

LIVA-projektet

*En utvärdering av jämställdhets-
och etnicitetsarbete inom SIF*

Saila Piippola

Luleå tekniska universitet
Institutionen för arbetsvetenskap
Avdelningen för industriell produktionsmiljö

LIVA - projektet

*- En utvärdering av jämställdhets-
och etnicitetsarbete inom Sif*

Saila Piippola

Tack !

Att få utvärdera Liva projektet (Lika värda – ett bra arbetsliv) har varit ett intressant och lärorikt projekt att få ta del av vilket jag särskilt vill tacka Eva Avner för. Ett stort tack vill jag rikta till alla som ställde upp på intervjuer även om de ofta var med kort varsel. Tack också för den gästvänlighet jag fick erfara vid mina besök. Utan ert enastående engagemang och medverkan hade denna utvärdering aldrig kommit till.

Saila Piippola

Sammanfattning

Det övergripande syftet med utvärderingen är att bidra till ökade kunskaper kring lärande av jämställdhets- och etniskt mångfaldsprojekt - Liva projektet ("Lika värda – ett bra arbetsliv") och dess implementering i Sifs organisation. Projektets målsättning är att verka för strukturella förändringar i sättet att organisera arbetet så att jämställdhet och etnisk mångfald befrämjas för att på sikt genomsyra alla nivåer i Sifs organisation, såväl bland medlemmar som förtroendevalda och anställda. Syftet med LIVA-projektet är att höja kompetensen bland Sifs anställda och förtroendevalda i frågor om jämställdhet- och etnisk mångfald. Projektet pågår under tiden 2004 – 2005. Under tiden 1 april 2004 – 1 mars 2005 har anställda på enheter och avdelningar utbildats. Utbildningen har haft som målsättning att integrera lärandet i det dagliga arbetet genom reflektion, granskning samt uppföljning av det egna arbetet utifrån ett jämställdhets- och etnicitetsperspektiv.

Rapportens upplägg är följande; Del I utgör en teoretisk referensram som intervjuerna strukturerats och tolkats från. Del II beskriver 9 intervjuer med anställda vid avdelningarna inom Sif samt intervjuer vid förbundskansliet. Del III beskriver 5 intervjuer med projektgruppen. Del IV avslutningsvis tar upp reflektioner och slutsatser.

Förnyelse är ett centralt inslag i Liva projektet vilket innebär ett möte mellan tradition och förändring. Detta innebär också att lärandet sker i ett etablerat norm system med en kultur, ett gemensamt språk och bland etablerade rutiner inom vilket förändring och nyskapande inte sker utan vidare. Motsättningar och kritiska ifrågasättanden från olika delar i organisationen har påverkat projektgruppens arbete allteftersom projektet framskridit. Projektgruppens interna arbete och arbetsformer handlar om ett komplicerat samspel mellan olika aktörer på olika nivåer i organisationen. Gruppen har trots de strukturella motstånden i organisationen funnit interna och kreativa lösningar under projektets framåtskridande. En stark gruppstillhörighet har varit en förutsättning för att möta de informella maktstrukturerna i organisationen. Motståndsmekanismerna har också synliggjort betydelsen av geografiskt skilda platser där olika kulturer inom samma organisation möts.

Majoriteten vid avdelningarna speglar också strukturerna i organisationen, de etablerade normer och arbetsrutiner som tillämpas i organisationen avgör vem som har tolkningsföreträde och är en del av den rådande diskursen i organisationen. Projektet har kommit att synliggöra värderingar inom den egna organisationskulturen, där olikheter görs till en normaliserad praxis. Det vill säga hur lärandet på olika nivåer i organisationen möter motstånd och därigenom bidrar till att reproducera lärandet i de redan befintliga strukturerna. Andra begränsande faktorer har varit förekomsten av parallella projekt i organisationen vilket också har bidragit till att begränsa Liva projektets intentioner. Detta innebär att pågående parallella processer i organisationen i vissa fall kan komplettera varandra men de kan också leda till konkurrens mellan projekten och projektgrupperna.

Helhetsbedömningen är att lärandet ägt rum både på kollektiv- och individuell nivå. Liva projektet har medvetandegjort diskrimineringsfrågornas komplexitet i organisationen samtidigt som projektet synliggjort svårigheterna i att bryta ny mark i gamla strukturer. Helhetsintrycket är dock att metoden för lärande utgjort en bra och lämplig metod och att det finns en kompetens och en kreativitet i organisationen som inte fått det utrymme som vore önskvärt. Liva projektet har bidragit till att antidiskrimineringsarbetet inom Sifs organisation utvecklats och en ny diskurs är på väg att etableras i organisationen.

Innehållsförteckning

Sammanfattning

- 5 **Inledning**
- 5 Metod och urval
- 6 Rapportens innehåll

Del I

- 8 Sifs organisation
- 9 Centrala begrepp för utvärderingen
- 9 Jämlikhet – en politisk ideologi
- 10 Implementeringsarbete

Del II

- 10 Ett led i Sifs organisationsutveckling
- 12 Lärandemiljö
- 15 Paradoxer och motsättningar
- 16 Parallella projekt
- 17 Kulturkrock – uttryck för motstånd
- 19 Framtida behov

Del III

- 20 Intryck och erfarenheter inom projektgruppen
- 21 Paradoxer i organisationen
- 24 Organisationsutveckling – förändringsarbete
- 24 Lärdomar från arbetssätt i projekt

Del IV

- 29 Reflektioner och slutsatser
- 29 Projektets syfte och mål samt möjligheter och hinder att nå dessa
- 30 Projektets arbetsmetoder gentemot målgruppen
- 31 Projektets interna arbete och arbetsformer
- 32 Projektets genomslag hittills inom Sif
- 32 Lärdomar inför Sifs fortsatta arbete med jämställdhet och etnicitet

- 35 **Referenser**

Inledning

Liva projektet (Lika värda –ett bra arbetsliv) är ett lokalt utvecklingsprojekt i Sifs organisation. Projektets målsättning är att verka för strukturella förändringar i sättet att organisera arbetet så att jämställdhet och etnisk mångfald befrämjas, för att på sikt genomsyra alla nivåer i Sifs organisation, såväl bland medlemmar som förtroendevalda och anställda. Syftet med LIVA-projektet är att höja kompetensen bland Sifs anställda och förtroendevalda i frågor om jämställdhet- och etnisk mångfald.

Under tiden 1 april 2004 – 1 mars 2005 har Sifs anställda på enheter och avdelningar utbildats. Utbildningen har haft som målsättning att integrera lärandet i det dagliga arbetet genom reflektion, granskning samt uppföljning av det egna arbetet utifrån ett jämställdhets- och etnicitetsperspektiv. Ett centralt inslag i Liva projektet är kunskapsbyggande med syfte att bidra till förnyelse och ökad kompetens i arbetet med diskrimineringsfrågor bland anställda inom organisationen. Inom ramen för Liva projektet har under tiden 1 april 2004 – 1 mars 2005 anställda på enheter och avdelningar internutbildats för att öka kompetensen i frågor om jämställdhet och etnicitet. Utbildningen har haft som målsättning att integrera lärandet i det dagliga arbetet genom reflektion, granskning samt uppföljning av det egna arbetet utifrån ett jämställdhets- och etnicitetsperspektiv.

Uppdraget har omfattat och genomförts i tre steg. I det första steget var syftet att utifrån utbildningsdeltagarnas uppfattningar och erfarenheter identifiera möjligheter och hinder till att aktivt integrera jämställdhets- och etnicitetsperspektiv i den dagliga operativa verksamheten. I det andra steget var syftet att identifiera möjligheter och hinder i implementeringen av Liva projektet i de olika verksamheterna. Det tredje steget i uppdraget har utgjort en fördjupad analys och bearbetandet av rapporten.

Det övergripande syftet med utvärderingen är att bidra till ökade kunskaper kring lärande av jämställdhets- och etnisk mångfaldsprojekt - Liva projektet ("Lika värda – ett bra arbetsliv") och dess implementering i Sifs organisation.

Utvärderingen tar sin utgångspunkt i arbetsmarknadens förändrade villkor vilket även påverkar och driver det fackliga arbetet till förnyelse. Förändringar på arbetsmarknaden är ingen isolerad företeelse utan påverkar även Sifs organisation på alla nivåer. Det är förändringar som ställer ökade krav på förnyelse och ökad kompetens bland personalen som aktualiserar Liva projektet i Sifs organisation.

Metod och urval

Metoden i denna utvärdering är kvalitativ och intervjuer har sammanlagt gjorts med 13 personer av en intervjuare. Intervjuerna har varit tematiska frågeställningar med efterföljande följdfrågor som varit specifika för varje intervju. Intervjuerna har pågått mellan en och en och en halv timme vardera under tiden mellan april 2005 och november 2005. Urvalet av informanter har varit subjektivt och inte slumpmässigt (Hellevik,1990). I första steget av utvärderingen har urvalet av regionkontoren samt nyckelpersoner vid förbundskansliet gjorts av projektledaren i projektgruppen. I urvalet av regionkontoren har en geografisk spridning eftersträvat och där har informantens befattning varit avgörande. Intervjuer har genomförts med sex regionchefer, en ombudsman och två chefer vid förbundskansliet. Av dessa personer är fem män och tre kvinnor. I steg 2 har intervjuer med samtliga anställda inom projektgruppen genomförts, sammantaget har tre kvinnor och två män intervjuats. Projektledaren har i samtliga fall förmedlat namn och telefonnummer till personerna. Etiska överväganden har beaktats kontinuerligt under arbetets gång enligt vedertagen praxis gällande riktlinjer för vetenskaplig forskning. Detta innebär också att deltagandet i intervjuer baseras

på frivillighet och av sekretesskäl har identifierbara personuppgifter och anknytning till skilda verksamheter anonymiserats (Forsman 2002).

Intervjumetoden som använts är tematisk och liknar närmast ett samtal där följande teman varit centrala; bakgrund, metod/upplägg av internutbildningen, möjligheter och hinder i den egna organisationen att implementera Liva-projektet, positiva och negativa erfarenheter av Liva-projektet, reflektioner/lärdomar kring implementeringsarbetet. I steg två har följande teman varit centrala; erfarenheter och lärdomar från arbetsmetoder, möjligheter och hinder i implementeringsarbetet, samspelet mellan anställda i organisationen.

Intervjuerna bygger på förutbestämda teman med följdfrågor som kan variera från intervjuperson till intervjuperson. Detta innebär också att intervjuerna i sin tur kan leda intervjun mot andra områden som av olika skäl anses tillföra intervjun väsentlig information. I sista hand är det dock alltid syfte och frågeställningar som ger struktur till det redovisade materialet. Det som framgår i en intervju har förstås begränsningar, det som tas upp är beskrivet utifrån informantens position men även av vad som får sägas och inte sägas. Det omvända gäller givetvis för intervjuaren, vilka frågor som kan ställas, vilka svar som kan ges och på vilket sätt man förväntas göra det.

En intervjusituation handlar om ett givande och tagande mellan intervjuaren och informanten, samtidigt som situationen för båda parter är onaturlig. Det är också en situation som innebär att det är svårt att veta vad som är sanning eftersom det baseras på konstruktioner, minnen och val som informanten har kontroll över (Ely,1991). Det som berättas i en intervju är i många avseenden konstruktioner och tolkningar utifrån informanternas upplevelser, det är dock verklighetsbeskrivningar som vi har att förhålla oss till. I kvalitativ forskning är syftet att klargöra och förstå helheten eller få insikter om ett fenomen snarare än att kvantitativt fastställa hur många personer som har en bestämd åsikt om ett fenomen (Widerberg, 2002). Resultatet i denna utvärdering kan generaliseras inom ramen för den urvalsgrupp som deltagit i intervjuerna. I framställningen och redovisningen av det empiriska materialet har jag genomgående förbehållit mig rätten att återge citat anonymt utan att för den skull avpersonifiera dessa. Jag har även undvikit titlar, uppdrag och namn som kan härledas till någon person. Försiktiga revideringar i citaten från talspråk till skriftspråk har gjorts för att underlätta läsningen. Det betyder dock inte att citaten förändrats innehållsmässigt.

Rapportens innehåll

Rapporten har inledningsvis beskrivit utgångspunkterna för utvärderingen av Liva projektet och de olika delar som ingår i utvärderingsuppdraget. Vidare har arbetsmetoder och material som ligger till grund för steg 1 och steg 2 redovisats. Det fortsatta upplägget är följande; Del I utgör en teoretisk referensram vid beskrivningen av intervjuerna, Sifs organisation, i tider av förändring, centrala begrepp för utvärderingen, jämlighet en politisk ideologi, implementeringsarbete. Del II beskriver 9 intervjuer med anställda vid avdelningarna inom Sif. Del III beskriver 5 intervjuer med projektgruppen. Del IV avslutningsvis tar upp reflektioner och slutsatser

Den fortsatta redovisningen av det empiriska materialet

I den fortsatta redovisningen har jag utgått från teorier kring arbetsmarknad, jämställdhet, och implementering vilka utgör den teoretiska referensramen som intervjuerna strukturerats och tolkats från. I återgivningen av intervjuerna har jag strävat efter att inte värdera åsikter som om det existerar en objektiv sanning. Min utgångspunkt är att det är dessa åsikter som de intervjuade återger utgör en del av den rådande diskursen inom Sifs organisation.

Redovisningen av intervjuerna innehåller ett stort antal citat, vilket är ett medvetet val av mig för att därigenom låta de intervjuade komma till tals. I kvalitativ forskning är utgångspunkten att förstå helheten och att få fördjupad kunskap om ett fenomen snarare än att kvantitativt fastställa hur många personer som har en viss åsikt eller att mäta samband kring ett visst fenomen (Widerberg, 2002). De som intervjuats utgör ett urval som är representativt för en större population så som anställda vid Sif. Ett citat från en intervju kan innehålla mångskiftande budskap, det kan finnas en kritik men också en åskådning som synliggör en rådande diskurs i organisationen.

Del I

Sifs organisation

Sif är en arbetstagarorganisation som enligt sina stadgar skall ta tillvara medlemmarnas intressen i förhållande till arbetsgivaren¹. Sif är uppbyggd enligt en byråkratisk struktur som innebär fasta kompetensområden, en tjänstehierarki där över- och underordning råder. I en byråkratisk organisation är dess yttersta syfte att ge enskilda samhällsmedlemmar en likhet inför lagen (Berg, 2000). Tjänstemännens yrkesutövning baseras på skrivna dokument och rekrytering sker enligt ett meritokratiskt system ifråga om utbildning och erfarenhet. Kongressen är förbundets högsta beslutande organ där beslut om Sifs verksamhetsinriktning fastställs.

Förbundsstyrelsen leder det fortlöpande arbetet inom förbundet och är det högsta beslutande organ mellan kongresserna som hålls vart fjärde år. Ledningsgruppen är ett förberedande organ för förbundsstyrelsen vars uppgift är säkerställa och följa upp resultat. Sifs förbundskansli samarbetar med anställda på Sif avdelningarna med frågor som kongressen, förbundsfullmäktige och förbundsstyrelsen beslutat om. Avdelningarna är förbundets regionala enheter. Sif har 14 avdelningar och totalt 23 avdelningskontor. På avdelningskontoren arbetar Sifs personal för medlemmarna i regionens klubbar och arbetsplatser. Klubbarna ute på arbetsplatserna har som uppgift att tillvarata medlemmarnas intressen.²

I tider av förändring

Historiskt sett har fackens roll varit att försvara och befrämja välfärden för medlemmarna, samtidigt som facken traditionellt haft en central roll på arbetsplatser (Huzzard,2000). I takt med förändringar på arbetsmarknaden ställs facken inför nya utmaningar och ifrågasättanden av den traditionella fackliga rollen vilket nödsakat till innovativ förnyelse (Ibid). Förändringar på arbetsmarknaden är ingen isolerad företeelse utan präglar även den fackliga organisationens arbete, dess anställda, förtroendevalda och medlemmar.

Fackföreningar är ”ideologiska”³ organisationer, vilket dock inte betyder att aktörerna i organisationen delar samma ideologi lika lite som de delar mentala modeller för inläring (Huzzard,2000). Istället interagerar fackliga aktörer mellan olika diskurser⁴ och olika normsystem. Fackförbund i likhet med andra icke vinstdrivande organisationer karaktäriseras av en stark, enande ideologi och organiserande principer vilka kretsar kring det centrala i organisationens uppdrag. Detta förutsätter ett skapande av en stark enande kultur i vilket organisationens uppdrag klart framhävs. Problemet är att en sådan kultur måste hanteras och detta leder till påtryckning att bibehålla centraliserade strukturer vilka hämmar lärande i organisationen (Ibid).

Relationen mellan arbetsgivaren och det lokala facket har traditionellt inskränkt sig till att handla om löner, allmänna anställningsvillkor, om uppsägningar och omorganisationer. I en tid av strukturomvandlingar på arbetsmarknaden ställs förändrade och ökade krav på facket att verka för ökad flexibilitet mellan arbetsmarknadens parter och samtidigt också möta medlemmarnas förväntningar (Gatu, 2004). För att kunna möta förändringarna på

¹ Nationalencyklopedin (NE.se)

² <https://www.sif.se/templates/page1,2,3>

³ Med ideologi avses här en samhällsåskådning, att vara anhängare till en ideologi betyder att man accepterar dess verklighetsbeskrivning, delar dess grundläggande värderingar och stödjer dess handlingsprogram (NE.se) .

⁴ Med diskurs avser jag att det sker en positionering i relation till något eller någon i ett yttrande.

arbetsmarknaden förutsätts också en kontinuerlig förnyelse vilket innebär att Sifs hela organisation är berörd på ett eller annat sätt;

”Sif skall ständigt utvecklas. Mod att pröva nya vägar och självkritisk granskning leder till ett framgångsrikt förnyelsearbete”⁵

I takt med att nya frågor får betydelse utvecklas även den kunskapsbas som jämställdhets- och arbetsmarknadspolitiken vilar på, och förutsätter förändrade strategier, arbetssätt och utvecklandet av metoder inom jämställdhetsfältet (SOU 2005;66).

Centrala begrepp för utvärderingen

De begrepp som är centrala för utvärderingen är organisationsstruktur och implementering. Det första begreppet organisationsstruktur handlar om organisationens uppbyggnad. För att förstå relationerna mellan olika aktörer och positioner i organisationen och de anställdas relation till en organisatorisk struktur delar jag upp organisationen i en informell och en formell struktur. Den formella strukturen är något normativt som anger en uppsättning huvudregler som gäller i organisationen och då med tanke på styrning. Den informella strukturen har betydelse för analysen. Det handlar om sociala processer som sker i växelverkan mellan olika aktörer vilket bidrar till inne- och uteslutningsmekanismer i organisationen. Begreppet implementering handlar om ett samspel mellan olika aktörer när en idé ska förverkligas i en organisation vilket beskrivs närmare längre fram i detta avsnitt.

Jämlikhet – en politisk ideologi

Arbetsmarknaden i Sverige har sedan 1990-talet stått inför stora förändringar med ökad arbetslöshet, otryggare anställningsvillkor, krav på ökad kompetens, ökad rörlighet och effektivare organisationer (SOU 2001;53). Parallellt med omvandlingen samspelar politiska beslut på olika nivåer i samhället för att verka för jämlikhet (Ibid). Den politiskt framställda jämlikheten baseras på ett homogent perspektiv i vilket ligger att alla människor är lika i fråga om rättigheter, lika möjligheter och ansvar som medborgare. Denna liberala välvilja åsyftar män och kvinnor oavsett etniskt ursprung, funktionshinder eller sexuell läggning (Brine, 1999). Det nya arbetslivet skapar visserligen nya karriärmöjligheter men det präglas också av diskriminering, social uteslutning och ohälsa som drabbar människor olika beroende på kön, etnicitet, funktionshinder och sexuell läggning.

Dagens jämställdhetspolitiska mål beskrivs som sediment av 30 års jämställdhetspolitik (SOU 2005;66). Trots regeringens mer eller mindre framgångsrika jämställdhetsreformer⁶ är den svenska arbetsmarknaden segregerad. Denna segregering verkar både vertikalt och horisontellt i samhället (SOU1997;137). En vanlig företeelse är att kön, klass, etnicitet, ålder och sexuell läggning ofta studeras var för sig, trots att människor inte tillhör bara en, utan flera kategorier som enkelt inte går att avskilja från varandra. Åtskiljandet av diskriminering eller segregering ter sig därför varken meningsfullt eller rimligt eftersom dessa faktorer överlappar varandra och förekommer samtidigt (SOU 2004;43). Överlappningarna handlar om socialt konstruerade kategorier som vävs in i varandra och ser olika ut beroende av kontexten. Detta innebär också att social uteslutning samspelar med rumslig segregering och yrkesmässig polarisering vilket kan ta sig olika uttryck beroende på geografisk lokalisering.

⁵ <https://sif.se/templates/page> 1

⁶ Med reform avses här förändringsarbete till något bättre (NE.se)

Implementeringsarbete

Målen för olika politiska reformer är emellertid ofta ganska vaga. Dessa mål är lätta att instämma i men inte lika lätta att konkretisera.

(Sannerstedt2001;28)

I Liva projektets projektbeskrivning står att läsa ”projektets målsättning är att verka för strukturella förändringar i sättet att organisera arbetet så att jämställdhet och etnisk mångfald befrämjas för att på sikt genomsyra alla nivåer i Sifs organisation, såväl bland medlemmar som förtroendevalda och anställda” det är en vision där målen och nyttan med förändringsarbetet kan uppfattas som oklara vilket kan orsaka motstånd till förändringsarbetet. Liva projektet är en organisationsutveckling som strävar efter en genomgående förändring av hela Sifs organisation.

Enligt French (1989:33) handlar organisationsutveckling om;

”...en planlagd insats som omfattar hela organisationen; insatsen är styrd av ledningen för att öka organisationens effektivitet, genom planerlig intervention i organisationens processer och med hjälp av beteendevetenskaplig kunskap”

En organisationsutveckling kan analyseras från tre olika dimensioner enligt French et al, (1989);

1. Problemområden (mål, planer, kommunikation, kultur, klimat, ledarskap, auktoritet, problemlösning, beslutstagande, konflikt/samarbete)
2. Insatsområden (individ, grupp, avdelning, inter-grupper, hela organisationen)
3. Interventionsmetoder (träning, inläring, processkonsultation, konfrontation, återkoppling, problemlösning).

Dessa tre dimensioner innebär också att ledningen måste tillsätta olika former av insatser som till exempel utbildning, ökat samarbete, utvecklandet av nya arbetsformer. För att kunna genomföra utvecklingen krävs att individerna förändras på olika sätt. Organisationsutveckling handlar om ett långsiktigt förfarande där utvecklingen betraktas som ett projekt inom en förutbestämd tidsram, till exempel Liva projektet.

Tidigare forskning har synliggjort att det inte är alldeles enkelt att genomföra organisationsutveckling. Bakgrunden till detta motstånd och misslyckanden handlar om ett ifrågasättande av våra erfarenheter vid genomförandet av reformer där en del menar att det inte är möjligt att rationellt genomföra reformer. Berg (2004) har i sin forskning visat exempel på idealmodeller och vilka problem som kan uppstå i valet av en modell för organisationsutveckling. Frågor som aktualiseras i valet av en eventuell modell handlar om ett val mellan kreativt nytänkande eller ett framgångsrikt genomförande, det är dock problematiskt att uppnå båda målen. Enligt Berg handlar ett lyckat genomförande av nya idéer i en organisation i slutänden om att ”förstå, kunna och vilja genomföra besluten”⁷. Problem uppstår om det finns en motvilja från omgivningen. Det måste med andra ord finnas ett stöd hos dem som skall genomföra förändringen och dem som berörs, i annat fall växer ett motstånd som gör det svårt att genomföra förändringarna (Ibid).

⁷ Berg (2004; 27)

DEL II

Under våren och hösten 2005 har det genomförts intervjuer med chefer vid förbundskansliet och regionchefer samt en ombudsman, sammanlagt åtta intervjuer varav fem män och tre kvinnor.

Liva projektet – ett led i Sifs organisationsutveckling

Förändringar på arbetsmarknaden verkar inte i ett socialt tomrum utan får även konsekvenser för den fackliga organisationen. Hårdare arbetsmarknadsklimat och hög arbetslöshet aktualiserar nya och komplicerade frågeställningar som berör enskilda medlemmar och därmed även den fackliga verksamheten. Detta ställer ökade krav på nya kunskaper bland personalen inom fackförbunden för att kunna bistå medlemmarna med stöd. För att effektivisera och renodla verksamheten har Sif genomfört organisationsförändringar för att därigenom kunna möta förändringarna.

- Det är så att i hela Sif håller vi på att effektivisera och styra om resurser så att vi använder mer av våra resurser för att jobba med förhandlingar, medlemskontakter och sådant och då är ju ett sätt att minska antalet chefer..!.. för att föra pengar till operativ verksamhet..!..där har vi fått pengar till att jobba med facklig rådgivning och stöd ute på arbetsplatserna..!..det är ju motiven till att kunna ge bättre service helt enkelt och ett led i det är att jag är chef för två kontor eller två avdelningar.

Ett av Sifs centrala målsättningar är att jämställdhet och mångfald skall integreras i all verksamhet inom organisationen;

-Det var då som vi började fundera kring att försöka skriva ihop en projektbeskrivning och ansöka om extrapengar från förbundsstyrelsen för att jobba med just LIVA projektet. Det var som sagt en önskan från förbundets ledning att vi skulle jobba mera med jämställdhet och mångfald och bli synliga i vårt arbete på det området. Ansökan bifölls och vi startade upp jobbet väldigt snabbt för att komma igång så fort som möjligt.

I och med initierandet av Liva projektet finns ambitionen att mångfald och jämställdhetsfrågor inte ska ses eller bedrivas som parallella spår som tidigare år utan som integrerade i all verksamhet;

-Vi försökte redan när vi startade upp LIVA att integrera verksamheten med annat och inte köra något parallellspår utan jag tror att ska man komma fram med de här frågorna så ska man se dem i de andra frågorna. Håller man på med en förhandling, ett ärende så ska man se var det brister i jämställdhet och mångfaldsfrågorna.

Jämställdhetsarbete inom Sif har bedrivits sedan slutet av 1970-talet i samband med jämställdhetslagens uppkomst. Jämställdhetsarbetet har traditionellt bedrivits som något åtskilt från övriga arbetet medan frågor kring etnisk mångfald tidigare inte beaktats på motsvarande sätt som de görs idag. Insikten om bristen på kunskap i den egna organisationen i frågor om jämställdhet- och etnicitet har synliggjort behovet av en kompetensutbyggnad bland personalen för att kunna möta förändrade krav på arbetsmarknaden i förhållande till medlemmarna.

-Vi insåg att det var väldigt många hos oss själva och vår personal ute på avdelningarna som inte alls behärskade de här frågorna egentligen så vi ansåg att vi har en väldigt kompetensupbyggnad att göra.

Liva projektet beviljades projektmedel för att driva projektet fram till och med december 2005. Till Liva projektet utsågs en projektledare/samordnare som sedan tidigare var anställd inom Sif. Därutöver anställdes två externa personer i projektet, samt en jurist. En person rekryterades internt för att specifikt arbeta med metodutveckling. Denna person har dock valt att lämna projektet av personliga skäl. Projektet bestod således av tre delar, integrering/lärande, juridiskt stöd och metodutveckling. Varje del hade sin projektledare vilka sedan projektstarten haft regelbundna träffar. Projektledaren för integrering/lärande hade dock ett övergripande samordningsansvar.

Lärandemiljö

Ett centralt inslag i Liva projektet är kunskapsbyggande med syfte att bidra till förnyelse och ökad kompetens i arbetet med diskrimineringsfrågor bland anställda inom organisationen. Inom ramen för Liva projektet har under tiden 1 april 2004 – 1 mars 2005 anställda på enheter och avdelningar internt utbildats för att öka kompetensen i frågor om jämställdhet och etnicitet. Utbildningen har haft som målsättning att integrera lärandet i det dagliga arbetet genom reflektion, granskning samt uppföljning av det egna arbetet utifrån ett jämställdhets- och etnicitetsperspektiv.

Metoden som Liva projektet arbetat med har utgjorts av ett par större föredrag/föreläsningar där personalen samlats gemensamt. Därutöver har utbildningar i form av lokala workshops, handledda samtal mellan projektgruppen och personalen vid de olika regionkontoren utgjort ett centralt inslag i kunskapsbyggandet. Vid dessa sammankomster har konkreta problemställningar hämtade från den egna verksamheten utgjort den huvudsakliga lärandemetoden. Inom ramen för workshops och seminarier har kursmateriel och sketcher (praktiska exempel) utgjort olika former för lärande. Nedanstående citat illustrerar de metoder som anses ha varit mer eller mindre uppskattade lärandeformer;

- De här stora samlingarna de tycker jag inte har haft någon funktion. Det andra tycker jag har varit bra. Där man försökt jobba väldigt nära oss anställda, att försöka få oss att fundera över vår egen verksamhet.

- Däremot de här mindre konstellationerna när vi har haft vår personalgrupp och försökt lära oss att förstå de här sakerna och där vi själva fått vara med och dryfta våra egna funderingar kring detta har varit mycket mer givande.

Generellt har det utifrån intervjuerna framkommit att lokala workshops och handledda samtal utgjort de mest uppskattade och mest givande lärandeformerna bland deltagarna. Anledningen var att de handledda samtalen bidragit till fortsatta reflektioner och diskussioner bland medarbetarna i den egna verksamheten. Det har bland annat handlat om att reflektera kring den egna arbetsorganisationen i relation till kön och etnicitet men även medarbetarnas personliga reflektioner kring den egna vardagen.

Det som framkommit i intervjuerna är att det i den lokala organisationen genomgående pågår reflektioner bland medarbetarna kring frågor om kön och etnicitet som återspeglas på olika nivåer i samhället;

-Jag tycker det är jättebra att vi har ett projekt som lite mer på djupet funderar kring våra egna fördomar, förväntningar och hur vi själva är i frågorna kring kön och etnicitet, det tyckte jag var jättebra. Samtidigt är jag inte säker på att alla tyckte det var "yes" vad bra projekt det här var utan såg det mer som ett ja.. ibland ett populistiskt projekt ett politiskt projekt, att det är politiskt korrekt att göra sådana här saker.

Ovanstående citat synliggör vidare att Liva projektet väckt en hel del funderingar kring egna och andras fördomar samtidigt som det framkommer en viss skeptisk inställning till projektet om huruvida det utgör en trend bland många andra trender i samhället.

Internutbildningarna inom ramen för Liva projektet har bidragit till lärande genom att frågorna kring jämställdhet och etnicitet fått ökat utrymme i den lokala verksamheten. Lärandet kommer till uttryck utifrån en form av tyst kunskap om medarbetarna och arbetsvillkoren i den lokala organisationen. Det är verklighetsbeskrivningar som kan betraktas som mått på kunskap;

-Liva projektet hos oss har även lett till att vi diskuterat frågorna lite mera än vad vi gjorde tidigare kring kön och etnicitet, kring fika bord, kring genomgång av ärenden. Där både det vardagsmässiga/..om vem gör vad kring hemarbete och sådana saker, allmänt om könsroller. Dels den biten och sen även annat med diskrimineringsfrågor på arbetsplatsen och vilken händelse att sjuttiotre stycken som var invandrare blir uppsagda där det bara var en svensk, en infödd svensk, vad beror det på för något? Den typen av diskussioner har dykt upp mer än vad det gjorde tidigare.

Abstraktioner handlar i stor utsträckning om reflektioner i tid, det vill säga hur man gjorde förr och hur man reflekterar efter utbildningen. I intervjuerna har det framkommit att frågor kring jämställdhet och etnicitet efter internutbildningen har kommit att påverka det operativa arbetet i högre utsträckning än tidigare. Ett exempel på detta är att jämställdhets- och etnicitetsperspektiv inte väckt motsvarande uppmärksamhet som de har idag efter utbildningarna. Nedanstående citat illustrerar några exempel på reflektioner kring hur man tänkte förr och hur man tänker nu;

-Om du ber mig räkna upp fem stycken exempel på där vi skulle ha gjort annorlunda så klarar jag inte det../..jag vet ju att det har varit diskussioner ibland, men nu alltså då pratar vi fem år tillbaks i tiden. Tidens betydelse vad det jag tänkt på när det kommit ombudsmän och snackat med mig som jag nu ser oj, det är kanske .. ja det kunde varit något annat än arbetstrivsel det kunde kanske kunde vart något annat då som var det egentliga skälet till att personen blev uppsagd eller var det sådant som hade med kön och etnicitet och göra. Några sådana fall kan jag tänka mig ha funnit eller tänkt på ...

- Nu lyfter vi frågan hur det ser ut i arbetsorganisationen på arbetsplatser mer utifrån ett köns och mångfaldsperspektiv.

-Ökad medvetenhet att förändra sitt beteende. Jag kan inte säga exempel eller hundra på att det faktiskt har gjort det att vi har ett annat „/..”förhållningssätt” (min kommentar) mot medlemmar eller ordnar aktiviteter på ett annat sätt . Det jag kan se är att vi gör lite fler saker som har med jämställdhet och mångfald att göra. Vi försöker ordna, ta upp frågan och lyfta den i samband med vissa av våra möten och våra sammankomster och aktiviteter, det kan jag se som en konkret grej.

Ett konkret mått på hur man inom organisationen arbetar kring frågor om etnicitet och jämställdhet efter internutbildningen är att dessa frågor berörs i högre utsträckning nu än tidigare i den utåtriktade verksamheten. Andra faktorer som framkommit i intervjuerna är att Liva projektet inte är ett alldeles enkelt projekt att implementera i den dagliga verksamheten med hänsyn till att det saknas handfasta eller konkreta verktyg att tillgå i förståelsen och urskiljandet av olika sammanhang där jämställdhet och etnicitet samverkar. Däremot finns dock en förståelse över att Liva projektet skiljer sig från andra projekt på grund av dess frågors komplexitet;

-Jag har ju märkt att det är svårt både här på våran avdelning och på andra ställen också att ha ett arbete som inte bara ger konkreta saker. Det här projektet går inte ut på att ta fram tre stycken check verktyg för att jobba på en arbetsplats med könsroller, det är inte det som det går ut på.

Liva projektet skiljer sig åt i relation till många andra projekt genom avsaknaden av konkreta handfasta verktyg för att underlätta upptäckten av eventuell diskriminering ifråga om kön eller etnicitet. Vid regionkontoren fanns en ”checklista - för att underlätta upptäckten av diskriminering”. Vad som dock är av betydelse är att diskriminering oavsett om det handlar om kön eller etnicitet är sociala handlingar. Det är mänskliga handlingar vilka både direkt och indirekt verkar på olika nivåer och i olika sammanhang och är därmed svåra upptäcka med blotta ögat. Framför allt handlar det också ofta om komplicerade sammanhang vilket förutsätter gedigna teoretiska kunskaper kring kön och etnicitet. Detta gör att Liva projektet kan uppfattas som väldigt abstrakt och ”flummigt” i förhållande till andra mer konkreta projekt med mer eller mindre handfasta verktyg. Detta bidrar till ökad osäkerhet och oro bland medarbetarna i den operativa verksamheten som ska arbeta med dessa frågor.

Efter Liva utbildningen råder en enighet bland de intervjuade om att utbildningen har bidragit till ökad självreflektion och att kön och etnicitet inte kan tas för givna. Däremot är det ingen av informanterna som själva kan uttala sig om att det just är Liva projektet i sig som bidragit till den ökad medvetenhet kring dessa frågor eller om det är frågor som aktualiserats i tidigare sammanhang inom Sif. Liva projektet kan sägas ha bidragit till ett ökat medvetande om komplexiteten i frågor kring kön och etnicitet. Detta ökade medvetande har bland annat kommit till uttryck genom förändrade synsätt kring personalrekrytering i den egna organisationen. Tidigare har det inte varit lika självklart att anställa personer med utländsk härkomst. I och med och efter Liva utbildningen har man på vissa regionkontor anställt personer med annan etnisk bakgrund än svensk. Andra har reflekterat över sitt eget förändrade bemötande av medlemmar med utländsk härkomst. Parallellt med dessa positiva lärdomar synliggörs även behovet av ökade kunskaper;

-Det jag ser hos oss är att Liva- projektet kunnat bidra med det som kan påverka verksamheten konkret - det är ju vårt bemötande och förhållningssätt gentemot våra medlemmar, där vi träffar dem och ser vad som händer, där vi ibland är ganska omedvetna utifrån kön och etnicitet och inte tänker på att det kan finnas andra orsaker bakom utan vi tuggar på som om ingenting har hänt. Det gäller inte minst

förhandlingssituationer och i rådgivningssituationer där vi inte helt enkelt reflekterar utan vi kör på och ser inte någon struktur eller något i det och där tror jag att hos oss och hos mig i alla fall ../.att vi kommit en liten bit på vägen att öka vårt medvetande, reflektioner över hur vi uppträder kring kön och etnicitet. I och med att vi haft en del aktiviteter, en del seminarier så har någon liten pollett trillat ner, att vi är en del i en struktur.

Ett centralt inslag i intervjuerna har synliggjort lärandet som en kunskapsprocess vilket förutsätter vidare och fördjupade kunskaper över tid;

-Nu känner jag att nu börjar vissa saker landa, en process man kommer in i man börjar se betydligt mer nu än jag gjorde när jag gick utbildningen och jag tror att det är samma sak här, det tar en stund att komma in i de här frågorna också och sedan är det inte vana tyvärr måste man väl säga eller det borde väl vara att hantera de här sakerna. Vi är mer vana att hantera kronor och ören och anställningsmånader och tid och sådana här grejer ganska "hands on" och därför tar det tid att få in de här sakerna.

Paradoxer och motsättningar

Regioncheferna är företrädare för organisationen i regionala sammanhang. De är vidare ansvariga inför den styrelse som finns i regionen för Sifs verksamhet. I ansvarsområdet ingår att leda avdelningens verksamhet och att bland annat tillse att personalen har eller får den kompetens som behövs för att uppfylla förbundets intentioner med verksamheten. Detta innebär också att regioncheferna har ett personalansvar vilket gör att cheferna hamnar mellan två stolar dels genom att tillse en god arbetsmiljö med rimliga arbetsvillkor för medarbetarna, dels att föra verksamheten mot centralt uppsatta mål. Detta kan uppfattas som ett motstånd till ett projekt både bland ledning och personal när det handlar om att implementera en ny form av lärande i organisationen;

-Det är ju så att när vi får anvisningar för våra mål för vår verksamhet vad ska vi jobba med och så där då är det ju jag den som på nåt sätt först får våra anvisningar att här kommer det ett projekt att vi ska jobba på ett annat sätt när det gäller de här frågorna med jämställdhet och mångfald och vi ska försöka få det mer integrerat då i all annan verksamhet och inte ha det som bygg-klossar vid sidan av, det var väl vårt sätt att jobba med sådana här frågor förut.

I intervjuerna har den egna organisationens arbetsmetoder och förutsättningar för att bedriva projekt med hänsyn till minskade personal resurser kritiserats. Bristen på personal anses vara ett resultat av generationsväxlingen som erbjudits anställda inom Sif vilket medfört att de vakanser som uppstått inte tillsatts därefter utan istället anställs projektanställda under en begränsad tid;

-Jag förstår ju Sif varför man driver projekt det är bara för att vi har pengar till det här nu men vi har inte tid att anställa folk. Därför får det den här effekten. Man är precis som alla andra att man vill minska antalet fast anställda och så driver man projekt så kan man göra sig av med dem. Man kan ju se att de som har kommit in i projekt så är de på nåt sätt kvar ändå för det sker ganska mycket byten i och med att vi har haft generationsväxlingen så det är ju många tjänster som har blivit lediga när folk går i pension.

Andra faktorer som framkommit i intervjuerna och framställs som problematiska är reflektioner kring en ökad arbetsbelastning i samband med ökat antal projekt parallellt med omorganisationen vilket synliggör den komplexa struktur där ett projekt ska förankras och implementeras i den dagliga verksamheten.

-Idén är ju jättebra och jag tror att det behövs men ../.jag undrar hur många det är som tänker alltså nu ska vi ha en kurs att man verkligen tänker ur jämställdhetsperspektiv alla ska kunna vara med, alla ska ha samma chans att vara med och det kan ju vara så här lite liksom ja är alla barnvakter fixade och sådana saker kan man vara borta, är man ensam stående, kan man vara borta funkar det... ja liksom sådana här praktiska saker

- Dessutom så tycker jag ju att med de här utbildningarna så ska man ju också på nåt sätt bli lite grann av ambassadör för en bra icke diskriminerande arbetsmarknaden eller vi ska vara förebilder och vi ska agera så internt själva. Om jag ska säga utifrån mig själv så tror jag att jag är mer noggrann i dag än vad jag varit tidigare när det gäller hur jag hanterar personal alltså kvinnor och män eller i andra sammanhang när det gäller både lönesättning att fördela arbetsuppgifter

Ovanstående citat synliggör hur könsaspekter även berör den egna organisationen inom Sif. I dessa sammanhang handlar det inte minst om att ombudsmän som personalgrupp fortfarande i stor utsträckning domineras av män även om det idag är fler kvinnor som arbetar som ombudsmän än tidigare. Detta synliggör att det råder en paradox mellan ambitioner om jämställdhet i relation till verksamhetens mål. Det handlar om att vara förebild för det omgivande samhället samtidigt som intentionerna står i strid med den egna verksamhetens jämställdhetsfrågor - det vill säga möjligheten att förena ombudsmannajobbet med familj vilket är förbundet med kön. Detta är således frågor som verkar i den lokala verksamheten och som regioncheferna kommer i beröring med när ett projekt ska implementeras i verksamheten.

Parallella projekt

Ett gemensamt kännetecken i dagens arbetsliv är den omfattande förekomsten av projekt som arbetsmodell. Projekt bidrar ofta till snabba och konkreta resultat men står även i strid med den ordinarie verksamheten vid regionkontoren runt om i landet.

-Det här konkurrerar ju med allting annat alltså. De ska hålla sig informerade om allt som har med avtalen att göra och man ska hålla sig informerad om rekryteringar och rekryteringsutbildningar och allt ja allt det här ska man hinna och tiden räcker inte till. Det är väl något som Sif liksom inte har förstått.

Mot denna bakgrund är det betydelsefullt att betrakta Liva projektets förutsättningar i de olika lokala organisationerna. Det finns med andra ord olika intressenter och aktörer vilka verkar på skilda arenor och som ibland kan uppfattas som att projektet möter ett motstånd i organisationerna. I dessa sammanhang är det värdefullt att beakta att även den fackliga organisationen måste ses i ljuset av en etablerad kultur, ett gemensamt språk inom vilket förändring eller nyskapande inte sker utan vidare.

Andra inslag som blivit framträdande i intervjuerna är förbundna med tidsbrist. I detta sammanhang handlar det om att Liva projektet är ett projekt bland många andra projekt som ska implementeras i den dagliga verksamheten. Olika projekt som pågår parallellt konkurrerar med den ordinarie verksamheten ifråga om tid och personalresurser och bidrar till ökad arbetsbelastning;

-Ska vi ha den här tillställningen fast det är ganska körigt, ganska många förhandlingar ../..jag tror att vi ställer in den här grejen alltså, det blir lätt den inställningen. Men jag tror på metodiken det gör jag.

För att ett projekt ska kunna leva vidare vilket informanterna uttrycker en frustration över är bristen på tid och personal resurser;

- Projekt måste hela tiden vara integrerade i vanlig verksamhet och det får inte vara projekt som börjar och så är det slut. Det måste vara så att även om man har några projektanställda som är drivande i projektet så måste det bli i den ordinarie verksamheten.

Tidsbrist och ökad arbetsbelastning bidrar och tvingar till prioriteringar, det medför att man tvingas göra prioriteringar mellan olika projekt. Den ordinarie fackliga utåtriktade verksamheten prioriteras dock i första hand;

-Jag tror att vi får det se upp med LIVA jag tror att den metod eller metodik som finns med att åka runt och vara här på besök och vara med på förhandlingarna, vara med på olika sådana här aktiviteter skulle jag tro. Det är klart en bra väg men det är kopplat i tid och resurser.

Ovanstående citat synliggör dock att metoden som Liva projektet arbetar med uppfattas som rätt metod och bidrar till ökade kunskaper, men det skapar även ett motstånd då projektet tar tid och resurser i anspråk för vilket det saknas utrymme. Denna inställning råder en stark enighet kring bland de intervjuade.

Kulturkrock – uttryck för motstånd

Regioncheferna har det övergripande och yttersta ansvaret till att verka för att LIVA projektet integreras i den dagliga verksamheten runt om i landets regionkontor. Deras uppgift har initialt varit att introducera LIVA i den egna verksamheten. Liva projektet utgör samtidigt ett arbetssätt som står i strid med organisationskulturen. Vilket handlar om att gamla traditioner och arbetssätt ska förändras, vilket bidrar till nytänkande men kan även uppfattas som ett motstånd till Liva projektet. I detta sammanhang bör vi vara medvetna om att Liva projektet skiljer sig åt i förhållande till andra projekt genom att vara teoretiskt abstrakt. Detta innebär att nya tankesätt och nya arbetsmetoder som uppfattas som främmande och utgör grund för ifrågasättanden och kan tolkas som motstånd. Detta kommer till uttryck genom oro inför det främmande och obekanta som inte överensstämmer med det traditionella arbetssätten. Nedanstående citat illustrerar hur gamla traditioner ifrågasätts vilket utgör en del av kulturen i organisationen;

-Att gå på djupet och förstå saker och ting, det ligger inte i någon slags kultur inom organisationen att göra på det här viset. Vi är satta för att lösa en situation punkt. Då gör vi inte in på de här djupare sakerna utan vi vill bara lösa det hela så att alla är

någorlunda nöjda efteråt och det är ett problem../.. att göra så kan ju få problem på många områden alltså det blir kortsiktigt och det gäller även lönepolitik och arbetsmiljöfrågor och alltihopa. Vi lappar ihop lösningar hela tiden och går sällan på djupet. Det där tror jag är en fundering som facket som sådant borde fundera kring hur vi uppträder och hur vi agerar och det här projektet har ändå haft en djupare ambition än många andra delar av verksamheten inom Sif.

Att verka för antidiskriminering handlar också om att vara förebild för sina medarbetare och medlemmar. Detta innebär också att implementeringen av ett nytt projekt och nya kunskaper inte sker utan vidare;

-Jag har ju varit med så länge att jag vet ju att man förändrar inte världen med att helt plötsligt genom några utbildningar../..Så det är vad man kan säga den viktigaste biten jag har känt att här behövs det på något sätt att vi lyfter alla till en nivå där man kan säga åtminstone när vi ska hantera de här sakerna när vi får våra frågor så ska vi veta själva att vi inte har en diskriminerande värdegrund i våra tankar.

Vad som kommit att genomsyra intervjuerna i hög utsträckning är känslan av osäkerhet och hur man ska skapa trygghet vilket handlar om att kunskaperna uppfattas som otillräckliga. Nedan följer några citat som speglar osäkerhet och otrygghet bland personalen som ska arbeta med dessa frågor i praktiken;

-Motstånd är ett förstärkt ord men vilja eller jag tolkar det mer som osäkerhet mot det, att man inte vet hur man ska hantera det och därför blir det lite avighet liksom.

-Där känner jag väl att det finns både en oro kring att oj vad innebär det här för något och samtidigt yes vi måste lära oss mer om det. Jag kan för lite.

-Jag tycker att det är så att ska man börja jobba med ett område och verkligen vill åstadkomma något och gå på djupet med det så måste ju alla som ska jobba med det ha kunskap kring det. ../..Då måste de (personalen=min kommentar) ha så mycket kunskap om frågorna så de känner sig trygga när medlemmar och förtroendevalda kommer till dem och vill att de ska stödja dem i någonting eller medverka på något sätt, hjälpa dem med ärenden. Då tycker jag vi måste veta vad vi håller på med här, alla ute i landet som jobbar med frågorna måste veta vad det är och känna den här trygghet.

Osäkerhet uppfattas som en svårighet och handlar främst om åtskiljandet av kön och etnicitet;

-Jag tycker att man åtskiljer det. Jag har ju försökt nu då inte bara i Sif sammanhang utan andra sammanhang../.. Jag tycker det är lättare och tänka jämställdhetsperspektiv än det är att tänka mångfald, betydligt lättare. Det tror jag har bland annat att göra med att vi har lättare att relatera till personligen plus att vi har hållit på med det lite längre också

Ovanstående citat synliggör det som organisationen känner igen sedan tidigare, att arbeta med jämställdhet är något personalen av tradition är vana vid. Osäkerhet uppstår inför det okända det vill säga etnisk mångfald vilket också utgör en del av förändringarna på arbetsmarknaden som vi inte är vana att handskas med i samma utsträckning som när vi talar om jämställdhet

mellan könen. I dessa sammanhang framträder regionala skillnader vilket måste beaktas i relation till de referensramar som personalen har från den vardagliga praktiken i arbetet;

-Det motståndet finns lite grann. Jag tycker inte det är så stort men det förekommer. Det jag upplever mer är snarare en svårighet att närma sig ämnet framförallt etnicitet. För det är vi inte lika vana att prata om och har inte lika mycket personliga erfarenheter av heller.

Ovanstående citat synliggör arbetsmarknadsstrukturer och behov av kunskaper som är förbundet till en region. Intervjuerna har synliggjort olika regionala arbetsmarknadsvillkor vilket bland annat innebär att södra Sverige och Norra Sverige verkar inom olika näringslivsstrukturer. I dessa sammanhang har det bland annat framkommit att vissa regioner har fler utomnordiska etniska grupper bland sina medlemmar vilket gör att dessa regioner i högre utsträckning efterfrågar vidare kunskaper kring etnicitet. Andra regioner i sin tur har en tydlig arbetsmarknadsstruktur som inte alltid gynnar könstillhörighet och kan betraktas som mansdominerad arbetsmarknadsstruktur där kvinnors arbetsvillkor får ökad betydelse. Detta kan således förklara oro för frågeställningar som inte igenkänns inom den egna verksamheten.

Framtida behov

I intervjuerna har det framkommit att Liva projektets arbetsmetod i form av ”handledda samtal” är något som uppfattats som en givande metod för lärande. Det har framkommit att frågor kring etnicitet och kön är något som samtliga intervjuade uppfattat som viktiga i det dagliga arbetet. Hur och på vilket sätt Liva projektets initiativ kring frågor om jämställdhet och etnicitet ska leva vidare i verksamheten råder stor osäkerhet kring. Det som dock blivit framträdande i intervjuerna är att det behövs fördjupade kunskaper;

-Jag skulle nog behöva ha fortsatt de här vad vi kallar ”handledda samtal” eller vad det nu heter för något det var väl det begreppet som de har använt, där någon kommer ner och sitter ner med oss en stund och även finns med i vår vanliga verksamhet av och till och att vi har lite mer kunskapsutbyggnad kring frågan också ungefär som du pratade om innan att vi har någon litteratur som vi reflekterar kring och läser och diskuterar och reflekterar kanske gemensamt över då.

I ovanstående citat framgår även behovet av fördjupade kunskaper. De som efterlysts har bland annat handlat om behovet av mer teoretisk men även praktisk kunskap. I detta sammanhang kan även nämnas att det vid ett av regionkontoren fanns planer på att anlita konsulter för fortsatt utbildning kring dessa frågor. Vid andra regionkontor råder en osäkerhet kring hur man ska arbeta vidare med frågor kring jämställdhet och etnicitet.

Andra faktorer som blivit framträdande i intervjuerna är uttryckta önskemål om föreläsningar och samverkan mellan Sif och universiteten runt om i landet. I dessa sammanhang har även kritik lyfts fram till att intressanta föreläsningar oftast anordnas i Stockholm vilket begränsar möjligheterna att delta på grund av tidsbrist. Resande tar en hel del tid i anspråk från den ordinarie verksamheten som i första hand måste fungera vilket i sin tur bidrar till ökad arbetsbelastning och leder till att personalen tvingas göra prioriteringar i sitt arbete för att arbetsbelastningen ska vara realistisk.

DEL III

Intryck och erfarenheter inom projektgruppen

Under hösten och vintern 2005 har fem intervjuer genomförts med projektgruppen, bestående av tre kvinnor och två män. Projektgruppen bestod initialt av fem personer. En av personerna har av personliga skäl valt att sluta under projektets gång, återstående fyra personer har arbetat i projektet fram till projektets slut. Tre personer rekryterades genom extern utlysning av projektanställningar, av dessa skulle två personer efter den initiala utbildningsfasen arbeta som internkonsulter. Två av medarbetarna i projektet var sedan tidigare anställda inom Sif. Samtliga projektmedarbetare har någon form av akademisk utbildning med varierande inriktning och längd. Dessa personer hade också på olika sätt tidigare arbetslivserfarenheter av etnicitets och jämställdhetsfrågor från varierande branscher. De externt rekryterade personerna saknade dock tidigare erfarenhet av renodlat fackligt arbete. Projektgruppen har således kommit att bestå av personal med olika bakgrund och med olika grad av kännedom om Sifs organisation.

Långsiktigheten är projektets metod, vilket handlar om att bidra till att Sifs medarbetare i sitt vardagsarbete integrerar perspektiven jämställdhet och etnisk mångfald. Projektbeskrivningen har arbetats fram av befintlig personal inom Sifs organisation och beviljats finansiering till Liva-projektet. Mot bakgrund av att det redan fanns en färdig projektbeskrivning ifråga om mål och syfte hade också personalen som rekryterats olika förväntningar på det nya arbetet. Några av dessa förväntningar illustreras i nedanstående citat;

-Alltså jag hade nog en förväntning att jag skulle vara ute mycket och resa men jag tänkte att det skulle vara mer, att det skulle finnas motstånd men att det också skulle finnas vilja till förändring och en vilja att arbeta med frågorna och försöka förändra i organisationen internt alltså.

-Då hade vi inte så mycket kännedom utan körde bara på och gav järnet och i princip utan att ens reflektera över målgrupp och sätta det i rätt sammanhang och så men å andra sidan så handlade de här utbildningsdagarna om att teoretiskt belysa vad jämställdhet och etnicitet eller ojämlikhet är för något... där hade man inte så mycket kännedom om organisationen.

Liva projektets intentioner handlar om ett långsiktigt förändringsarbete i Sifs organisation. Detta förändringsarbete syftar till att implementera LIVA-projektet i organisationen för att höja kompetensen bland Sifs anställda och förtroendevalda i frågor om jämställdhet- och etnisk mångfald. Bland de intervjuade fanns en förväntning om att förändra och utveckla organisationen i enighet med projektets syfte och målsättning;

- ...att utveckla organisationen så att man såg diskrimineringsfrågorna som en del av det fackliga arbetet...att man skulle motverka diskriminering... jobba målmedvetet för att det skulle sitta i organisationen. Det var mina förväntningar.

Ett projekt har begränsade tidsplaner vilket också förutsätter att arbetet med projektet kommer igång ganska omgående. Att komma utifrån in i ett färdigplanerat projekt med otillräckliga kunskaper om organisationen och de olika målgrupperna vid avdelningskontoren har inte varit alldeles enkelt samtidigt som det också har kommit att bidra till känslan av utanförskap;

-Det gjorde ju sin beskärda del det här med att man inte hade så goda kunskaper om målgruppen men det var ju både på gott och ont därför att det gjorde att vi slapp tänka så mycket på det eftersom det var en väldigt intensiv fas i projektet så att som externa så kände man sig väldigt mycket som extern.

Paradoxer i organisationen

Arbetsorganisationen är en arena där etablerade formella och informella regler samverkar i en kontext. Arbetet med Liva projektet handlade också om en förflyttning från förbundskansliet ut till avdelningarna vilka utgör olika arenor. Detta innebär också att möta olika målgrupper i olika positioner vilket frammanar konkurrerande eller motstridiga värdesystem mellan olika personalkategorier. Det handlar om nya utmaningar som ifrågasätter gamla etablerade värdesystem som har sitt ursprung från samspelet mellan heterogena arbetsgrupper i relation till organisatoriska förändringar ;

-I Sif har det inte alltid funnits så mycket intresse att prata om frågorna utan att det är mer att man är och tjarar, det är ett otroligt motstånd. Att man är och tjarar nästan om frågorna fast man själv tycker att det är viktigt. Det tycker jag att det är ett litet val man gör som anställd också hur man väljer att förhålla sig till det här och då är det också väldigt enkelt och avvisa det som flum. Jag tycker det är ett väldigt enkelt sätt och komma undan.

Ifrågasättanden som kommit till uttryck signalerar uttryck för motstånd till förändring trots att det tidigare i organisationen signalerats positiva förväntningar till Liva projektet;

-Jag mötte människor i korridoren, det fanns en positiv förväntan, en önskan att kunna ha tid och önskan att kunna vara med och det fanns i början otroligt mycket sådant stöd tycker jag .

Erfarenheterna inom projektgruppen har visat att det trots dessa positiva förväntningar till en början vuxit fram ett motstånd allteftersom projektet framskridit. Det har bland annat handlat om svårigheter att få personal delaktiga ute på avdelningarna. Orsaker till detta har främst kommit att uttryckas i termer av tidsbrist på grund av konkurrerande arbetsuppgifter i den operativa kärnverksamheten det vill säga vid avdelningarna. Det har bidragit till rumsliga gränser utifrån graden av närhet eller avstånd mellan förbundskansliet och den operativa kärnverksamheten genom bland annat projektgruppens upplevda svårigheter att boka tider med avdelningarna. Andra signaler som synliggjort uttryck för motstånd till antidiskrimineringsarbetet har framställts som något som inte känns igen och därmed inte heller berör den egna regionen eller avdelningen;

-../.. att man inte tror på diskrimineringsfrågor det där finns inte hos oss och vi har aldrig sett det där och det är DO, Jämo och det får gå till den avdelning till den regionen. Vi har inte de problemen här och man har tusen orsaker../.. man vill inte veta av det eller se det.

Att genomföra förändringar i en facklig organisation handlar om överlevnad och framgång på en omstrukturerad arbetsmarknad. I en byråkratisk organisationsstruktur råder olika hierarkiska nivåer som komplicerar samverkan mellan olika positioner i organisationen.

Dessa kan skapa spänningsfält mellan olika delar av organisationen och bidrar till att skapa ett "vi och dem" mellan aktörerna;

- Det finns ett spänningsförhållande mellan kansliet och de olika avdelningarna ute i landet. Det är en spänning som vi inte kan påverka i Liva.

Förutom spänningsfältet mellan olika delar av organisationen det vill säga mellan kansliet och avdelningarna råder även spänningsfält mellan olika positioner inom organisationen;

- Det har varit regionchefer som varit direkt otrevliga, det är ju inte bara mot projektet utan en väldig arrogans. Det är inte bara regioncheferna utan även folk med hög status.

Inom organisationen verkar skilda mekanismer på olika nivåer. Det innebär också att det råder olika värdesystem, olika positioner, maktförhållanden och hierarkier vilka samverkar på olika sätt. Det innebär också att projektgruppen och målgrupperna inte kan betraktas som homogena kategorier med lika värderingar samtidigt som dessa olika kategorier verkar inom olika delar av organisationen. Under utbildningstillfällena har dessa olikheter i form av individuella reaktioner ibland riktats till enskilda medarbetare i projektgruppen. Det är uttryck som signalerat frustrationer vilka kan tolkas som motstånd till förändring och ett försvar till redan etablerade arbetssätt;

-Dels är det stämningen i gruppen, det här är mjuka frågor och det finns väldigt otrevliga avdelningar där det är en väldig hierarki i gruppen. Det blir tacksamt att racka ner på mig och på frågorna... om regionchefen är med på båten eller är en väldigt svag regionchef. Sedan finns det också regionchefer som anser sig vara väldigt duktiga och kompetenta inom det här området och känner sig hotade och tycker det är helt oviktigt att jag ska komma och informera istället för att samarbeta och för det tredje att om det känts rent politiskt korrekt om det berör dem.

Spänningsförhållanden mellan förbundskansliet och avdelningarna har bland annat handlat om störningar i den ordinarie verksamheten. Dessa spänningsförhållanden synliggör att det råder en polarisering mellan förbundskansliet och avdelningarna vilket bidrar till att skapa en distans inom organisationen. Det handlar i stor utsträckning om misstro till arbetsformerna som initieras från förbundskansliet;

- ...man kommer med nya saker och säger det här ska ni göra och nya projekt hela tiden. Dels det spänningsförhållandet men också att det finns en kultur i Sifs organisation att man av tradition sätter igång stora grejor, gör otroliga satsningar både ekonomiskt och personalresursmässigt, men man följer inte upp de här insatserna. Det finns inte någon tanke bakom hur man ska arbeta långsiktigt med dem eller hur de ska användas senare efter att insatsen är avslutad. Det gör ju att när liva kom så har det mot bakgrund av tidigare insatser i Sif skapat ett missnöje mot organisationen och ledningen på kansliet.

I dessa sammanhang har det i intervjuerna framkommit att avståndet mellan avdelningarna och förbundskansliet handlar om olika sätt att arbeta. På kansliet arbetar man främst utifrån ett samhällsperspektiv vilket handlar om att förverkliga politiskt ideologiska intentioner där teori och utredningar ingår som betydande delar i arbetet. På avdelningsnivå karaktäriseras arbetet

som operativt vilket också innebär ett individorienterat perspektiv där behovsstyrda insatser på arbetsplatserna är centrala;

- Jag tror kansliet är mer som jag ser det, där man specialiserar sig och där man har en lite mer idépolitisk tanke runt frågor och ting...Så det blir liksom en kontrast till det här väldigt behovsstyrda hela tiden.

Ytterligare en faktor som utmärker arbetet vid Förbundskansliet handlar om att fokusera på det som är möjligt vilket synliggör det förändringsarbete som pågår i organisationen utifrån ett samhälleligt och demokratiskt perspektiv;

- Det finns en tillväxt potential, det finns en ekonomisk potential och det finns något som en önskepotential att låta människor få lika löner.../. Kvinnor ska ha samma möjlighet till befordran och samma möjlighet att få jobb då ska man liksom synliggöra och dra fram det positiva. Man pratar inte så mycket om diskriminering vi pratar om antidiskrimineringsarbete i Liva, då är det de i organisationen som inte tycker om ordet antidiskriminering.

En brinnande punkt inom projektgruppen har varit diskussionen om huruvida projektet på grund av dessa olika perspektiv mellan Förbundskansliet och avdelningarna borde ändra färdriktning för att därigenom förmås möta avdelningarna, det vill säga flytta perspektivet från samhälls- till individperspektiv;

-Det är ju som vi har sagt att det är en kulturkrock, det är två olika kulturer. Faktum är att det har varit mycket lättare att jobba med kansliet till exempel för det är på ett annat sätt, men frågan är ska vi byta ska vi bli mer handlings- individfokuserade och handlingsinriktade det har varit mycket diskussioner om hur vi ska agera.

Skälet till uppkomsten av diskussionerna om att ändra färdriktning synliggör det motstånd som projektgruppen kommit att möta ute på avdelningarna. Mot bakgrund av dessa olikheter i synsätt har projektgruppens arbete i stor utsträckning också präglats av att finna former för att anpassa Liva projektet till avdelningarnas individinriktade perspektiv;

-När vi började våra utbildningsdagar fick vi ju sätta oss ner det var ju lite svårt när man inte kände organisationen och funderade på vad kan de tänkas behöva och efterhand så kan man ju tycka att jag tror ju att vi tänkte på en annan nivå alltså en mer idémässig nivå. Jag känner själv att man har ju ändrat inställning och blivit mer och mer kritisk under tidens gång.

Att byta arbetssätt eller att anpassa projektet till en mer individinriktad verksamhet synliggör också att projektgruppen påverkats av majoritetens gruppträck, med andra ord den rådande diskursen i ute på avdelningarna. Detta motstånd har bidragit till att även medarbetare inom projektgruppen själva efterhand kommit att bli kritiska till projektets genomförbarhet;

-När man kommer och kör konsultativt då man har de här tre motstånden mot kansliet, mot själva projektiden och man tror helt enkelt inte på den och att man uttrycker inga som helst ambitioner av att göra någonting och då köra det här konsultativa då kör man huvudet i väggen. Där hade man måsta vara självkritisk, där hade projektet förmått att förändras eller utvecklas eller ompröva arbetssätt.../.så vi har fått ta smällarna för att arbetssättet har varit som det var.

Organisationsutveckling - förändringsarbete

Liva projektet är ett förändringsprojekt som strävar efter långsiktig förändring i organisationen. Det innebär att det finns förväntningar riktade till enskilda medarbetare ute på avdelningarna vilket förutsätter motivation till att tillägna sig nya kunskaper och därmed en förändringsvilja hos den enskilde medarbetaren;

-Det här är ett förändringsarbete som Liva startat, det ställer krav som inkräktar på den vardag som är så pressad för många. Många läser på vägen från jobbet, läser i sängen.

Olika utbildningsnivåer liksom invanda rutiner och arbetssätt är en del av den traditionella organisationskulturen. Utbildningsnivåer bidrar också till skilda språk eller yrkesvokabulär vilket skapar en "vi och dem" upplevelse mellan projektgruppen och målgrupperna vid avdelningarna, vilket också innebär en distans mellan Förbundskansliet och avdelningarna;

-Vi hade det akademiska uttrycket på saker och ting och då menar jag att då distanserar vi oss från våra kollegor. Om de ska använda det ute på företagen då uttryckte man sig inte i orden som vita rum eller genus. Jag tyckte vi måste använda vardagsspråket som folk känner igen och att det smakar bekant.

Invanda rutiner och arbetssätt i den operativa verksamheten blir i och med Liva projektet ifrågasatta vilket bidrar till att skapa ett motstånd som även kan uppfattas som en olydnad mot organisationens intressen. Detta innebär också att det finns informella och formella normer att förhålla sig till på olika nivåer i organisationen;

- Det väcker ju motstånd, många är ju väldigt trygga i det gamla och sedan är det ju utbildningsnivån gör ju att man tänker att ja men jag tänker hålla mig fast vid paragraf två sedan får de säga vad de vill. Det har man stött på väldigt mycket.

Lärdomar från arbetssätt i projektet

Allteftersom projektet framskridit har medarbetare själva kommit att ställa sig kritiska till genomförandet av projektet. I dessa sammanhang har projektets mål och syften uppfattats som diffust formulerade. Detta kritiska förhållningssätt blir förstäligt i skenet av det motstånd som projektgruppen kommit att möta ute på avdelningarna. Det är projektgruppen som fått stå till svars för projektets intentioner i relation till avdelningarna vilket måste beaktas i relation till de maktförhållanden som kan uppstå mellan en minoritet och majoritet i organisationen. Utifrån detta perspektiv har minoriteten det vill säga projektgruppens arbete med projektet bidragit till ett ifrågasättande av avdelningarnas kompetens och befintliga arbetssätt och rutiner. Den dominerande diskursen finns i de etablerade strukturerna där formella och informella normer samverkar vilket bidrar till ett starkt uttryck för motstånd från avdelningarna. Motståndet leder till osäkerhet inom projektgruppen vilket kommer till uttryck genom ett ifrågasättande av projektets genomförbarhet och hur det varit planerat.

Detta synliggör att projektgruppen och deras arbete verkar mellan olika diskurser som råder i organisationen genom att den dominerande diskursen har tolkningsföreträde.

Det innebär också att lärandet reproduceras i de befintliga strukturerna i organisationen;

-Det är ju väldigt dumt att upparbeta nya vägar för förändring när det redan finns inkörda spår och rutiner i organisationerna ../..att använda befintliga strukturer det som redan finns i organisationen. Det är det som man har upplevt lite frustrerande att det här borde vi ha tänkt på, så här borde vi ha gjort och nu vet vi det då gör vi det men då händer ingenting va.

Ett problem som aktualiserats under projektets gång var att projektets metodutvecklare slutade vilket påverkade projektgruppens fortsatta arbete;

-../.. det som hände var ju att våran metodutvecklare hoppade av och det var ju mindre bra../.. tanken var ju när vi började att vi skulle börja med mainstreaming tankar och arbeta mot grundkurser och viktiga strategiska skrifter och föra in diskrimineringstankarna där och sedan skulle vi utveckla metoder mot arbetsplatsen och arbeta mot deras egen verksamheten.

Projektgruppens arbete har fortsatt inom utsatta tidsramar även om en av personerna valde att hoppa av projektet. Tiden som projektgruppen haft till förfogande har medfört en ökad arbetsbelastning för de återstående medarbetarna i projektgruppen. De handledda samtalen har av projektmedarbetarna uppfattats som en bra metod att förena abstrakta teoriska problemställningar till konkret vardagspraxis i arbetet ute på avdelningarna. Med beaktande av de begränsade tidsramar som projektet haft till förfogande har reflektioner kring om projektet eventuellt hade vunnit på att satsa resurserna på en avdelning istället för alla regioner;

-Jag hade nog stationerat mig på en arbetsplats tills den är klar. Bättre att en fungerar än att ingen av oss fungerar. Det är inte så att man är ointresserad utan en komplex fråga mycket om värderingar och det gör man inte på en kurs. Man måste jobba mycket längre med den.

Andra lärdomar inom projektgruppen är att frågornas komplexitet är tidskrävande och förutsätter vidare arbete i det vardagliga praktiska arbetet ute på avdelningarna;

-Jag tycker man borde ha jobbat mycket närmare. Om vi haft tre år istället för två år då skulle vi haft en genomgång med samtliga på deras arbetsplats. Projektgruppen skulle stationera sig på en arbetsplats. Vi talade bara om hur det borde vara och sen lämnade vi åt deras öde att förvalta det där och så mycket kunskap har vi inte överfört på en dag eller två dagars utbildning.

Fördelarna med att arbeta med mindre grupper har anknytning till metodutveckling. Uttryck för osäkerhet från målgrupperna kring frågornas komplexitet har medfört att projektgruppen även kommit att få en insikt i målgruppernas behov av trygghet och stöd med beaktande av komplexiteten i jämställdhets- och etnicitetsfrågorna;

-Jag skulle nog bygga på antagandet vad man behöver för metoder för att känna sig trygg.

Vidare har intervjuerna synliggjort svårigheterna i att som extern på kort tid komma in i ett färdigt projekt. Det har bland annat handlat om avsaknaden av kunskaper om organisationen och därmed också om målgrupperna och medarbetarna. Goda förkunskaper om organisationen och målgrupperna som utbildningarna riktade sig till hade underlättat utformningen och planeringen av dessa;

-Man kan inte bara köra ../. jag tror att vi skulle ha anpassat det mer till målgruppen än vad vi hade.

-Man var inte säker på den information de ville veta. Man ville ha mer ideologisk ingång och mekanismer bakom det här med att ha en teorigrund helt enkelt var de uppgifter vi fick och det visade sig att det ville de inte alls.

Ovanstående citat synliggör åter igen diskrepansen mellan Förbundskansliet och avdelningarnas olika perspektiv i sitt arbete vilket reproducerar ett ”vi och dem” – ett avstånd mellan olika delar av Sifs organisation. Nedanstående citat synliggör ytterligare exempel på diskrepansen som kommit att bli framträdande inom olika nivåer i organisationen;

-Kunskaperna och intressena var väldigt olika då man inte kan ta för givet att man kan brinna för alla frågor. Det vi gjorde egentligen rent arbetsmässigt var att vi skapade nytt jobb åt våra kollegor. Ytterligare en fråga de skulle bära med sig. Vi såg lite olika saker egentligen.

Projektgruppens möte med målgrupperna har medfört att de i efterhand kommit att också betrakta okunskapen om organisationen som en fördel;

-Det var på sätt och vis skönt och komma in som naiv och inte fatta någonting eller liksom bara köra och förlita sig på att det finns ett stöd och falla tillbaka på eller vad man ska säga../. sen kom ju smällen och så på sätt och vis var det skönt att inte veta innan. Hade vi vetat det så hade det blivit otroligt jobbigt för det var ju det var ju på sina håll var det ju jobbigt

Parallella projekt i organisationen

I Sifs organisation pågår flera projekt vilket påverkar avdelningarnas arbete men även projektgruppens arbete. Detta innebär att olika parallella processer i organisationen i vissa fall kan komplettera varandra men de kan också leda till konkurrens mellan projekten och de olika projektgrupperna. I intervjuerna har det framkommit att pågående parallella projekt i organisationen begränsat intentionerna med Liva projektet istället för att komplettera varandra. Ett sådant projekt som lanserades i organisationen var lönekartläggningsprojektet. Till skillnad från lönekartläggningsprojektet som till sin karaktär är ett konkret projekt förstärker avståndet till Liva projektet som karaktäriseras som ett mer abstrakt projekt. Parallellt pågående projekt med olika karaktär som ett led i jämställdhetsarbetet inom Sif har försvårat projektgruppens arbete ytterligare;

- Cirka ett år in i projektet så lanserades lönekartläggningsprojektet och man slog till stort med trummor, det var väldigt offensiv. I början var man ju väldigt positiv../. här kommer ytterligare ett projekt som handlar om de här frågorna ../.det kompletterar liva. ../.Det här förstärker ju vårt arbete men

istället händer det absurda att fokus skiftade helt. Man började tala väldigt mycket om att nu ska vi jobba med något konkret.

Ovanstående citat synliggör hur den etablerade och dominerande diskursen förstärks vilket i sin tur riskerar att cementera motståndet till Liva projektet. Osäkerheten kring Liva projektet som står i strid med gängse rutiner i det vardagliga arbetet kan bidra till konkurrens mellan projekten istället för att underlätta förändringsarbetet i organisationen. Detta kan ha bidragit till informanternas uppfattning om att Liva projektet därigenom fick lägre prioritet i hela organisationen;

- *Tanken var ju att man ska komplettera varandra men ändå att det är två olika projekt. Det som hände var att man gick väldigt skilda vägar och man öppet deklarerade ett motstånd mot liva.*

Liva projektet arbetar med långsiktighet och förändring medan lönekartläggningsprojektet är ett mer konkret projekt som står i linje med traditionella arbetsätt i organisationen. Detta synliggör diskrepansen mellan hur två olika jämställdhetsprojekt bidrar till att det pågår två parallella processer i organisationen, varav den ena förstärker lärandet i den gamla agendan;

- Jag tycker det är jättekonstigt att man valt och köra ett lönekartläggningsprojekt utan ideologi. Men jag tycker att man ser det så, att man ser det som en isolerad metod, det är ju otroligt märkligt för det är inte en teknisk lösning.*

De olika motstånd som kommit till uttryck inom olika delar av organisationen och på olika nivåer i organisationen handlade om att Liva projektet uppfattades som ett abstrakt projekt vilket i sin tur utgjorde en kontrast till det mer konkreta lönekartläggningsprojektet;

- *det var någon ../..som alltid uttryckte liva som någonting "slajmit", engelska "slime". Som bara flöt ut som ett vått täcke eller hur hon uttryckte sig, någonting äckligt alltså../.. Medan lönekartläggning det sa man det är någonting fast och konkret. Det jag vill komma fram till det är att det är absolut inte något konkurrerande, däremot att man inte vill sammanblanda det här som liva karaktäriseras som i organisationen och det här som lönekartläggning karaktäriseras som. Där borde ../..ledningen agerat professionellt../.., vad är det för syfte och mål med liva och vad har lönekartläggningsprojektet för syfte och mål.*

Motstånden som projektgruppen mött inom olika delar av organisationen har även påverkat projektgruppen internt. De motstånd som projektgruppen mött i organisationen har bidragit till spänningsförhållanden inom gruppen. Trots detta har dock gruppen internt hittat former för det fortsatta arbetet med Liva projektet. Projektgruppen har förutom styrgruppen även haft en referensgrupp att tillgå i projektorganisationen. Uppfattningen är dock att referensgruppen inte nyttjats i tillräcklig utsträckning trots att de borde ha utgjort ett stöd för projektgruppen;

- Vi konstaterade här om dagen att det har inte alls fungerat med referensgruppen, vi har haft trevliga möten och så men det har varit ingenting liksom vi har fått ur referensgruppen*

Andra uppfattningar som blivit framträdande inom projektgruppen är att kommunikationen mellan styrgruppen och projektgruppen inte alltid fungerat tillfredsställande. Detta har

medfört att det ibland varit oklart om signaler från projektgruppen nått fram till styrgruppen och vice versa;

-Jag har aldrig träffat dem. Jag har träffat dem en gång i början och en gång nu i slutet men inte haft någon kontakt utan mer det man läst av minnesanteckningarna, vi vet ju inte vad som har sagts där och vilka signaler de har fått.

Att kommunikationerna mellan aktörerna är öppna och tydliga är av stor vikt för att arbetet ska fungera friktionsfritt. Information som går i flera led genomgår också tolkningar i flera led vilket kan bidra till att information faller bort eller förändras. Dessa signaler som blivit framträdande inom projektgruppen internt synliggör även komplexiteten i projektorganisationen, hur olika positioner på olika nivåer i organisationen samverkar vilket påverkar projektets medarbetare och därmed också arbetsvillkoren i projektet;

-Vi har försökt ta vårt ansvar ../. och skickat våra signaler väldigt tydligt att det här går bra och det här går inte bra och haft önsknings om att det ska tas upp i styrgruppen. Men sedan undrar man hur mycket som tas upp i styrgruppen av det, ../.så har de reaktionerna som man fått från styrgruppen att det är något som händer på vägen där det är ju så många olika led som det ska gå igenom.

Det är förstås alltid möjligt att vara klok i efterhand och önska att vissa saker borde ha utförts annorlunda än vad som gjordes. Att reflektera över erfarenheterna både de negativa och positiva handlar om ett lärande även för projektgruppen. Det är ett lärande som sker inom projektgruppen likaväl som målgruppen och är en process som pågår under projektets gång och som leder till erfarenheter och lärande både på individ- och kollektiv nivå. De kunskaper som förmedlats och som skildrats inom projektgruppen har synliggjort både möjligheter och hinder i att implementera Liva projektet i Sifs organisation.

Mycket av det som framkommit i intervjuerna speglar erfarenheter hos en grupp medarbetare med stor kompetens kring frågor om jämställdhet och etnicitet. Det har bidragit till fördjupade insikter både som grupp men även individuellt kring svårigheterna med förändringsarbete i en facklig organisation. Projektet har synliggjort olika informella och formella organisationsstrukturer som verkar inom Sif. Projektgruppen utgör en grupp medarbetare som reflekterat och fångat många väl genomtänkta idéer för Liva projektets fortsatta överlevnad i Sifs organisation. Dessa erfarenheter och genomtänkta idéer har beaktats i det avslutande kapitlet i denna rapport. Detta avsnitt får avsluta med ett par citat som får tala sitt eget språk;

-Om jag ska säga något positivt så har projektet varit enormt lärorikt, det har varit ett roligt gäng och samarbeta med vi har blivit nära vänner. Sif är en organisation med högt till tak. Det har varit ett väldigt självständigt arbete, man har fått komma med mycket egna initiativ.

-Vi har haft en projektledare som varit väldigt lyhörd, väldigt kunnig, väldigt engagerad hon kan frågorna väldigt mycket och som har varit vän och kamrat alltså fungerat med det också.

DEL IV

Reflektioner och slutsatser

Det övergripande syftet med utvärderingen är att bidra till ökade kunskaper kring lärande av jämställdhets- och etniskt mångfaldsprojekt - Liva projektet ("Lika värda – ett bra arbetsliv") och dess implementering i Sifs organisation.

Projektets syfte och mål samt möjligheter respektive svårigheter att nå dessa

Liva projektets målsättning är att verka för strukturella förändringar i sättet att organisera arbetet så att jämställdhet och etnisk mångfald befrämjas för att på sikt genomsyra alla nivåer i Sifs organisation, såväl bland medlemmar som förtroendevalda och anställda. Syftet med LIVA-projektet är att höja kompetensen bland Sifs anställda och förtroendevalda i frågor om jämställdhet- och etnisk mångfald.

Fackföreningar är "ideologiska" organisationer och karaktäriseras av en stark enande ideologi och organiserande principer vilka kretsar kring det centrala i organisationens uppdrag. Detta förutsätter en stark kultur i vilket organisationens uppdrag klart framhävs. Problemet är att en sådan kultur måste hanteras och detta leder till påtryckning att bibehålla befintliga strukturer vilka hämmar lärande i organisationen (Huzzard, 2000). Att implementera en reform är inte alldeles enkelt samtidigt som det förutsätter ett långsiktigt perspektiv. Karaktäristiskt för reformer är att målen ofta är vaga och diffusa samtidigt som "*Dessa mål är lätta att instämma i men inte lika lätta att konkretisera (Santerstedt 2001;28).*

Liva projektet är en organisationsutveckling som strävar efter en genomgående verka inom Sifs organisationsstruktur. Sifs hela organisation är berörd på ett eller annat sätt. Enligt French (1989:33) handlar organisationsutveckling om; "*...en planlagd insats som omfattar hela organisationen; insatsen är styrd av ledningen för att öka organisationens effektivitet, genom planlig intervention i organisationens processer och med hjälp av beteendevetenskaplig kunskap*". Förändringar i organisationer verkar dock inte i ett socialt tomrum utan det finns flera aktörer inom olika nivåer i organisationen som interagerar mellan olika diskurser⁸ och olika normsystem vilka både hindrar och möjliggör organisationsutveckling. Det innebär också att rumslig segregering och yrkesmässig polarisering samspelar med social interaktion och kan ta sig olika uttryck beroende på geografisk lokalisering.

Att utvärdera ett pågående projekt i dess slutfas medför olika typer av dilemman. För det första går det inte att kvantitativt mäta om projektet medfört strukturella förändringar i enighet med målet att verka för ett förändrat beteende inom organisationen. En orsak är att det inte går att isolera projektet som en enskild beståndsdel som påverkat deltagarna. Även om den enskilde uppfattar att projektet medfört en förändrad uppfattning eller inställning så innebär inte det automatiskt att det leder till ett förändrat beteende som gynnar Liva projektets målsättning. För det andra kan genomförande av nya idéer i en organisation ta upp till 10 år att förverkliga (Santerstedt, 2001), därför blir det svårt att cirka två år efter projektets start att mäta eller beskriva bestående beteende- eller attitydförändringar i enlighet med projektets målsättning.

Helhetsintrycket är dock att syftet med Liva projektet "att verka för att höja kompetensen bland Sifs anställda och förtroendevalda i frågor om jämställdhet- och etnisk mångfald" har uppnåtts. Helhetsbedömningen är att lärandet har ägt rum både på kollektiv och individuell nivå, dels genom föreläsningar och handledda samtal dels utifrån

⁸ Med diskurs avser jag att det sker en positionering i relation till något eller någon i ett yttrande.

utbildningsmaterial bestående av bland annat broschyrer, skrifter och checklistor som projektgruppen arbetat fram inom ramen för Liva projektet.

Projektets arbetsmetoder gentemot målgruppen

Ett projekt har begränsade tidsplaner vilket också förutsätter att arbetet med projektet kommer igång ganska omgående. Att komma utifrån in i ett färdigplanerat projekt med otillräckliga kunskaper om organisationen och de olika målgrupperna vid avdelningskontoren har inte varit alldeles enkelt för dem som anställts externt för projektet. För det första hade de inte hunnit lära sig organisationen som de hade i uppdrag att utbilda. För det andra har det bland annat handlat om att möta olika målgrupper inom organisationen vilka haft skilda förväntningar och olika behov samt erfarenheter vid de olika avdelningarna beroende på geografisk lokalisering.

Ett centralt inslag i projektgruppens arbete med Liva projektet har varit utbildning av anställda vid de olika regionkontoren. Utbildningarna har haft som målsättning att integrera lärandet i det dagliga arbetet genom reflektion, granskning samt uppföljning av det egna arbetet utifrån ett jämställdhets- och etnicitetsperspektiv.

Den metod som Liva projektet arbetat med har utgjorts av ett par gemensamma stor föreläsningar, lokala workshops så kallade handledda samtal mellan projektgruppen och målgrupperna vid de olika regionkontoren. I lokala workshops har förutom kursmateriel och teaterinslag integrerats med vardagliga problemställningar från det operativa fackliga arbetet och utgjort den huvudsakliga lärandemetoden. Metodutvecklingen har bestått i att bland annat utveckla verktyg för att underlätta upptäckten av diskriminering. Exempel på verktyg som utvecklats är bland annat en checklista och diskussionsverktyget ”chokladasken”. Samtalets och dialogens betydelse är återkommande och uppskattade inslag i projektet och anses utgöra de mest givande lärandeformerna bland deltagarna i utbildningarna. Det är framförallt de handledda samtalen som anses ha bidragit till fortsatta reflektioner och diskussioner bland medarbetarna vid regionkontoren. Ett konkret mått på hur avdelningarna arbetar kring frågor om etnicitet och jämställdhet efter internutbildningen har synliggjorts genom att dessa frågor fått ökat utrymme i diskussionerna än tidigare vid avdelningarna.

Liva projektet har dock inte varit ett alldeles enkelt projekt att implementera i den vardagliga fackliga verksamheten. En orsak är att både etnicitet och jämställdhet samverkar och överlappar varandra samtidigt som det ser olika ut beroende av det sammanhang de ingår i (SOU 2004;43). En annan orsak är att förändringsbenägenheten i organisationer ofta förklaras som tröga. Det handlar om att favorisera redan etablerade rutiner och praktiker i organisationen (de los Reyes,2001).

I den operativa verksamheten på avdelningarna har lärandet genererat nya insikter om diskrimineringsfrågornas komplexitet. Nya tankesätt och nya arbetsmetoder utmanar således den gamla agendan vilket bidragit till uttryck för oro bland målgrupperna. Denna oro kan tolkas som osäkerhet att i det vardagliga arbetet upptäcka och hantera diskrimineringsfrågor i och med frågornas komplexitet. Uttryck som blivit framträdande i dessa sammanhang är att projektet ibland uppfattats som ”flummigt” vilket synliggör en diskrepans mellan teori och praktik. Detta kan tolkas som att de teoretiskt komplexa frågorna strider mot den rådande verklighetsuppfattningen, kulturen och de intressen som råder i organisationen.

I en byråkratisk organisation som Sif, råder olika hierarkier som komplicerar samverkan mellan olika nivåer i organisationen. Dessa kan skapa spänningsfält mellan olika delar av organisationen vilka ibland kan begränsa intentionerna för förändringar. Dessa spänningsförhållanden har synliggjort att det råder ett ”vi och dem” tänkande mellan olika nivåer inom Sifs organisation. Olika utbildningsbakgrund, olika yrkesvokabulär, invanda rutiner och arbetssätt är en del av den traditionella organisationskulturen. Det är faktorer som ingår i den gamla agendan och som i sin tur kan bidra till att öka distansen mellan

projektgrupp och målgrupp men också mellan förbundskansliet och avdelningarna. Det handlar om olika perspektiv och arbetssätt på kansliet och på avdelningarna där de förstnämnda arbetar utifrån ett teoretiskt och samhälleligt perspektiv medan de sistnämnda arbetar operativt och individinriktat. Det innebär att det motstånd som projektgruppen kommit att möta ute på avdelningarna också handlar om att göra intrång i rådande strukturer.

Att göra intrång i befintliga strukturer innebär också att projektgruppen arbetat mellan olika diskurser, där olika parallella processer pågår samtidigt som försvårat implementeringsarbetet. Förekomsten av parallella projekt samtidigt i en organisation har begränsat Liva projektets intentioner. Ett sådant projekt har varit lönekartläggningsprojektet som istället för att synliggöra behovet av Liva projektet snarare kommit att utgöra ett konkurrerande projekt. Detta innebär att pågående parallella processer i organisationen i vissa fall kan komplettera varandra men de kan också leda till konkurrens mellan projekten och projektgrupperna. Lönekartläggningsprojektet är att betrakta som ett konkret projekt som står i linje med traditionella arbetssätt vid avdelningarna medan Liva projektet är ett mer abstrakt projekt genom att det synliggör komplexiteten i antidiskrimineringsarbetet vilket i sin tur står i strid med de traditionella arbetssätten.

Projektets interna arbete och arbetsformer

Liva projektet är ett förändringsprojekt som strävar efter långsiktig förändring i organisationen. Den mycket begränsade tid som projektet haft till förfogande i förhållande till projektets målsättning har ställt krav på arbetsformer, metoder och personal. Att arbeta med långsiktigt förändringsarbete i projektform som Liva projektet - har inte varit alldeles enkelt i realiteten. Motsättningar och kritiska ifrågasättanden från olika delar i organisationen har påverkat projektgruppens arbete allteftersom projektet framskridit.

Projektgruppens interna arbete och arbetsformer handlar om ett komplicerat samspel mellan olika aktörer på olika nivåer i organisationen. Det handlar också om geografiskt skilda platser där olika kulturer inom samma organisation möts. I vissa fall har det bidragit till ett ifrågasättande av målen och nyttan med förändringsarbetet vilka ibland uppfattats som oklara och kan ge upphov till en negativ inställning till förändringsarbetet, vilket dock inte betyder att aktörerna i organisationen delar samma ideologi (Huzzard,2000). Det innebär också att olika organisationskulturer påverkat det interna arbetet inom projektgruppen och därmed medarbetarnas egen inställning till projektet, dess utformning och förankring i organisationen.

Majoriteten vid avdelningarna speglar också strukturerna i organisationen, de etablerade normer och arbetsrutiner som tillämpas i organisationen avgör vem som har tolkningsföreträde och är en del av den rådande diskursen. Det är i ljuset av påverkan från olika diskurser som projektgruppens interna arbete kan betraktas. I dessa sammanhang har de uttryck för motstånd från avdelningarna som projektgruppen kommit att möta bidragit till att sakfrågor inom gruppen i vissa fall tenderat få en slagsida till personfrågor och därigenom i viss utsträckning bidragit till interna samarbetsvärigheter inom gruppen. Dessa interna motsättningar inom projektgruppen har dock kommit att synliggöra hur rådande formella och informella normer vidmakthåller en redan etablerad och rådande diskurs i organisationen där majoriteten har tolkningsföreträde (Sannerstedt,2001, de los Reyes, 2001). Det innebär att både målgrupperna och projektgruppen påverkats av den dominerande diskursen i organisationen vilket i sin tur riskerar förstärka lärandet i den gamla agendan, det vill säga i de befintliga strukturerna.

En förutsättning för ett fungerande samarbete är att det finns en öppen kommunikation mellan ledning och medarbetare. I intervjuerna har det framkommit signaler om att återkopplingen mellan styrgruppen och projektgruppen inte alltid fungerat tillfredsställande. Referensgruppen har hamnat i skymundan och borde ha nyttjats i större utsträckning är andra

lärdomar som blivit framträdande i intervjuerna med projektgruppen. Sammanfattningsvis har projektgruppens interna organisation synliggjort en kreativitet och en styrka inom gruppen.

Gruppen har trots de strukturella motstånden i organisationen funnit interna och kreativa lösningar under projektets framåtskridande. En stark grupp tillhörighet är också en förutsättning för att möta de informella maktstrukturerna i organisationen. Helhetsintrycket är att det finns en kompetens och kreativitet inom den interna projektorganisationen som inte fått det utrymme som vore önskvärt.

Projektets genomslag hittills inom Sif

Förnyelse är ett centralt inslag i Liva projektet vilket innebär ett möte mellan tradition och förändring. Detta innebär också att lärandet sker i ett etablerat norm system med en kultur, ett gemensamt språk och bland etablerade rutiner inom vilket förändring och nyskapande inte sker utan vidare. Ett kritiskt förhållningssätt finns alltid närvarande oavsett om den är positiv och negativ eller både och - men det är också ett förhållningssätt som driver utvecklingen vidare i organisationen. Det motstånd som ibland finns till dem som ska omsätta idéerna till praktisk handling betyder inte att det handlar om ett motstånd mot organisationens intressen utan om ett ifrågasättande av etablerade rutiner och traditioner vilket skapar otrygghet i relation till redan etablerade arbetsvillkor och den egna yrkesidentiteten. Dessa reaktioner kan ibland uppfattas som att personalen är motståndare till ett projekt eller svåra att få med på nya idéer, men det kan också ses som en reaktion på något som inte överensstämmer med den rådande kulturen i organisationen.

Det som sker inne i organisationen är ingen isolerad företeelse utan snarare en återspeglning av den förändrade arbetsmarknadens villkor (Ahrne et.al,1996). Detta kan bidra till osäkerhet bland personalen, en osäkerhet inför det nya och främmande som tvingar hela den fackliga organisationen till förändring och anpassning till en omstrukturerad arbetsmarknad.

Inom ramen för Liva projektet har kunskapsbyggande varit ett centralt inslag i lärandet inom Sifs organisation. Lärandet måste ses som en process som tar tid för att människorna ska ta till sig en ny teoretisk ram i förståelsen av det komplexa strukturella sammanhang jämställdhet och etnicitet ingår i (Säljö,2000).

Helhetsuppfattningen är att Liva projektet har startat denna lärandeprocess i organisationen, men för att verka långsiktigt behövs kontinuerlig utbildning där man växlar mellan teori och praktik. Liva projektet har vidare bidragit till att det vid varje avdelningskontor utsetts en samordnare som genomgått en två dagars utbildning.

Samordnarna utbildas i att se jämställdhets- och mångfaldspolicyn som ett redskap för både kort och långsiktiga mål mot diskrimineringsarbete inom Sifs organisation. Samordnaren har ett operativt ansvar att verka för att frågan lever kvar vid den egna avdelningen. Liva projektet har även verkat för att samordnaren får nedsättning i tid motsvarande fem arbetsdagar per år för att därigenom skapa utrymme för fortsatt kunskapsbyggande inom Sifs organisation. Nästa led i det fortsatta arbetet är att samordnarna bildar ett nätverk som i sin tur kan erhålla stöd från förbundskansliet.

Lärdomar inför Sifs fortsatta utvecklingsarbete med jämställdhet och etnicitet

Med Liva projektet har fokus på antidiskrimineringsarbete i det fackliga arbetet utvecklats och en ny diskurs är på väg att etableras i organisationen, bland annat genom nya begrepp som förenar de som deltagit i utbildningar mött Liva i sitt vardagsarbete, men också via utbildning av samordnarna och det nätverk som är på väg att etableras runt om på Sifs avdelningar och enheter.

Liva projektets mål ” att verka för strukturella förändringar i sättet att organisera arbetet så att jämställdhet och etnisk mångfald befrämjas för att på sikt genomsyra alla nivåer i Sifs organisation, såväl bland medlemmar som förtroendevalda och anställda” . Liva projektets mål är en långsiktig vision där målen och nyttan med förändringsarbetet kan uppfattas som oklara inom olika delar av organisationen vilket kan orsaka en negativ inställning till förändringsarbetet. Liva projektet är en organisationsutveckling som strävar efter en genomgående förändring av hela Sifs organisation och berör hela organisationen.

I denna utvärdering har olika problemområden kommit att belysas som handlat om mål, organisationskultur, ledning, samarbete/konflikt vilka blir uttryck för olika motsättningar inom organisationens olika nivåer. Det har också synliggjort att motståndsmekanismer samspekar med rumslig segregering och yrkesmässig polarisering och kan ta sig olika uttryck beroende på geografisk lokalisering och är en direkt återspeglning av den segregerade arbetsmarknaden.

Liva projektet har medvetandegjort diskrimineringsfrågornas komplexitet i den egna organisationen samtidigt som lärandet synliggjort svårigheterna i att bryta ny mark i gamla strukturer. Projektet har även kommit att synliggöra värderingar inom den egna organisationskulturen, där olikheter görs till en normaliserad praxis (de los Reyes,2001). Det vill säga hur lärandet på olika nivåer i organisationen möter motstånd och därigenom bidrar till att reproducera lärandet i den gamla agendan, det vill säga i de redan befintliga strukturerna.

För projektgruppen har det varit en svår utmaning att bryta ny mark inom befintliga organisationsstrukturer. Det handlar om nya konkurrerande utmaningar som möter motstridiga värdesystem och utmanar de gamla strukturerna. I denna utvärdering har intresse motsättningar, anställdas reaktioner inför nya arbetsrutiner, strategier och motstånd blivit synliga sociala mekanismer i förändringsarbetet. Hur dessa faktorer lämpligen hanteras går inte att besvara i denna utvärdering eftersom det också är en del i det nya arbetslivet där forskningen är knapphändig (Ibid).

Tidigare forskning har synliggjort att det inte är alldeles enkelt att genomföra en organisationsutveckling och särskilt svårt när det handlar om reformer (Sannerstedt,2001). För att öka kompetensen inom den egna organisationen och i det fortsatta arbetet med diskrimineringsfrågor handlar i stora delar om att medvetandegöra människor genom utbildning, återkoppling till verksamheten och att därigenom finna nya former för problemlösning (French 1989). Enligt Berg (2004) handlar ett lyckat genomförande av nya idéer i en organisation i slutänden om att ”förstå, kunna och vilja genomföra besluten”⁹. Problem uppstår om det finns en motvilja från omgivningen. Det innebär att det behövs ett starkt stöd för dem som ska genomföra förändringen och dem som berörs av förändringen för att inte skapa ett växande motstånd vilket gör det svårt att genomföra förändringar i en organisation.

Införandet av nya arbetsmetoder, nya tankesätt är inte alldeles enkla att realisera och i synnerhet inte under kort tid. Implementeringsarbetet är en process som kräver kontinuerlig utbildning och återkoppling till organisationen. Det är därför angeläget att i detta sammanhang beakta att kunskapsbyggandet är en process som förutsätter frigörande av resurser både ifråga om tid och personal. Helhetsintrycket är dock att metoden för lärande utgjort en bra och lämplig metod och att det finns en ambition och en kreativitet i organisationen som inte fått det utrymme som vore önskvärt.

Denna utvärdering har synliggjort olika motståndssarenor som bromsar och återskapar en redan etablerad praxis. Dessa motreaktioner, arbetets organisering, anställningsformer liksom

⁹ Berg (2004; 27)

de anställdas reaktioner, reaktioner inför nya arbetsrutiner, strategier där makt, kön och etnicitet samverkar beroende på geografisk lokalisering (de los Reyes, 2001).

Hur vi ska hantera dessa kunskaper, intressekonflikter inom organisationer är dock frågor där forskningen i hög utsträckning är eftersatt. Med den här utvärderingen ges en bild av svårigheterna i att genomföra förändringar med den här typen av reformer, men det öppnar möjligheter till olika maktförändringar. Förändringar påverkar den befintliga maktstrukturen och det i sin tur skapar motstånd till förändringar och leder till slutsatsen att förändringar måste få tid att sjunka in i organisationen. Det går med andra ord inte att göra enstaka nedslag i organisationen utan förändringsarbetet måste få utrymme att fortlöpande pågå i organisationen och betraktas som en process som leder till förändring. Processen måste hållas levande genom ett kontinuerligt uppföljningsarbete av ledningen.

Referenser

- Ahrne G, Roman C, Franzén M (1996) *Det sociala landskapet – en sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*. Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Berg E (2000) *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Lund. Liber.
- Berg E (2004) *Med fokus på ledarskap – en utvärdering av effekterna av ett ledarutvecklingsprogram vid Luleå tekniska universitet*. Forskningsrapport vid Luleå tekniska universitet.
- Brine J, (1999) *Undereducating woman; globalizing inequality*. Open University press. Buckingham.
- Czarniawska B (1998) *A narrative approach to organization studies*. Qualitative Research Methods Volume 43. Sage publications.
- De los Reyes P (2001) *Mångfald och differentiering – diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Arbetslivsinstitutet. Stockholm.
- Ely M (1993) *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Studentlitteratur. Lund.
- Forsman B (2002) *Vetenskap och moral*. Bokförlaget nya Doxa. Nora.
- French, W, Bell, C.H, Jr & Zawacki, R (1989) *Organization Development. Theory Practice and Research*. Richard D. Irwin. Homewood.
- Gatu H , (2004). *Brobyggande för regional utveckling*. Saltsa. Arbetslivsinstitutet. Stockholm.
- Hellevik O (1990) *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Natur och kultur. Södra Sandby.
- Huzzard T (2000) *Labouring to learn – union renewal in Swedish manufacturing*. Boréa. Umeå.
- Kanter R M (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic books, A subsidiary of Perseus Books, L.L.C
- Piippola S (2003) *Gränsvandrare positionerar sig på arbetsmarknaden – handlingsutrymmen inom ett begränsat geografiskt område*. Doktorsavhandling vid Luleå tekniska universitet.
- Sannerstedt A (2001) *Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken*. I Politik som organisation – förvaltningspolitikens grundproblem. Bo Rothstein (red) SNS förlag, Stockholm.
- Säljö R (2000) *Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*. Bokförlaget Prisma. Stockholm.
- Weber M (1983) *Ekonomi och samhälle, del 1* Argos. Lund.
- Widerberg K (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur. Lund.

Övriga källor;

- SOU1997;137 *Glastak och glasväggar – den könssegregerade arbetsmarknaden*. Fritzes. Stockholm.
- SOU 2001;53 *Välfärd och arbetet i arbetslöshetens årtionde*. Fritzes. Stockholm.
- SOU 2004;43 *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Fritzes. Stockholm.
- SOU 2005;66 *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Fritzes. Stockholm.

<https://www.sif.se/templates/page1,2,3>

www.nationalencyklopedin.se

