbetet med att anlägga ett jämställdhetsperspektiv på såväl den interna som den externa verksamheten sker, blir, tillsammans med ledningens engagemang, avgörande för om det blir en fortsatt och även hållbar organisationsutveckling vid Länsstyrelsen Gävleborg. Detta är något som en inte alltför avlägsen framtid får utvisa!

BILAGOR:

Dialogseminarier, utbildningstillfällen, informationsträffar anordnade av projektledaren under GenuXprojektet Fas 1 och Fas 2 våren 2002 – hösten 2003

År 2002

- *Upptaktsmöte* lunch och halvdagsinformationsträff för arbetsgrupperna i Fas 1
- *Frukostmöte* informationsmöte för hela Länsstyrelsen
- *Processutbildning* 3-dagars process- och jämställdhetsutbildning Styrgruppen med Open Leadership – Jeanette Olsson och Eva Amundsdotter
- *JÄMO-utbildning* i Gävle eller i Bollnäs, nyheter i lagen, LöneLOTS, för samtlig personal på Länsstyrelsen med Ebhard Stüber från JÄMO
- *Riksförsäkringsverket* träff i Stockholm för Sjukfrånvarogruppen
- *Processutbildning* 3-dagars process- och jämställdhetsutbildning de tre Arbetsgrupperna Fas 1 med Open Leadership – Jeanette Olsson och Eva Amundsdotter
- *Lönelots-utbildning* för samtliga grupper, Carin Holm från Länsstyrelsen Västra Götaland
- *Föreläsning jämställdhet* Getrud Åström föreläser utifrån det nationella uppdraget – gender mainstreaming/jämställdhetsintegrering
- *Seminarie* för *Arbetsgrupperna* och *Styrgruppen* med Sophia Ivarsson, Försvarshögskolan om jämställdhet i organisationer
- *Berits Ås härskarstrategier*, sett videon i Styrgruppen
- *Handledning* för *Arbetsgrupperna* med *processutbildningsledare* Eva Amundsdotter
- *Handledning* för *Styrgruppen* med *processutbildningsledare* Jeanette Olsson
- *Fruktmöte* samtlig personal - Kajsa Svaleryd, Jämrum om Tittmyran och Björntomten
- *Dialogseminarium och redovisning av Arbetsgrupperna i Fas 1 av deras utförda arbete/rapporter för Styrgruppen*
- *Föreläsning/seminarium* för samtlig personal på Länsstyrelsen med Göran Lindberg, länspolismästare i Uppsala
- *Arbetsgruppsredovisning från Fas 1 vid VP-upptakt*, för samtlig personal vid Länsstyrelsen
- *Arbetsgruppsredovisning för samtliga enheter på Länsstyrelsen (en från varje Arbetsgrupp)*
- *Upptaktsträff/lunch och jämställdhetskunskap/jämställdhetslagen*, av personalchef Ann-Christin Käll och projektledare Carina Löfgren med Arbetsgrupperna inför Fas 2

År 2003

- *Processutbildning* 3-dagars process- och jämställdhetsutbildning Arbetsgrupperna Fas 2 med Open Leadership – Jeanette Olsson och Eva Amundsdotter
- *Dialogseminarium* med processutbildningsledare Eva Amundsdotter och projektledare Carina Löfgren - Överlämning av Arbetsgrupperna i Fas 1 till Arbetsgrupperna i Fas 2, deltagande från arbetsgrupperna från Fas 1, styrgruppen och de tre arbetsgrupperna i Fas 2
- *Idé- och erfarenhetsutbyte mellan Arbetsgrupperna i Fas 2*
- *Dialogseminarium och redovisning av Arbetsgrupperna i Fas 2 av deras utförda arbete med jämställdhetspolicy/jämställdhetsplan för Styrgruppen och Arbetsgrupperna i Fas 1*
- *"Pompa och stå"*, överlämnandet av jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan av Arbetsgrupperna i Fas 1 och Fas 2 till länsledningen och samtliga medarbetare

De nationella jämställdhetsmålen - som formulerade i Verksamhetsplanen för år 2001 – vilka ingår under Gemensamma verksamhetsmål vid Länsstyrelsen i Gävleborgs län

- Kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom alla väsentliga områden i livet.
- En jämn fördelning av makt och inflytande mellan kvinnor och män.
- Samma möjligheter för kvinnor och män till ekonomiskt oberoende.
- Lika villkor och förutsättningar för kvinnor och män i fråga om företagande, arbete, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter i arbetet.
- Lika tillgång för flickor och pojkar, kvinnor och män, till utbildning och utveckling av personliga ambitioner, intressen och talanger.
- Delat ansvar för arbetet med hem och barn.
- Frihet från sexualiserat (könsrelaterat) våld.

MATERIAL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Material

Enkäter, Intervjuer, Deltagande observation

Fas 1

- Enkät våren/sommaren 2002, arbetsgrupperna - Kompetensutveckling, Sjukfrånvaro, Lönesättning samt Styrgruppen
- Enkät hösten 2002, arbetsgrupperna – Kompetensutveckling, Sjukfrånvaro, Lönesättning samt Styrgruppen
- Gruppintervju december 2002, arbetsgruppen – Kompetensutveckling
- Gruppintervju december 2002, arbetsgruppen – Sjukfrånvaro
- Gruppintervju december 2002, arbetsgruppen - Lönesättning
- Djupintervju december 2002, Carina Löfgren - Projektledare och gått Utvecklingsrådets utbildning till Jämställdhetsagent och gjort förstudie inför GenuX
- Djupintervju december 2002, Ann-Christin Käll - Personalchef och styrelsemedlem
- Djupintervju januari 2003, Britt-Marie Ekengren - Styrgruppsordförande under större delen av Fas 1, Jämställdhetsexpert under GenuX, enhetschef Regional ekonomiska enheten
- Telefonintervju december 2002, Åke Lindahl, styrgruppsmedlem och gått Utvecklingsrådets utbildning till Jämställdhetsagent och gjort förstudie inför GenuX
- Samtal februari 2003, Eva Amundsdotter - en av processutbildningsledarna/handledarna
- Återkommande samtal med Projektledaren under hela processen
- Deltagande observationer vid ett flertal styrgruppsmöten, arbetsgruppträffar, utbildnings- och seminarietillfällen

Fas 2

- Enkät våren 2003, arbetsgrupperna – Rekrytering, Arbetsförhållande/Arbetsmiljö, Lön/Anställningsvillkor
- Enkät våren 2003 - Styrgruppen och Projektledaren
- Gruppintervju juni 2003, arbetsgruppen - Rekrytering
- Gruppintervju juni 2003, arbetsgruppen - Arbetsförhållande/Arbetsmiljö
- Gruppintervju juni 2003, arbetsgruppen - Lön/Anställningsvillkor
- Telefonsamtal våren 2003, Sofia Sund-Lundblad – Ordförande delar Fas 1 och hela Fas 2
- Samtal våren 2003, Eva Amundsdotter - en av processutbildningsledarna/handledarna,
- Telefonintervju oktober 2003, Ann-Christin Käll – Personalchef och styrelsemedlem
- Telefonintervju oktober 2003, Britt-Marie Ekengren – Avdelningschef med i chefs/ledningsgruppen och styrelsemedlem
- Återkommande samtal med Projektledaren (idag Sakkunnig i jämställdhet) under hela processen
- Deltagande observation vid utbildnings- och seminarietillfällen

Projektplaner m.m. - exempel på material internt från Länsstyrelsen Gävleborg

Utvecklingsrådet – MAJ-projektet, Projekt till stöd för myndighetsanpassad jämställdhets-utveckling
Rapport om "Jämställdhetsläget" på Länsstyrelsen Gävleborg, 2001-10-09
Frågor och sammanställning av givna svar vid genomförda intervjuer – kartläggning/förstudie,
2001-10-09
Protokoll – Sammanträde med Centrala Samverkansgruppen, 2001-10-08
Ansökan om ekonomiskt stöd från Utvecklingsrådet för ett utvecklingsprojekt inom
jämställdhetsområdet vid Länsstyrelsen i Gävleborgs län, 2001-10-11
Projektplan för "Jämställdhetsprojekt 2002" på Länsstyrelsen Gävleborg, 2001-10-11
Beslut om bidrag från Utvecklingsrådet, 2001-11-09
Ansökan till Utvecklingsrådet angående förfrågan om förlängning av tid för genomförande av
jämställdhetsprojekt inom Länsstyrelsen Gävleborg, 2002-02-05
Svar från Utvecklingsrådet angående disposition av bidrag samt förlängning av tid för genomförande
av jämställdhetsprojekt inom Länsstyrelsen Gävleborg, 2002-02-22
Övergripande funktionsbeskrivning av arbetsuppgifter, arbetsfördelning samt tidsåtgång för
projektledare, styrgrupp, arbetsgrupper Fas 1 och Fas 2, 2002-02-20
Organisationsplan Fas 2 – Övergripande funktionsbeskrivning av arbetsuppgifter, arbetsfördelning
samt tidsåtgång för projektledare, styrgrupp och arbetsgrupper, 2002-12-
Utkast till projektplan för projektet GenuX avseende hösten 2002 och våren 2003, 2002-09-25
Projektplan för projekt GenuX – Redovisning av Fas 1, Plan för Fas 2, 2002-11-25
Arbetsgruppernas arbete/redovisningar – skriftligen och muntligen
Utkast/förslag till jämställdhetspolicy för Länsstyrelsen Gävleborg, juli/augusti 2003
Förslag jämställdhetsplan för Länsstyrelsen Gävleborg, juli/augusti 2003
Jämställdhetspolicy 1995, Länsstyrelsen Gävleborg

Websidor

www.arbetslivsinstitutet.se
www.foucentrum.cfl.soderhamn.se
www.jamstalldhet.org
www.jamrum.nu
www.openleadership.com
www.regeringen.se
www.saga.se
www.utvecklingsradet.se
www.x.lst.se

Litteratur

- Abrahamsson, Lena (2003) – "When it Became Important, it Suddenly Turned Male" in Gunnarsson, Ewa/Andersson, Susanne/Vänje Rosell, Annika/Lehto, Arja/Salminen-Karlsson, Minna (eds). *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Report serie number 33. Stockholm: Center for Women Studies, Stockholm University.
- Abrahamsson, Lena (2001) – "Kön, lärande och arbetsorganisation" i Backlund Thomas/Hansson Henrik/Thunborg Camilla (red). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Abrahamsson, Lena (2000) – *Att återställa ordningen* Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Doktorsavhandling Nr 1999:44. Institutionen för arbetsvetenskap. Luleå tekniska universitet. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Abrahamsson, Lena/Gunnarsson, Ewa (2002) – "Arbetsorganisation, kompetens och kön – i gränslandet mellan rörlighet och stabilitet" i Abrahamsson, Kenneth (red). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne, Göran/Hedström, Peter (1996) – *Organisationssociologi* En introduktion (Del 1 och 2). Sociologiska institutionen, Stockholms universitet. Stockholm: Stockholms universitet.
- Amundsdotter, Eva/Gillberg, Minna (2001) – *Den jämställda arbetsplatsen* en metodbok. Stockholm: Bilda Förlag.
- Ander, Ingemar/Karlsson, Rune (1989) – *Bättre projekt!* Lund: Studentlitteratur.
- Antikainen, Ari/Houtsonen, Jarmo/Kaupilla, Juha/Huotelin, Hannu (1996) – *Living in a Learning Society* Life Histories, Identities and Education in Knowledge, Identity and School Life Series. London: The Falmer Press.
- Bastoe, Oyvind Per/Dahl, Kjell (1996) – *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Berge, Britt-Marie/Ve, Hildur (2000) – *Action Research for Gender Equity*. (Feminist educational thinking). Buckingham: Open University Press.
- Blomberg, Jesper (1998) – *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Briner, Wendy/Geddes, Michael/Hastings, Colin (1990) - *Projektledaren*. Svenska Förlaget.
- Brunsson, Nils (1995) – "Utvärdering och inläring" i Rombach, Björn & Sahlin-Andersson, Kerstin (red). *Från sanningssökande till styrmedel* Moderna utvärderingar i offentlig sektor. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Council of Europe, EG-S-MS (1998), 2 rev, - Gender Mainstreaming, Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Strasbourg.
- Dixon, Nancy (1994) – *The Organizational Learning Cycle* How We Can Learn Collectively. London: McGraw-Hill.
- Drejhammar, Inga-Britt/Pingel, Birgit (2001) – *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika*. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer. Arbetsliv i omvandling 2001:11. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ds 2001:64 (2001) – *Ändrad ordning* Strategisk utveckling för jämställdhet. Regeringskansliet. Näringsdepartementet. Stockholm: Fritzes.
- Döös, Marianne (1997) – *Den kvalificerade erfarenheten* Lärande vid störningar i automatiserad produktion. Arbete och hälsa 1997:10. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Döös, Marianne/Ohlsson, Jon (1999) – "On intra-organisation pedagogic interventions for the promotion of competence enhancement" in Ohlsson Jon/Döös Marianne (eds). *Pedagogic interventions as conditions for learning - the relation between theory and practice in some contextual didactic examples*. Report No. 34 Seminar on Contextual Didactics and Knowledge Formation. Department of Education, Stockholm University. Stockholm: Akademityck AB.
- Ellström, Per-Erik (2001) – "Lärande och innovation i organisationer" i Backlund Thomas/Hansson Henrik/Thunborg Camilla (red). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, Per-Erik (1996) – "Rutin och reflektion Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete" i Ellström, Per-Erik/Gustavsson, Bernt/Larsson, Staffan (red). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, Per-Erik (1994/1992) – *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes.
- Ellström, Per-Erik/Kock, Henrik (1999) – "Ständiga förbättringar som lärandeprocess" i Nilsson, Tommy (red). *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engwall, Mats (1998) – *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Gens, Ingemar (2002/1998) – *Från vagga till identitet: hur flickor blir kvinnor och pojkar blir män: (teorin bakom pedagogiken på förskolorna Björntoment och Tittmyran)*. Jönköping: Seminarium.
- Gunnarsson, Ewa (2003) – "Disguised in the Shadows of Symbol Discourses – An attempt at Developing a Multiple Tool Analysis Approach among Nomads and 'Groundeds' in Flexible Network-Oriented Organisations" in Gunnarsson Ewa/Andersson Susanne/Vänje Rosell Annika/Lehto Arja/Salminen-Karlsson Minna (eds). *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Report serie number 33. Stockholm: Center for Women's Studies, Stockholm University.
- Gustavsson, Bernt (1996) – "Att leva och lära livet ut – livslångt lärande ur ett integrativt perspektiv" i Ellström Per-Erik/Gustavsson Bernt/Larsson Staffan (red) *Livslångt lärande* Lund Studentlitteratur.
- Hagberg Jan-Erik/Nyberg Anita/Sundin Elisabeth (1995) – *Att göra landet jämställt*. En utvärdering av kvinnor och män i samverkan. Sveriges största satsning av jämställdhet på arbetsmarknaden. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Hård, Ursula (2003) – "Where have all the women gone? Gender perspective on the Regional Growth Agreements – a new Swedish regional policy" in Persson Lars Olof/Sätre Åhlander Ann-Mari/Westlund Hans (eds). *Local Responses to Global Changes Economic and Social Development in Northern Europe's Countryside*. Arbetsliv i omvandling 2003:11 (Work Life in Transition). Stockholm: National Institute for Working life (Arbetslivsinstitutet).
- Iseskog, Tommy (2000) – *Aktivt jämställdhetsarbete För jämställt arbetsliv och jämställda arbetsplatser*. Stockholm: Fakta Info Direkt.
- Jerkedal, Åke (1990) – *Utvärdering av utvärderingar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Roine (1994) – *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen En teori uppkomst, utveckling och utsikter för framtiden*. Working Paper No. 16. Sociologiska institutionen, Stockholms universitet. Stockholm: Stockholms universitet.
- Karlsson, Anna (2003) – *Projektledare – Katalysator? Vilken roll har de i en organisations förändrings/utvecklingsarbete?* FoU-Centrum Söderhamn. (opubl.)
- Kolb, David (1984) – *Experiential Learning Experience as The Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Korvajärvi, Päivi (1998) – *Gendering Dynamics in White-Collar Work Organizations*. Tampere: University of Tampere.
- Kronvall, Kai/Olsson, Eric/ Sköldborg, Torgny (1991) – *Förändring och lärande En utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur.

- Kvande, Elin (2003) – "Doing Gender in Organizations – Theoretical Possibilities and Limitations" in Gunnarsson Ewa/Andersson Susanne/Vänje Rosell Annika/Lehto Arja/Salminen-Karlsson Minna (eds). *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Center for Women's Studies, Stockholm University.
- Levin, Claes (1996) – "Misslyckade projekt och framgångsrika organisationer" i Sahlin, Ingrid (red). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindblad, Eva (1992) – *Utvärdering av samarbetsprojektet Resurscentrum för kvinnors utbildning och arbetsmarknad i Gävleborg*. Arbetsnotat nr 103. LiU-Tema. Linköping: Linköpings universitet.
- Lundin, Rolf/Söderholm, Anders (1995) – "Bland änglar och demoner – om utvärderarroller" i Rombach, Björn & Sahlin-Andersson, Kerstin (red). *Från sanningssökande till styrmedel Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Meeuwisse, Anna (1996) – "Projektets dolda funktioner" i Sahlin, Ingrid (red). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mezirow, Jack (1990) – "How Critical Reflection Triggers Transformative Learning" in Mezirow & ass. (ed). *Fostering Critical Reflection in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nilsson, Barbro (2003) – *Förändringsdynamik Utveckling lärande och drivkrafter för förändring* En studie av utvecklingsprocesser i fyra småföretag. Doktorsavhandling. Linköping Studies in Education and Psychology No 93. Linköping: Linköpings Universitet.
- Nordbäck, Carola (2001) – *Att bryta könsstrukturer* En utvärdering av gender mainstreamingprojektet vid Länsarbetsnämnden i Gävleborg. Mitthögskolan. Institutionen för Humaniora (opubl.)
- Ohlander, Ann-Sofie/Utvecklingsrådet för den statliga sektorn (2000) – *Staten var en man...?* Om kvinnor och män i statens tjänst i historien. Stockholm: Utvecklingsrådet.
- Ohlsson, Jon (1995) – "Lärande som kollektiv aktivitet. Betydelsen av ett miljöpedagogiskt perspektiv på arbetsgruppers lärande" i Ohlsson, Jon & Löfberg, Arvid (red). *Miljöpedagogik och kunskapsbildning* Teori, empiri och praktik. Rapport nr 23 från Seminariet för miljöpedagogik och kunskapsbildning, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. Stockholm: Stockholms universitet.
- Ohlsson, Jon/Granberg, Otto (1998) – *Lärandets loopar*. Rapport nr 31 Seminariet om miljöpedagogik och kunskapsbildning. Pedagogiska institutionen. Stockholm: Stockholms universitet.
- Pettersson, Lena (2000) – *Genus i och som organisation* Översikt om svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv. Stockholm: Santéus Förlag.
- Pincus, Ingrid (1998) – "Jämställdheten och kommunerna" i Baude, Annika/Hansson, Per/ Olsen, Doris/Persson, Ing-Marie/Robertsson, Hans (red). *Genus i praktiken – på hans eller hennes villkor?* Stockholm: Jämställdhetsarbetarnas förening.
- Pincus, Ingrid (1997) – "Män som hindrar och män som främjar jämställdhetsarbete" i SOU 1997:114. i red. Jonasdottir Anna G. *Styrssystem och jämställdhet* Institutioner i förändring och könsmaktens framtid. Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Stockholm: Fritzes (Statens offentliga utredningar 1997:114 Arbetsmarknadsdepartementet).
- Rabo, Annika (1995) – "Utvärdering som moderna ritualer" i Rombach, Björn & Sahlin-Andersson, Kerstin (red). *Från sanningssökande till styrmedel Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Robertsson, Hans (2003) – *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Doktorsavhandling, Arbetsliv i omvandling 2003:13. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Rombach, Björn/Sahlin-Andersson, Kerstin (1995) – "På tal om utvärdering" i Rombach, Björn & Sahlin-Andersson, Kerstin (red). *Från sanningssökande till styrmedel Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.

- Rombach, Björn/Sahlin-Andersson, Kerstin (1995) – "Utvärdering i sitt sammanhang" i Rombach, Björn & Sahlin-Andersson, Kerstin (red). *Från sanningssökande till styrmedel* Moderna utvärderingar i offentlig sektor. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Ronby, Alf (1995) – *Den lokala kraften* Människor i utvecklingsarbete. Stockholm: Liber Utbildning.
- Roth, Ann-Katrine (2002/03) – *Nya jämställdhetsboken* Från teori till praktik. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Rönblom, Malin (2002) – *Ett eget rum?* Kvinnors organisering möter etablerad politik. Doktorsavhandling, Statsvetenskapliga institutionens skriftserie 2002:3. Umeå: Statsvetenskapliga institutionen.
- Schön, Donald (1983) – *The reflective practitioner*. How professionals think in action. New York: Basic Books.
- SOU 2003:16 (2003) – *Mansdominans i förändring* Om ledningsgrupper och styrelser. Betänkande av Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet. Stockholm: Fritzes.
- Svensson, Lennart/Brulin, Göran/Ellström, Per-Erik (2002) – "Innovations- och lärprocesser i den nya ekonomin" i Svensson, Lennart/Brulin, Göran/Ellström, Per-Erik/Widegren, Örjan *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling 2002:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svensson, Lennart/Jakobsson, Erik/Åberg, Carina (2001) – *Utvecklingskraften i nätverk* Om lärande mellan företag. Stockholm: Santéus.
- Svensson, Lennart/von Otter, Casten (2000) – *Projektarbete* teori och praktik med sagan om diamanten som sprängdes. Stockholm: Santéus Förlag.
- Sundin, Elisabeth (1998) – *Män passar alltid?* Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln. SOU 1998:4. Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Stockholm: Fritzes.
- Svaleryd, Kajsa (2003) – *Genuspedagogik: en tanke- och handlingsbok för arbete med barn och unga*. Stockholm: Liber.
- Svedberg, Lars (1997) – *Gruppsykologi* Om grupper, organisationer och ledarskap. Lund: Studentlitteratur.
- Tollin, Katharina (2000) – "*Det måste finnas män med för att det skall bli jämställt*" En utvärdering av Mainstreamingprojektet inom Arbetsmarknadsverket i Västerbotten. Forskningsrapport 2000:4. Statsvetenskapliga institutionen. Umeå universitet. Umeå: Statsvetenskapliga institutionen.
- Vedung, Evert (1998) – *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna (2001) – *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna (1992) – *Könsstrukturer i organisationer* Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling. Doktorsavhandling. EFI Ekonomiska Forskningsinstitutet Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Handelshögskolan.
- Wahlström, Kajsa (2003) – *Flickor, pojkar och pedagoger: jämställdhetspedagogik i praktiken*. Stockholm: Sveriges Utbildningsradio (UR).
- Westberg Wohlgemuth, Hanna (1996) – *Kvinnor och män märks: Könsmärkning av arbete – en dold lärande process*. Doktorsavhandling. Pedagogiska institutionen. Stockholms universitet. Arbete och hälsa 1996:1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wikander, Ulla (1988) – *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880-1980*. Genusarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik. Lund: Arkiv förlag.
- Wilhelmson, Lena/Döös, Marianne (2002) – *Sustainability and innovative organisational change* Identifying and dealing with non-synchronised processes in a rapidly changing environment. Arbetsliv i omvandling 2002:6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Wisén, Jan/Lindblom, Börje (1998) – *Effektivt projektarbete*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

SAMMANDRAG av utvärderingen av jämställdhetsprojektet GenuX vid Länsstyrelsen Gävleborg *”Jämställdhet i förändringsprocesser och organisationsutveckling...”* av Ursula Hård, ISBN 91-85085-01-4

Länsstyrelsen i Gävleborgs län har i bred samverkan mellan ledning, personalorganisationer och medarbetare – ett 40-tal personer - initierat ett gediget och i många stycken mycket djupgående jämställdhetsprocessarbete. Utifrån olika former av kunskaphöjande insatser inom jämställdhetsområdet har man inte bara kartlagt och definierat jämställdhetsproblem utan även arbetat aktivt och konkret med dessa. Det innebär att inte bara en medvetandehöjning och ett attitydförändringsarbete har påbörjats, utan även utvecklande av metoder och ett visst implementeringsarbete har också startats. Detta skiljer sig från många jämställdhetsprojekt som ofta inte kommer längre än till kartläggning. Utifrån detta kan GenuX ses som ett relativt "innovativt" jämställdhetsprojekt.

En viktig faktor har varit att ett större antal medarbetare aktivt har arbetat i GenuX-projektet. Inte minst de sex arbetsgrupperna med sammanlagt 30 personer har tagit ett stort ansvar och gjort ett mycket gediget, djupgående och självständigt arbete. Det räcker däremot inte med att "arbetet" kommer "underifrån" (bottom-up) utan det krävs också ett tydligt och aktivt stöd "uppifrån" (top-down) – inte minst vid jämställdhetsförändringar. GenuX-projektet och de inblandade har stött på olika former av motstånd från såväl chefer som medarbetare. Det blir därmed mycket betydelsefullt att jämställdhetsarbetet är sanktionerat inom organisationen. Ledningens/chefernas stöd är viktigt. Det är i första hand de som kan ge jämställdhetsarbetet legitimitet och även bidra med olika former av resurser, bl.a. tidsmässiga. Tidsfaktorn har varit ett problem under GenuX-projektet. Det har inneburit att arbetsgrupperna inte sällan har "kommit i kläm" mellan arbetet i GenuX och det som ses som "ordinarie" arbetsuppgifter. Det visar hur viktigt det är att också avsätta tid, inte bara i verksamhetsplanen utan även rent konkret. Trots visst initialt motstånd och vissa problem har arbetsgrupperna genom t.ex. olika seminarietillfällen lyckats förmedla inte bara intresse utan även kunskap till de andra medarbetarna på Länsstyrelsen. I sin tur har detta lett till att jämställdhet diskuteras mer än före GenuX-projektet. Det visar hur viktigt det är med intresse och stöd även från medarbetarna, samt möjligheter att synliggöra gjorda erfarenheter.

Arbetet går nu in i en ny fas, från att bedrivas i projektform – särskilda åtgärder – för att påskynda jämställdhetsarbetet, till att fortsättningsvis bedrivas inom den ordinarie verksamheten och med ordinarie budgetmedel – gender mainstreaming/ jämställdhetsintegrering. En förutsättning för att jämställdhetsfrågorna inte ska "försvinna" är insikten att det inte räcker med bara intresse för jämställdhetsfrågor, utan det är väsentligt att tidigare gjorda erfarenheter och kunskaper tas tillvara och länkas samman med framtida utvecklingsarbete. Idag är cheferna ansvariga för att ett jämställdhetsperspektiv återfinns på de olika sakområdena. Det innebär att det är viktigt att ledningen snarast får kunskap om jämställdhetsfrågor och att dessa i sin tur ger övriga medarbetare samma möjlighet till lärande. Utifrån erfarenheterna från bl.a. GenuX-projektet borde Länsstyrelsen Gävleborg ha goda förutsättningar för det fortsatta interna och externa jämställdhetsarbetet. Avgörande blir dock bl.a. ledningens engagemang och att implementeringen fortsätter medan arbetet fortfarande är "färskt" samt att den förändrings/lärandeprocess som har startats upprätthålls genom tydlighet och kontinuitet.

FoU-Centrum Söderhamn
Forskning för lokal och regional utveckling



